

Leaving the L-Space

Kundenintegration als Erklärungsansatz multinationaler
Unternehmen im Dienstleistungssektor

Eine Weiterentwicklung des OLI-Modells

Der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Eichstätt-
Ingolstadt (Standort Ingolstadt) zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. oec.) eingereichte
Dissertation

von

Nils A. Radmacher-Nottelmann aus Essen

eingereicht am 20.05.2009

Prof. Dr. Joachim Genosko (Referent)

Prof Dr. Bernd Stauss (Ko-Referent)

Tag der mündlichen Prüfung 10.02.2010

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Einleitung	1
1. Vorhandene theoretische Ansätze zur Kundenintegration bei DL-MNU.....	5
1.1. Kundenintegration als konstitutives Merkmal von Dienstleistungen.....	5
1.1.1. Der Dienstleistungsbegriff in der volkswirtschaftlichen Diskussion.....	5
1.1.2. Dienstleistungen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive.....	9
1.2. Kundenintegration als Determinante bei der Entstehung multinationaler Unternehmen.....	20
1.2.1. Zum Begriff des multinationalen Unternehmens.....	20
1.2.2. Theoretische Erklärungsansätze zur Entstehung eines MNU.....	24
1.2.3. Das OLI-Schema nach Dunning.....	34
1.3. Kundenintegration als Ansatz zur Weiterentwicklung des OLI-Schemas.....	36
1.3.1. Die Bedeutung der räumlichen Orientierung im OLI-Schema.....	36
1.3.2. Kundenintegration von DL-MNU als Ansatz zur Weiterentwicklung des OLI-Schemas.....	41
2. Wettbewerbsfaktoren als „O-Vorteile“ des DL-MNU.....	44
2.1. Firmenspezifische Wettbewerbsfaktoren.....	45
2.1.1. Marktliche Nicht-Lagerbarkeit.....	45
2.1.2. Simultanietätszwang.....	47
2.1.3. Mangelnde Konkretisierbarkeit.....	52
2.1.4. Integration des Kunden.....	63

2.2. Geographisch spezifische Wettbewerbsfaktoren.....	73
2.2.1. Aktive Wahl.....	74
2.2.1.1. Motive.....	74
2.2.1.2. Absatzspezifische Standortdeterminanten.....	78
2.2.2. Reaktive Wahl.....	85
2.2.2.1. Beziehungen zum Kunden.....	86
2.2.2.2. Beziehungen zu anderen Anbietern.....	87
2.2.2.3. Beziehungen zu öffentlichen Auftragsgebern.....	91
3. Kostenfaktoren als „I-Vorteile“ eines DL-MNU.....	93
3.1. Geographisch spezifische Kostenfaktoren.....	93
3.2. Transaktionskosten der Organisation des Unternehmens.....	98
3.2.1. Transaktionskosten durch Integration anderer Unternehmen.....	98
3.2.2. Die Wahl des Eintrittsmodus.....	102
4. Transaktionskostenmodell eines Markteintritts.....	108
4.1. Bewertungsphase und Investition.....	110
4.1.1. Bewertung bei aktiver Wahl.....	110
4.1.2. Bewertung bei reaktiver Wahl.....	115
4.1.3. Investitionsphase.....	117
4.2. Eintrittsphase.....	119
4.2.1. Informationsphase.....	120
4.2.2. Verhandlungsphase.....	125
4.2.3. Erfüllungsphase.....	126
4.3. Ein komparativ-statisches Modell eines Markteintritts.....	128
4.4. Aussagefähigkeit und Erklärungslücken des Modells.....	137
4.5. Zwischenfazit und Hypothesentest.....	140
5. Empirische Analyse.....	142
5.1. Vorhandene empirische Arbeiten.....	142
5.2. Datenbasis.....	145
5.3. Variablen und Schätzfunktion.....	149
5.3.1. Endogene Variable.....	149
5.3.2. Exogene Variablen.....	150
5.3.3. Funktion.....	162

5.4. Stichprobe deutscher Dienstleistungsunternehmen.....	163
5.4.1. Umfang und Abdeckungsgrad.....	163
5.4.2. Deskription.....	167
5.5. Ergebnisse.....	168
5.5.1. Internationalisierung des deutschen Dienstleistungssektors.....	168
5.5.2. Internationale Verflechtung der Stichprobe.....	171
5.5.2. Multivariate Analyse	178
5.5.2.1. Methode.....	178
5.5.2.2. Ergebnisse der multivariaten Analyse.....	185
5.6. Zusammenfassung und Implikationen.....	195
Fazit der Untersuchung	199
Anhang	201
Literaturverzeichnis	210
Ehrenwörtliche Erklärung	254

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1, Beschreibung der enthaltenen Variablen.....	162
Tabelle 2, Abdeckungsgrad der Stichprobe.....	165
Tabelle 3, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte zum Jahr 2000 in Deutschland.....	166
Tabelle 4, Deskriptive Statistik der enthaltenen Variablen.....	168
Tabelle 5, Inländische Gesamtumsätze der untersuchten Unternehmen.....	172
Tabelle 6, Verteilung der Anteile von im Ausland beschäftigten Personen.....	174
Tabelle 7, t-Test der Durchschnitte von <i>Auslandsanteil</i>	175
Tabelle 8, Motive der Auslandsaktivitäten der untersuchten Unternehmen.....	176
Tabelle 9, Eintrittsmodi der Auslandsaktivitäten der untersuchten Unternehmen.....	177
Tabelle 10, Modifikationen der Schätzfunktion.....	178
Tabelle 11, Verteilung der Variable <i>Auslandsanteil</i>	183
Tabelle 12, Vergleichender RESET-Test für <i>Info_Intensität</i>	185
Tabelle 13, Erklärungsbeitrag der Variablen <i>Info_Intensität</i>	186
Tabelle 14, Regressionsergebnisse der Stichprobe für <i>Info_Intensität</i> , Spec 1 und 2.....	189
Tabelle 15, Regressionsergebnisse der Stichprobe für <i>Info_Intensität</i> , Spec 3 und 4.....	190
Tabelle 16, Regressionsergebnisse der Stichprobe für <i>Computer</i> , Spec 1 und 2.....	192
Tabelle 17, Regressionsergebnisse der Stichprobe für <i>Computer</i> , Spec 3 und 4.....	193
Tabelle 18, Effekte einzelner exogener Faktoren.....	201
Tabelle 19, Bewertung der Informationsintensität der untersuchten Unternehmen.....	202
Tabelle 20, Variable inflation factors der Spezifikation 4.....	204

Tabelle 21, Korrelationsmatritzen der Spezifikationen 1 bis 4 für <i>Info_Intensität</i>	205
Tabelle 22, Korrelationsmatritzen der Spezifikationen 1 bis 4 für <i>Computer</i>	206
Tabelle 23, Korrelationsmatrix für zeitverzögerte Effekte.....	207
Tabelle 24, Regressionsergebnisse mit zeitverzögerten Effekten für <i>Info_Intensität</i>	208
Tabelle 25, Vergleich von FGLS und OLS mit PCSE für <i>Info_Intensität</i>	209

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1, Beziehungsgefüge der Dienstleistungscharakteristika.....	11
Abbildung 2, Stufen des Wertschöpfungsprozesses einer Dienstleistung.....	18
Abbildung 3, Internationalisierungsstrategien nach OLI-Schema.....	35
Abbildung 4, Alternative Gruppierungen der Einflussfaktoren.....	41
Abbildung 5, Grenzkosten in Abhängigkeit vom Output.....	50
Abbildung 6, Einfluss steigender Raumüberbrückungskosten.....	51
Abbildung 7, Preisabsatzfunktion eines Einsteigers.....	57
Abbildung 8, Risiko bei unterschiedlicher Kundenbedeutung.....	67
Abbildung 9, Marktphasenschema.....	82
Abbildung 10, Investitionsanreize alternativer Wettbewerbsrelationen.....	83
Abbildung 11, Zeitlicher Verlauf von FMA bei Markteintritt.....	88
Abbildung 12, Eintrittsmodi in einen Dienstleistungsmarkt.....	103
Abbildung 13, Zahl der Fundstellen unter dem Schlagwort „Internationale Markteintrittsstrategie“.....	105
Abbildung 14, Phasenschema eines Eintritts in einen Dienstleistungsmarkt.....	110
Abbildung 15, Abhängigkeit der Investitionsentscheidung von Risiko und Informationskosten.....	112
Abbildung 16, Veränderung der Investitionsentscheidung bei Berücksichtigung von Managerinteressen.....	116
Abbildung 17, Veränderung der Investitionsentscheidung bei <i>follow-the-leader</i>	117
Abbildung 18, Wirkung pekuniärer Investitionskosten als Marktzutrittsbarriere..	119
Abbildung 19, Bereitschaft zur Informationsaufnahme.....	122

Abbildung 20, Wirksamkeit alternativer Kostensenkungen.....	124
Abbildung 21, Erfolgsbewertung eines Markteintritts.....	131
Abbildung 22, Marktanteil im Zeitverlauf.....	133
Abbildung 23, Modell eines Markteintritts.....	136
Abbildung 24, Auslandsanteil der Beschäftigung nach Unternehmensgröße	152
Abbildung 25, Unmittelbare Direktinvestitionen deutscher Unternehmen.....	169
Abbildung 26, Zahl der im Ausland Erwerbstätigen deutscher Unternehmen.....	171
Abbildung 27, Anteile der Beschäftigung im Ausland.....	172
Abbildung 28, Anteile der Auslandsbeschäftigung im Produzierenden Gewerbe.....	173
Abbildung 29, Anteile ausländischer Beschäftigung nach Info_Intensität.....	175

Abkürzungsverzeichnis

AR(1)	first order auto regression
c.p.	ceteris paribus
DL	Dienstleistung
DL-MNU	multinationales Dienstleistungsunternehmen
FuE	Forschung und Entwicklung
FGLS	feasible generalized least square
FMA	first mover advantages
GLS	generalized least square
IuK	Information und Kommunikation
MNU	multinationales Unternehmen
OLS	ordinary least square

Einleitung

Bereits seit mehreren Jahrzehnten kann in Deutschland eine wachsende Bedeutung von Dienstleistungsaktivitäten in der Summe der nationalen Wirtschaftsleistung beobachtet werden. Längst schon nehmen diese Aktivitäten mehrheitliche Anteile an u.a. der Höhe der Bruttowertschöpfung oder der Zahl der inländischen Erwerbstätigen ein. Gleichzeitig nimmt die Verflechtung dieses Teils der Volkswirtschaft mit dem Ausland ständig zu. Beispielsweise lässt sich das außergewöhnliche Wachstum der deutschen Direktinvestitionen der jüngsten Vergangenheit zu wesentlichen Teilen auf Investitionen durch Dienstleistungsunternehmen zurückführen.¹

Die Ursachen des Wachstums der Direktinvestitionen und der damit steigenden Bedeutung multinationaler Unternehmen (MNU) werden in der wissenschaftlichen Debatte bereits seit langem intensiv diskutiert. Angesichts dessen verwundert es allerdings, dass Dienstleistungsunternehmen in diesem Zusammenhang nur sporadisch thematisiert werden. Auch das in theoretischen und empirischen Untersuchungen weit verbreitete OLI-Schema, das die Determinanten der Entstehung von MNU zu Gruppen ähnlicher Wirkung gliedert, bietet weder ein geschlossenes Modell zur Erklärung des Entstehungsprozess im Allgemeinen noch berücksichtigt es die Charakteristika der Dienstleistungsproduktion im Besonderen.

Eine Ursache hierfür dürfte sein, dass die Diskussion zu den konstitutiven Eigenschaften von Dienstleistungen noch in ihren Anfängen steht. Für eine Definition des Begriffs der „Dienstleistung“ konnte sich bislang kein trennscharfer Ansatz etablieren. Es herrscht allerdings weitgehende Einigkeit darüber, dass sich der Wertschöpfungsprozess von Dienstleistungsunternehmen in mehreren grundsätzlichen Aspekten von der Warenproduktion unterscheidet. Diese Eigenschaften können daher als konstitutive Merkmale eingestuft werden.

Nach den Ergebnissen der vergleichenden Arbeit von *Mößlang* (1995), in der die zentralen Modelle der Außenwirtschaftstheorie den Argumenten im Rahmen der Diskussion über eine Definition von Dienstleistungen

¹ Daten hierzu werden im Rahmen der empirischen Analyse in Kapitel 5.5.1. dargestellt.

gegenübergestellt werden, hat das konstitutive Merkmal der Kundenintegration die am weitesten reichende Bedeutung und kommt somit einer trennscharfen Definition einer „Dienstleistung“ sehr nahe. Demnach zeichnet sich der Dienstleistungsprozess in Abgrenzung gegenüber der Warenproduktion dadurch aus, dass der Nachfrager der Leistung in den Wertschöpfungsprozess des Anbieters zwingend notwendig integriert werden muss.

Wenn aber die Kundenintegration ein konstitutives Merkmal der Dienstleistungsproduktion darstellt, so führt dies zur Frage, ob dieser Aspekt nicht auch grundsätzliche Bedeutung bei der Entstehung von MNU im Dienstleistungssektor (DL-MNU) haben sollte. Des Weiteren müsste dieser Aspekt unabhängig von den Besonderheiten des Einzelfalles, wie zum Beispiel einer einzelnen Branche, Einfluss nehmen. Dies lässt sich in folgenden Thesen ausdrücken:

1. Aufgrund der konstitutiven Bedeutung der Kundenintegration kann dieses Merkmal als Bindeglied genutzt werden, um die Entstehung von DL-MNU in einem geschlossenen Modell theoretisch zu erklären.
2. Aufgrund der konstitutiven Bedeutung der Kundenintegration wirkt dieses Merkmal als branchenübergreifende Determinante bei der Entstehung von DL-MNU. Mit steigender Kundenintegration sinkt der Internationalisierungsgrad eines Dienstleistungsunternehmens und somit die Verbreitungsgeschwindigkeit multinationaler Unternehmen.

Die folgende Überprüfung dieser Thesen teilt sich in eine theoretische und eine empirische Untersuchung. Die theoretische Überprüfung der These 1 untersucht zunächst die Relevanz der Kundenintegration bei der Entstehung von DL-MNU (Kapitel 1). Hierfür wird zunächst der Stellenwert des Merkmals für die Definition von Dienstleistungen untersucht. Ebenfalls wird beleuchtet, inwieweit bestehende Erklärungsansätze zur Entstehung von MNU bereits diesen Aspekt berücksichtigen. Drittens wird der am weitesten verbreitete Ansatz des OLI-Schemas hinterfragt. Es lässt sich zeigen, dass unter Berücksichtigung der Kundenintegration die Abgrenzung eines eigenen

Vektorraums aus geografisch spezifischen Einflüssen (L-Space)² nicht von Vorteil ist. Ausgehend von der Wirkungsweise der Kundenintegration lässt sich das OLI-Modell daher zu einem Modell mit lediglich zwei Faktorgruppen weiterentwickelt.

In einem zweiten Schritt werden die zahlreichen, in der wissenschaftlichen Debatte als relevant angesehenen Determinanten gemäß ihrer Wirkungsweise jeweils einer dieser beiden Faktorgruppen zugeordnet (Kapitel 2 und 3). Gleichzeitig wird ihre Wirkungsweise im Prozess der MNU-Entstehung dargestellt und - soweit hilfreich - auch als transaktionskostentheoretisches Modell formalisiert.

Gemäß der Zuordnungen der Kapitel 2 und 3 und analog der Vorgehensweise des OLI-Schemas lässt sich die Vielzahl der Determinanten als Gruppen vergleichbarer Wirkung zusammenfassen. Im Unterschied zum OLI-Schema wird allerdings ein formaler Rahmen entwickelt, der ausgehend von der Interpretation einer Investition als zeitabhängiger Prozess ein Phasenschema vorschlägt (Kapitel 4). Die Wirkungsweisen der beiden Faktorgruppen lassen sich entlang des Zeitverlaufs im Phasenschema schließlich in einem geschlossenen Transaktionskostenmodell darstellen. Auf diese Weise wird eine Methode präsentiert, mit der sich - unter Berücksichtigung der Kundenintegration - die Entstehung von DL-MNU in einem geschlossenen Modell erklären lässt.

Ausgehend von den Ergebnissen der theoretischen Untersuchung kann das Merkmal der Kundenintegration quantifiziert und damit im Kapitel 5 auch empirisch untersucht werden. Die empirische Überprüfung der These 2 stellt zunächst die verwendete Datenbasis vor und formuliert eine geeignete Schätzfunktion. Anschließend wird die aus der Datenbasis gewonnene, branchenübergreifende Stichprobe zunächst deskriptiv untersucht. Die dabei beobachteten Einflüsse der Kundenintegration können so zwar bereits dargestellt, aber noch nicht erklärt werden. Zu diesem Zweck wird darüber hinaus eine multivariate Regressionsschätzung durchgeführt, die den

² Der Begriff ist zugleich eine Anspielung auf die Arbeiten des Romanautors *Sir Terry Pratchett*. Demnach bildet sich zwischen großen Ansammlungen von Büchern eine Raum-Zeit-Krümmung. Sehr leicht verliert man unter dem Gewicht der vielen Wörter die Orientierung und ist im L-Raum verloren. Kleine Notizen an den Regalen können helfen, wieder den Weg hinaus zu finden.

Einfluss der Kundenintegration auf die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen auf wichtige weitere Einflussfaktoren kontrolliert.

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse sowie einigen Implikationen aus den gewonnen Erkenntnissen.

1. Vorhandene theoretische Ansätze zur Kundenintegration bei DL-MNU

1.1. Kundenintegration als konstitutives Merkmal von Dienstleistungen

Bei einer Analyse über mögliche Einflüsse der Kundenintegration auf die Auslandsinvestitionen von Dienstleistungsunternehmen liegt das zentrale Problem bereits in der Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands. Obwohl der wachsende Dienstleistungssektor schon seit längerer Zeit im Fokus der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion steht, hat sich bislang kein Ansatz für eine Definition des Begriffs der „Dienstleistung“ etablieren können³. Verschiedene Abgrenzungen sind in der Vergangenheit vorgeschlagen worden, die sich für einen besseren Überblick grundsätzlich nach volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Orientierung unterscheiden lassen.

1.1.1. Der Dienstleistungsbegriff in der volkswirtschaftlichen Diskussion

Der vermutlich bekannteste Ansatz zur Definition von Dienstleistungen, der in der Volkswirtschaftslehre der letzten Jahrzehnte diskutiert wurde, ist die „Drei-Sektoren-Hypothese“. Sie basiert auf mehreren Beiträgen, die als Reaktion auf die zunehmende Bedeutung nicht-industrieller wirtschaftlicher Tätigkeiten in der Mitte des 20. Jahrhunderts publiziert wurden.⁴ In diesen Arbeiten wurde der „neue“ Bereich der Volkswirtschaft als „tertiär“ definiert, in Abgrenzung zu den bereits etablierten Begriffen des „primären“ und „sekundären“ Sektors.⁵ Allerdings wurde er überwiegend anhand eines Negativkriteriums abgegrenzt, indem alles, was nicht der

³ Auf die dogmenhistorische Entwicklung des Begriffes „Dienstleistung“, angefangen mit dem Totalmodell von Adam Smith (1789) und der Betrachtung der „Immaterialität“ einer Dienstleistung bei Say (1830), wird hier nicht näher eingegangen. Für weiterführende Diskussionen vgl. Feketekuty (1988); Löbke et al. (1992) und insb. Rück (2000).

⁴ Clark (1957); Fisher (1939), S. 30ff.; Fourastié (1954), S. 50ff.; Wolfe (1955).

⁵ Löbke et al. (1992), S. 24; Schedl/Volker-Ludwig (1987). Die Idee der sektoralen Dreiteilung einer Volkswirtschaft war bereits zu diesem Zeitpunkt keineswegs neu. Der vermutlich älteste Ansatz stammt von Sir William Petty aus dem Jahr 1676 (Rück 2000, S. 129) und wird ausdrücklich auch von Clarke aufgegriffen (Clarke 1957, S. 395).

Rohstoffbeschaffung oder der physischen Warenproduktion zuzurechnen war, in diesem Sektor zusammengefasst wurde.⁶ Nur ansatzweise wurde vor allem in der Arbeit von Fourastié versucht, anhand von Produktivitätsvergleichen ein – wenn auch unscharfes – positives Abgrenzungskriterium zu formulieren.⁷

Als Begründung für die wachsenden Anteile des Dienstleistungssektors an der nationalen Wirtschaft wurden verschiedene Thesen herangezogen.⁸ Erstens bieten zunehmende geographische Ausdehnung der Märkte im Zuge des Kapitalismus sowie neue Dienstleistungsarten infolge technischen Fortschritts ausreichend Wettbewerbschancen für zusätzliche Unternehmenstätigkeiten. Zweitens erhöhen steigende Haushaltseinkommen und zunehmende Freizeit die Nachfrage nach Dienstleistungen seitens Privatpersonen.⁹ Dieser zweite Effekt wird auch mit dem Begriff der *Einkommenselastizitätsthese* bezeichnet. Drittens wird angeführt, dass infolge unterschiedlicher Produktivitäten im Produzierenden Gewerbe und bei der Dienstleistungserfüllung ein stetiger Verlagerungseffekt von industriellen Arbeitskräften hin zum Dienstleistungssektor entsteht.¹⁰ Wesentliches Argument hierfür ist, dass Dienstleistungen als wenig produktiv anzusehen sind, während die industrielle Fertigung erhebliche Outputsteigerungen durch Synergieeffekte erlaubt. Hierbei ist allerdings zu bedenken, dass die Messbarkeit von Produktivitäten des Dienstleistungssektors generell sehr problematisch ist, so dass sich dieses Argument nur schwer belegen lässt.¹¹

Eine verbreitete Ansicht schließlich ist viertens, dass vor allem Unternehmen des Produzierenden Gewerbes die wichtigste Wachstumsquelle des tertiären Sektors bilden.¹² Erkennbar wird dies u.a. an den hohen Wachstumsraten der

⁶ Clarke (1957); Fisher (1939).

⁷ Fourastié (1954); Löbbe et al. (1992), S. 24; Mößlang (1995), S. 7ff.

⁸ Daniels (1991), S. 4; Mößlang (1995), S. 90f.

⁹ Fourastié (1954) führt dies als zentrale Ursache der Tertiarisierung an. In der Praxis fiel der Einfluss dieser Wachstumsquelle weitaus schwächer aus. Dies ist nicht zuletzt auch eine Folge steigender Eigenproduktion in den privaten Haushalten (Gershuny/Miles 1983; Schedl/Volker-Ludwig 1987: 2f).

¹⁰ Bloch (1980), S. 14 und insb. 20.

¹¹ Büttgen (2007), S. 73ff.; Elfring (1989); Feketekuty (1988), S. 63; Gershuny/Miles (1983), Noyelle/Stamback (1988).

¹² Clark (1957); Fisher (1939), S. 33; Fließ (2009), S. 4ff.; Green (1985); Greenfield (1966); Löbbe et al. (1992), S. 31ff.; MacPherson (1989); Noyelle/Stamback (1988).

Anteile unternehmensbezogener Dienstleistungen, welche den höchsten Zuwachs innerhalb des Dienstleistungssektors aufweisen.¹³ Zwei Thesen werden oft als wahrscheinliche Ursache angeführt: Laut *Intensivierungsthese* zum einen erhöht sich innerhalb des sekundären Sektors der organisatorische und planerische Aufwand stark. Daraus entsteht eine wachsende Nachfrage nach Dienstleistungen externer Anbieter. Gemäß *Externalisierungsthese* zum anderen werden Dienstleistungstätigkeiten von warenproduzierenden Unternehmen „abgespalten“¹⁴ und somit Ressourcen vom sekundären in den tertiären Bereich verlagert.¹⁵ Es kann allerdings erwartet werden, dass beide Effekte gemeinsam eine Rolle spielen.¹⁶ Beispielsweise können *Golub et al.* (2007) in ihrer empirischen Untersuchung beobachten, dass Zentren materieller Warenproduktion vor allem Südost-Asien durch Verknüpfungen mit Unternehmensdienstleistungen verbunden sind. Empirische Beobachtungen stützen diese These.¹⁷

Neben den verschiedenen Kritikpunkten, die allgemein gegen die Argumente der Drei-Sektoren-Theorie vorgebracht werden können¹⁸, ist im Hinblick auf eine Analyse der Kundenintegration im Dienstleistungssektor vor allem von Nachteil, dass Dienstleistungen lediglich – wie erwähnt – anhand von Negativdefinitionen abgegrenzt werden. Dieses „Residualproblem“ wird für die meisten gesamtwirtschaftlichen Statistiken in Kauf genommen, und zwar unabhängig davon, ob sie gemäß *institutioneller* oder *funktionaler* Zuordnung spezifiziert wurden.¹⁹ Institutionelle Ansätze ordnen den *Anbieter* der Leistung volkswirtschaftlichen Bereichen zu, z.B. öffentliche versus private Dienstleistungen. Hierunter fallen auch die statistisch üblichen Branchenabgrenzungen, wie zum Beispiel bei der Brancheneinteilungen der

¹³ Elfring (1988, 1989); Gershuny/Miles (1983); Marshall et al. (1988); Noyelle/Stamback (1981).

¹⁴ Bhagwati (1984), S. 135.

¹⁵ Bhagwati (1984); Èli (2000), Martinelli (1991), S. 72; Noyelle/Stamback (1983); Schedl/Volker-Ludwig (1987), S. 55ff.

¹⁶ Èli (1994), S. 1ff.; (2000), S. 57.

¹⁷ Diese Form weltweiter Arbeitsteilung wird auch im Rahmen des Jones-Kierzkowski-Modells diskutiert. Vgl. Jones/Kierzkowski (1990). Weitere empirische Beobachtungen finden sich zum Beispiel auch bei Gömling/Lichtblau/Weber (1998), S. 240ff. oder Francois/Werz (2008).

¹⁸ Für eine ausführliche Darstellung der 3-Sektoren-Hypothese und ihrer Kritikpunkte vgl. Schedl/Volker-Ludwig (1987), S. 2ff. sowie Rück (2000), S. 128ff.

¹⁹ Beaucamp (1996), S. 63ff.

Nomenclature des Activités Economique dans les Communautés Européenne (NACE) sowie die *International Standard Industrial Classification* (ISIC) der Vereinten Nationen. Die Systematiken der amtlichen Statistik in Deutschland sind auf höheren Aggregaten kompatibel zu den europäischen und folgen daher derselben Sichtweise.

Funktionale Ansätze hingegen fragen nach der *Verwendung* der Dienstleistung. Die gebräuchlichste Unterscheidung hierbei ist die Trennung nach Unternehmens- und Konsumentendienstleistungen, welche auf die Trennung von Konsum- und Produktionsgütern nach *Kuznets* (1938) zurückgeht.²⁰ Ein differenzierteres Anwendungsbeispiel einer funktionalen Typisierung bildet die Beschäftigtenstatistik der *Bundesanstalt für Arbeit* (BfA) in Nürnberg.

In beiden Abgrenzungsverfahren bleibt die Unschärfe allerdings bestehen: Die gleiche Leistung kann sowohl gegenüber Unternehmen als auch Privatkunden erbracht werden. Umgekehrt lässt sich der Anbieter der Leistung oft nur in Teilen einer einzelnen Aktivität zuordnen. Somit lässt sich weder eine eindeutige Produktions- oder Konsumorientierung noch eine zweifelsfreie Zuordnung des Anbieters festlegen.²¹

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass aus volkswirtschaftlicher Sicht zwar eine für Zwecke der Statistik brauchbare Abgrenzung geschaffen wurde. Allerdings kann diese keinen Sektor mit einem gegenüber den warenproduzierenden Industrien gleichwertigen Rang definieren. Insbesondere das Residualproblem ist nicht gelöst.²² Verschiedentlich wurde zwar versucht, das Problem mit Hilfe von Weiterentwicklungen des Drei-Sektoren-Ansatzes zu beheben.²³ Diese Ansätze sind aber eher im Sinne einer vertiefenden Gliederung des tertiären

²⁰ Inter alia: Enderwick (1987) zitiert nach Kuznets (1938).

²¹ Dunning (1989a), S. 1f.; Schedl/Vogler-Ludwig (1987), S. 14ff.

²² Angesichts dieses Problems wird von einzelnen Autoren sogar die Trennung zwischen sekundärem und tertiären Sektor grundsätzlich in Frage gestellt (Feketekuty 1988, S. 66; Dunning 1989a mit Verweis auf Levithan 1985).

²³ Für eine differenzierte Übersicht und Diskussion exemplarischer Ansätze vgl. Bloch (1980), S. 15; Kellermann (1985), S. 134 und insb. Beaucamp (1996), S. 44ff.

Sektors zu verstehen, die lediglich teilweise homogene Untergruppen differenzieren.²⁴

1.1.2. Dienstleistungen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive

Vermutlich auch in Reaktion auf das bestehende Residualproblem wurde die Debatte über eine allgemeine Definition einer Dienstleistung bereits ab den 60er Jahren auf betriebswirtschaftlicher Ebene aufgegriffen.²⁵ Im Unterschied zur volkswirtschaftlichen Diskussion setzt die Argumentation an den Eigenschaften des unternehmensinternen Leistungsprozesses an.

Im Rahmen der intensiven Diskussion wird im Wesentlichen versucht, konstitutive Charakteristika des Dienstleistungsprozesses zu bestimmen und auf diese Weise zu einer Positivdefinition zu gelangen.²⁶ Diese Diskussion ist aber keineswegs abgeschlossen.²⁷ Beispielsweise hat eine Reihe von Autoren verschiedene Kriterien vorgeschlagen, anhand welcher sich die Eigenschaften für empirische Arbeiten operationalisieren lassen. Diese Vorschläge gewähren einen besseren theoretischen Einblick in mögliche Ausprägungen einzelner Merkmale, was von Vorteil ist, wenn nur Teilaspekte einer Dienstleistung untersucht werden sollen.

²⁴ Beaucamp (1996), S. 51.

²⁵ Einzelne Beispiele sind u.a. Rathmell (1974); Regan (1963).

²⁶ Bloch (1980), Bell (1981); S. 17; Boddewyn/Halbrich/Perry (1986), S. 42; Enderwick (1987), S. 216; Mößlang (1995), S. 11; Schedl/Vogler-Ludwig (1987), S. 13f.; Segebarth (1990) zitiert nach Shelp (1981).

²⁷ Für eingehende Übersichten vgl. Beaucamp (1996); Mößlang (1995) und insb. Rück (2000).

Beispiele hierfür sind u.a.:

- Anteil der im Leistungsprozess eingebrachten Güter;²⁸
- Handelbarkeit der Dienstleistung;²⁹
- Ausmaß von Standardisierung der Leistungsinhalte;³⁰
- Personal- bzw. Kapitalintensität;³¹
- Gestaltung des Kundenkontakts, z.B. hinsichtlich geographischer Entfernung, Dauer, Intensität oder Art des externen Faktors.³²

Letztlich sind die Vorschläge aber spezifisch für den jeweiligen Untersuchungsgegenstand formuliert worden und stellen keine allgemeinen Charakteristika von Dienstleistungen dar. Als Kriterium für eine Untersuchung der Internationalisierung des aggregierten Dienstleistungssektors sind sie daher nur eingeschränkt aussagefähig.

Beiträge, die hingegen allgemeine Definitionen vorschlagen, konzentrieren sich in aller Regel auf einige wenige Charakteristika. Genannt wird hier vor allem die *Immaterialität* weiter Teile des Leistungsinhaltes, aber auch der Zwang zur *Simultanität* von Produktion und Absatz der Leistung, der *mangelnden Lagerfähigkeit* des Ergebnisses einer Leistung sowie der Integration des Kunden durch dessen Input zur Leistungsproduktion. Unabhängig von ihrer Eignung als konstitutive Charakteristika stehen die Eigenschaften in einer logischen Beziehung zueinander (Abbildung 1).

²⁸ Bhagwati (1984); Gray (1987); Grubel (1987); Lovelock (1980, 1983).

²⁹ Boddewyn/Halbrich/Perry (1986), S. 41ff.; Enderwick (1987), S. 216; UNCTC (1987), S. 33.

³⁰ Nicolaud (1989); Lovelock (1983, 1984).

³¹ Hirsch (1989); Kotler (1980); Shelp (1985); Thomas (1978).

³² Chase (1978); Lovelock (1980, 1983); Patterson/Cicic (1995); Zeithaml/Parasuraman/Berry (1985).

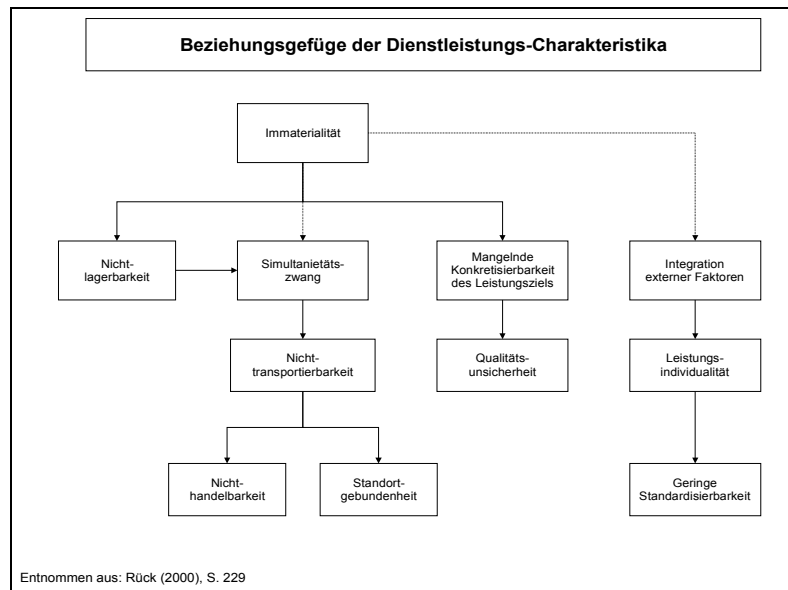


Abbildung 1, Beziehungsgefüge der Dienstleistungs-Charakteristika

Ausgangspunkt der Charakterisierung ist die Immaterialität. Mit diesem Begriff wird aber lediglich die Tatsache umschrieben, dass es bei Dienstleistungen nicht um die Herstellung physischer Waren geht. Ähnlich wie beim Begriff des „tertiären“ Sektors handelt es sich hier somit um ein Negativkriterium und ist damit ebenfalls vom Residualproblem betroffen. Folgende vier Charakteristika werden aus der Immaterialität abgeleitet:

1) Nicht-Lagerfähigkeit

Erste Konsequenz der Immaterialität ist, dass Dienstleistungen nicht auf Vorrat produziert werden können. Es ist anzumerken, dass dies nicht an der mangelnden technischen Speicherbarkeit des Dienstleistungsergebnisses liegt. Ursache ist vielmehr, dass jeder Absatz einer Dienstleistung auch einen Leistungsempfänger benötigt (vgl. auch Punkt 4). Daher ist eine Speicherung in vielen Fällen zwar technisch möglich, kann aber ökonomisch nicht verwertet werden. Die Nicht-Lagerfähigkeit ist also im Sinne einer „*marktlichen Nicht-Lagerfähigkeit*“ zu verstehen.³³

2) Simultanietätszwang

Eng mit Immaterialität und Nicht-Lagerfähigkeit verknüpft ist das Phänomen, dass bei Dienstleistungen die Notwendigkeit zu simultaner

³³ Rück (2000), S. 230ff.

Produktion und Konsumtion der Dienstleistung besteht. Dieser Aspekt äußert sich u.a. darin, dass es für die Leistungsproduktion zu einem direkten Kontakt zwischen Anbieter und Konsument der Leistung kommen muss.

3) *Mangelnde Konkretisierbarkeit*

Ebenfalls eine Folge der Immaterialität wesentlicher Inhalte einer Dienstleistung ist, dass ein potentieller Nachfrager nur mit gewissem Aufwand erkennen kann, um welche Art von Leistung es sich im Einzelfall handelt. Dies hat zur Folge dass der Gegenstand von Vertragsverhandlungen zwischen Anbieter und Nachfrager und somit Art und Umfang der vereinbarten Leistung sehr viel schwerer konkretisiert, d. h. als Gegenstand vertraglicher Vereinbarungen formuliert werden kann, als dies bei physischen Gütern der Fall ist.³⁴ Erkennbar wird dies auch an der Tatsache, dass aus juristischer Sicht aus einem sogenannten „Dienstvertrag“ nur die Leistung im Sinne eines Tätigwerdens, nicht aber ein bestimmter Arbeitserfolg verlangt werden kann.³⁵

4) *Externer Faktor*

Viertes und zugleich auch unabhängigstes Charakteristikum ist die Eigenschaft, dass Dienstleistungen immer für einen Nachfrager oder an dessen Gütern erbracht werden müssen.³⁶ *Snape* drückte diesen Aspekt durch den Begriff des „*Leistungsempfängers*“ aus.³⁷ In der betriebswirtschaftlichen Sichtweise hat sich hier die von *Maleri* eingeführte allgemeinere Bezeichnung des „*externen Faktors*“ durchgesetzt.³⁸ Inhaltlich bestehen allerdings kleine Unterschiede zwischen Leistungsempfänger und dem externen Faktor.³⁹ Während der Leistungsempfänger die Person oder den Gegenstand meint, der am Ende des Produktionsprozesses das Ergebnis der Leistung trägt, bezeichnet der

³⁴ Hilke (1989), S. 18ff.

³⁵ Brox (1991), S. 165.

³⁶ Hill (1977), S. 318.

³⁷ Snape (1990), S. 4., Sampson/Snape (1985), S. 174.

³⁸ Maleri (1970), S. 75ff., zitiert nach Rück (2000), S. 180.

³⁹ Vgl. zur inhaltlichen Abgrenzung auch die Übersicht bei Fließ (2009), S. 22ff.

externe Faktor explizit den Input, der vom Nachfrager zu Beginn in den Produktionsprozess eingebracht wird.⁴⁰ Dabei kann der oder die externen Faktoren sehr unterschiedliche Formen annehmen. In einer weiten Interpretation kann aber mindestens jede Information von Seiten des Kunden als „zweckorientiertes Wissen“ und damit als Inputfaktor angesehen werden.⁴¹

Wenn zum Beispiel in einer Autowerkstatt neue Reifen am Fahrzeug eines Kunden montiert werden sollen, so stellt das gesamte Auto des Kunden einen externen Faktor dar. Weitere externe Faktoren können in Form von Zusatzinformationen über die Historie dieses Fahrzeugs, durch vom Kunden mitgebrachte Spezialwerkzeuge (z.B. Adapter für die Sicherheitsschrauben von Alufelgen) oder in Form von Hilfsleistungen (z.B. das Rangieren des Fahrzeugs) eingebracht werden. Die Leistungsempfänger in diesem Beispiel sind aber allein die Reifen des Autos.

Diese auf den ersten Blick sehr theoretische Unterscheidung zwischen externem Faktor und Leistungsempfänger hat den Vorteil, dass sie einige Konsequenzen der Kundenintegration für die Dienstleistungsproduktion deutlich machen. So unterliegt der externe Faktor – anders als die übrigen Inputfaktoren – nicht der autonomen Kontrolle des Produzenten. Art und Beschaffenheit des Faktors ist dem Anbieter daher erst mit Beginn des Produktionsprozesses bekannt. Darüber hinaus wird der Nachfrager in hohem Maß in den Leistungsprozess integriert, so dass die Dienstleistung von den individuellen Kundenpräferenzen mitbestimmt wird. Aufgrund der vielfältigen Formen der externen Faktoren ist auch diese Kundenintegration sehr unterschiedlich ausgeprägt und geht in aller Regel weit über eine reine Kommunikationsbeziehung hinaus.⁴² Der Begriff der „Integration des externen Faktors“ ist demnach auch eine sprachliche Vereinfachung für die entstehenden, komplexen Kooperationsbeziehungen.⁴³

⁴⁰ Corsten (1986, 1990); Hilke (1989), S. 12f.; Maleri (1991): 106.

⁴¹ Fließ (2004), S. 526ff.; Kleinaltenkamp (2002), S. 446f.; Kleinaltenkamp/Hellwig (2007), S. 206ff.; Kleinaltenkamp/Marra (1995), S. 103; Meyer/Pfeiffer (1998), S. 301; Reichwald/Piller (2002a), S. 37;

⁴² Kleinaltenkamp/Hellwig (2007), S. 204ff; Sandmeier (2008), S. 38f.

⁴³ Sydow (2000), S. 25 und 27ff.

Die aktive Gestaltung dieser Beziehungen wird in der Managementtheorie auch mit dem Begriff der *Customer Integration* umschrieben. Aus der intensiven Bindung wiederum folgt schließlich der hohe Individualisierungsgrad sowie die geringe Standardisierbarkeit der Dienstleistung. Die gezielte Steuerung dieses Aspekts der Kundenintegration wird wiederum als *Mass Customization* umschrieben.⁴⁴ In der betriebswirtschaftlichen Literatur finden sich allerdings auch eine Vielzahl ähnlicher Begriffe, so dass die Abgrenzungen nicht immer eindeutig möglich sind.⁴⁵

Es sei erwähnt, dass sich das Phänomen der Kundenintegration nicht nur bei Dienstleistungsunternehmen findet. Bereits Anfang der 90er Jahre beobachteten beispielsweise *Hansen/Raabe*, dass einzelne Unternehmen aus Konsumgüterindustrien ihre Kunden zunehmend bei der Gestaltung der Produkte einbeziehen.⁴⁶ Auch in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur wird das Phänomen ausführlich thematisiert, dass der Kunde zunehmend in die Unternehmensprozesse und insbesondere in die Produktgestaltung von warenproduzierenden Industrien eingebunden wird.⁴⁷ Dieser als *Open Innovation* bezeichnete Ansatz stellt eine Weiterentwicklung der klassischen Marktforschung dar, die angesichts des zunehmenden Innovationswettbewerbs der Unternehmen inzwischen an ihre Grenzen gestoßen ist.⁴⁸ Durch den Einsatz verschiedener Instrumente werden potentielle Konsumenten der Produkte angeregt, die gewünschten Produkteigenschaften durch eigene Mitarbeiter zu gestalten. Dabei sind vor allem die Fortschritte beim Einsatz von Informationstechnologien, wie zum Beispiel standardisierte und einfach zu bedienende Software-Tools, von großer Bedeutung für den verbreiteten Einsatz von *Open Innovation*.⁴⁹

⁴⁴ Zur Abgrenzung von *Customer Integration* und *Mass Customization* vgl. auch Kleinaltenkamp(1997), S. 352f.; Reichwald/Piller (2002b), insb. S. 7; Piller (2002); (2006), S. 154f.; Stotko (2005), S. 35f.; Walcher (2007), S. 80ff.

⁴⁵ Für einen Überblick vgl. Büttgen (2007), S. 9ff; Reichwald/Piller (2002a), S. 31ff.

⁴⁶ Hansen/Raabe (1991). Vgl. auch Hansen/Henning (1995) oder Raabe (1993, 1996) .

⁴⁷ Vgl. als Übersicht Grothe (2005); Fawcett et al. (2001), Kausch (2007), S. 29ff.; Lüthje (2000); Reichart (2002); Stotko (2005); Wecht (2006), S. 14ff. oder Zernott (2004), S. 10ff. sowie die jeweils dort zitierten Quellen.

⁴⁸ Christensen (2000), zitiert durch Reichwald/Piller (2005), S. 5.

⁴⁹ Bartl (2006), S. 55ff.; Piller (2006), S. 153ff.; Reichwald/Piller (2002b), S. 15; Thomke/Hippel (2002). Für eine Einführung des Konzepts der *Open Innovation* vgl.

Allerdings ist hierbei zu bedenken, dass es sich um aktive Maßnahmen im Zuge des Innovationswettbewerbs zwischen Unternehmen handelt. *Open Innovation* kann zwar auch bei Dienstleistungsunternehmen eingesetzt werden. Es ändert aber nichts an der Beobachtung, dass die Kundenintegration bei warenproduzierenden Industrien eher als Option zu verstehen ist. Bei Dienstleistungsanbietern ist die Kundenintegration hingegen - zumindest gemäß prozessorientierter Sichtweise - Bedingung zur Wertschöpfung und bildet damit weiterhin ein charakterisierendes Merkmal.⁵⁰

Im Ergebnis wird somit deutlich, dass die Immaterialität eine zentrale Eigenschaft der Dienstleistung darstellt, aus der sich einige weitere wesentliche Charakteristika einer Dienstleistung ableiten lassen. Entsprechend häufig wird diese Eigenschaft in der theoretischen Diskussion aufgegriffen.⁵¹ Trotzdem weist das Kriterium der Immaterialität für die empirische Anwendung aber einige erhebliche Probleme auf. Zu kritisieren ist hier zunächst, dass das Kriterium dem Prinzip der funktionalen Zuordnung anhand der Beschaffenheit der Produkte folgt und damit einen quantifizierbaren *Output* voraussetzt. Dies ist für materielle Güter unproblematisch, ist aber bei – *per definitionem* - überwiegend immateriellen Gütern nicht mehr anwendbar.⁵² Des Weiteren findet sich diese klare Trennung in der praktischen Beobachtung nicht wieder. Vielmehr werden in den meisten Dienstleistungen auch materielle Komponenten in unterschiedlicher Intensität als Inputfaktoren verwendet (z.B. bei Restaurantbesuchen, Reinigungsarbeiten oder Reparaturen). Daraus ergibt sich eine Vielzahl oft nur marginal unterschiedlicher Leistungsinhalte.⁵³

Ein klassisches Beispiel hierfür ist die Unterscheidung von Kauf oder Miete eines Gutes, zusätzlich erschwert durch die verschiedenen Gestaltungsformen des Leasings. In Einzelfällen entscheidet sogar lediglich

Reichwald/Piller (2005) sowie die dort zitierten Quellen.

⁵⁰ Kleinaltenkamp/Hellwig (2007), S. 204.

⁵¹ Für Übersichten vgl. Bateson (1992); Bloch (1980), S. 17; Grönroos (1990); Hauer (1998), S. 14; Li/Guisinger (1992), S. 677; Mößlang (1995), S. 15ff.; Stern/Hoekman (1987), S. 40; Patterson/Cicic (1995), S. 4; UNCTC (1987), S. 21 und Zeithaml/Parasurman/Berry (1985). Erwähnt sei in diesem Zusammenhang vor allem die dogmenhistorische Arbeit von Rück (2000), S. 181 und die dort angeführten Quellen.

⁵² Schedl/Vogler-Ludwig (1987), S. 14ff.

⁵³ Hilke (1989), S. 8; Shostack (1977), S. 76f.

die Darreichungsform über die sektorale Zuordnung, wie z.B. der Verkauf von Energie entweder über Stromleitungen oder in Batterien.⁵⁴ Bei einer Reihe von Dienstleistungen werden materielle Güter zudem als Träger- oder Speichermedium genutzt und auf diese Weise „materialisiert“, ohne aber zum Gegenstand der Leistung selbst geworden zu sein.⁵⁵ So sind Bauzeichnungen, Berichte von Unternehmensberatungen, aber auch Musik-CD's, Bücher und Zeitungen lediglich Trägermedien für Dienstleistungen.

Schließlich beeinflussen sich Güter- und Dienstleistungsproduktion gegenseitig, wobei die Beziehung entweder komplementärer (z.B. bei Transportleistungen oder im Falle von Produktdifferenzierung mittels produktbezogener Dienstleistungen)⁵⁶, substitutiver (z.B. bei Vermietung) oder aber neutraler Natur sein kann.⁵⁷ So ist teilweise zum Konsum einer Dienstleistung der Erwerb eines physischen Gutes notwendig, z.B. beim Satellitenfernsehen. Zudem können mehrere Konsumenten sich die Nutzung eines Gutes teilen.⁵⁸ Besonders in den Fällen von substitutiven und komplementären Beziehungen verwischen daher die Grenzen zwischen Unternehmen des Produzierenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors. Dies gilt insbesondere, da diese zunehmend auch in die jeweils anderen Sektoren diversifizieren.⁵⁹

Insgesamt gesehen sind angesichts der zahlreichen Abgrenzungsprobleme erhebliche Zweifel angebracht, ob das Kriterium der Immaterialität trotz seiner Verbreitung in der wissenschaftlichen Literatur als eine allgemeine Eigenschaft der Dienstleistungsproduktion angesehen werden kann. Darüber hinaus ist eine hinreichende Abgrenzung eines empirischen Untersuchungsgegenstandes auf dieser Basis nicht möglich.

⁵⁴ Stern/Hoekman (1987), S. 41f. Die Autoren verwenden hier implizit eine institutionelle Abgrenzung der Leistung „Energietransport“. Mikroökonomisch gesehen handelt es sich aufgrund der leicht veränderten Nutzungsmöglichkeiten der komplementären elektrischen Geräte nicht immer um ein und dasselbe Gut.

⁵⁵ Bhagwati (1984), S. 134, hier auch „embodiment“ genannt; Grubel (1987), S. 325.

⁵⁶ Faust et al. (1999), S. 13ff.; Klodt/Maurer/Schimmelpfennig (1997); Meyer-Kramer/Lay (2001).

⁵⁷ Stern/Hoekman (1987), S. 41.

⁵⁸ Dunning (1989a), S. 4f.

⁵⁹ Bullinger (1997), S. 33; Ochel (2001), S. 15f.; UNCTC (1987), S. 23.

Die Lösung der Abgrenzungsschwierigkeiten sehen einige Autoren vielmehr darin, nicht die Eigenschaften des Leistungsergebnisses, sondern die des Leistungsprozesses in den Mittelpunkt zu stellen.⁶⁰ Der vermutlich am weitesten verbreitete solcher prozessorientierten Ansätze geht auf *Hill* zurück, der die Situationsveränderung beim Konsumenten bzw. bei dessen eingebrachten Gütern als das zentrale Charakteristikum einer Dienstleistung in den Vordergrund rückt.⁶¹

Eine wesentliche Konsequenz dieser Sichtweise ist, dass der Leistungsprozess als Folge chronologischer Phasen interpretiert wird. Grund hierfür ist die unterschiedliche Integration des externen Faktors im Verlauf der Wertschöpfungskette (Abbildung 2). Der Prozess beginnt damit, dass der Anbieter die notwendige Infrastruktur, mithin das Leistungspotential, aufbaut. In dieser Phase kann der Anbieter noch autonom über die Inputfaktoren verfügen. Erst mit Beginn des Leistungsprozesses wird der externe Faktor des Kunden integriert und der Kunde somit in den Wertschöpfungsprozess eingebunden. Der Prozess schließlich mündet in das Leistungsergebnis, das an den Kunden wieder zurückgegeben wird. Das ursprüngliche Leistungspotential verbleibt beim Anbieter.⁶²

⁶⁰ Auch die Trennung zwischen leistungs- und prozessorientierten Sichtweisen ist nicht unumstritten. Insbesondere aufgrund des Simultanietätswangs wird die Grenze von einigen Autoren als in der Praxis eher fließend eingestuft (Corsten 1985, S. 85ff.; Mößlang 1995, S. 13f.). Für eine Übersicht einiger prozessorientierter Abgrenzungsansätze vgl. Rück (2000), S. 177f. sowie die dort verzeichneten Quellen.

⁶¹ Hill (1977). Angewendet wurde der Ansatz nach Hill u.a. bei Fieleke (1995); Hindley (1990) oder Snape (1990).

⁶² Hilke (1989), S. 10ff.

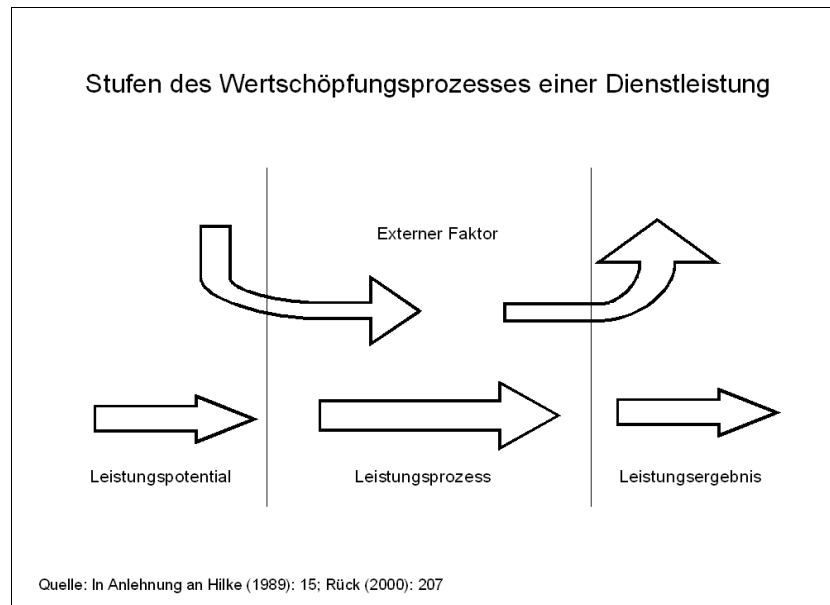


Abbildung 2, Stufen des Wertschöpfungsprozesses einer Dienstleistung

Auch *Engelhardt* (1989) und *Rosada* (1990) folgen der Sichtweise der Dienstleistungsproduktion als Phasenmodell, wobei sie explizit die *Integration des externen Faktors* zum Ausgangspunkt ihrer Argumentation machen. Eine ähnliche Sichtweise findet sich auch in der Interpretation des Leistungsprozesses als Bündel von internen und externen Faktoren bei *Kleinaltenkamp* (1997).

Aufgrund von Abgrenzungsproblemen im Hinblick auf den Faktor „Information“ schlägt *Mengen* (1993) das strengere Kriterium der *Transformation des externen Faktors* vor. Danach handelt es sich nicht um eine Dienstleistung, wenn der externe Faktor ohne Veränderung an den Kunden zurückgegeben wird, und somit nicht Bestandteil des Leistungsergebnisses geworden ist. Für diese Fälle führt *Mengen* neben den Sektoren der Industrieproduktion und der Dienstleistungen den Sektor der „Auftragsleistungen“ ein. *Rück* (2000) stimmt der Argumentation zwar zu, ergänzt die Einteilung aber auf eine Systematik von insgesamt sechs Sektoren.

Diese Abgrenzungen bleiben aber nicht unumstritten. Einzelne Autoren vertreten sogar die Sichtweise, dass angesichts der Kundenintegration nicht die Abgrenzung von Dienstleistungen, sondern sogar der eigentliche Unternehmensbegriff zu hinterfragen ist. Das Konzept aus

Leistungspotential, Transformation und Nutzen sei sogar geeignet, den bereits durch *Smith* (1789) definierten Wertschöpfungsprozess zu ersetzen.⁶³

Ein detaillierter Einblick in die verschiedenen Argumente der betriebswirtschaftlichen Diskussion würde an dieser Stelle zu weit führen.⁶⁴

Zusammenfassend lässt sich allerdings festhalten, dass sich bislang auch aus der betriebswirtschaftlichen Diskussion keine allgemeine Definition von Dienstleistungen durchsetzen konnte. Insbesondere machen die betriebswirtschaftlichen Argumente deutlich, dass anhand der Eigenschaft der Immaterialität keine ausreichend homogene Gruppe von Wirtschaftsaktivitäten abgegrenzt wird. Die Hypothese von systematischen Einflüssen, welche von dieser Eigenschaft ausgehen, ist daher nicht gerechtfertigt.⁶⁵

Demgegenüber kann das Merkmal der zwingenden Kundenintegration infolge der Transformation des „externen Faktors“ als ein konstitutives Merkmal eines deutlich überwiegenden Teils der Dienstleistungsproduktion angesehen werden.⁶⁶ Dieses Ergebnis stützt die These, dass von diesem Faktor ein allgemeiner Einfluss auf die Internationalisierung eines wesentlichen Teils von Dienstleistungsunternehmen ausgehen kann.

Für die weitere Analyse ist es für die Abgrenzung eines Dienstleistungsunternehmens zudem sinnvoll, von einem Kontinuum von Wirtschaftsprozessen auszugehen, dass sich zwischen den Polen der industriellen Warenproduktion und der „reinen“ Dienstleistung erstreckt.⁶⁷ Je nach Kriterium ist die jeweilige Wirtschaftsaktivität auf unterschiedlichen Positionen innerhalb des Spektrums anzusiedeln. Trotzdem lassen sich anhand dieses Maßstabs Unternehmen abgrenzen, bei denen eine Mehrzahl von „dienstleistungstypischen“ Prozessen zu beobachten sind und die daher als „Dienstleistungsunternehmen“ eingestuft werden können.

⁶³ Moeller (2008), Vargo (2008).

⁶⁴ Für eine historische Übersicht der Diskussion alternativer Konzepte der Kundenintegration vgl. u.a. Fließ (2009), S. 13ff. oder Poznanski (2007), S. 9ff. sowie die jeweils dort zitierten Quellen.

⁶⁵ Vgl. auch Fließ (2009), S. 10; Kleinaltenkamp (2003).

⁶⁶ Engelhardt (1996), S. 76; Kleinaltenkamp/Hellwig (2007), S. 202; Meyer/Pfeiffer (1998), S. 301; Reckenfelderbäumer (2006), S. 46; Rück (2000), S. 276; Sydow (2000), S. 22; Trommen (2002), S. 45.

⁶⁷ Hilke (1989), S. 8.; Kleinaltenkamp/Hellwig (2007), S. 202; Shostack (1977), S. 77.

1.2. Kundenintegration als Determinante bei der Entstehung multinationaler Unternehmen

1.2.1. Zum Begriff des multinationalen Unternehmens

Ein multinationales Unternehmen (MNU) zeichnet sich gegenüber einem nationalen Unternehmen dadurch aus, dass innerhalb der Unternehmenshierarchie die wirtschaftliche Kontrolle über Wertschöpfungsaktivitäten in mindestens zwei Ländern ausgeübt wird. Diese Definition ist inzwischen sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch für Abgrenzungen statistischer Erhebungen allgemein verbreitet.⁶⁸ Die wirtschaftliche Kontrolle kann am leichtesten ausgeübt werden, wenn sie mit den Verfügungsrechten des Eigentums einhergeht. Die Grenzen eines MNUs umfassen damit die Konzernobergesellschaft sowie sämtliche wesentlichen Beteiligungen des Unternehmens, während Kooperationen und Exportbeziehungen in der Regel ausgenommen sind.

Da im Einzelfall eine wirtschaftliche Kontrolle auch ohne rechtliche Beteiligung über Kooperations- bzw. Lizenzverträge ausgeübt werden kann, findet man auch weitergehende Definitionen der Abgrenzung eines MNUs.⁶⁹ *Dunning* bezeichnet diesen Fall von einseitiger Verhandlungsmacht als *quasi-internalization of integration*, bei der im Extremfall selbst durch einen Exporteur starke wirtschaftliche Kontrolle ausgeübt werden kann.⁷⁰

Ein wesentliches Instrument zur Finanzierung des MNU-Wachstums sind grenzüberschreitende Kapitaltransfers ausgehend vom MNU als Investor. Diese Ströme werden nach der Definition des *Internationalen Währungsfonds* – entsprechend der Definition eines MNUs – dann als ausländische Direktinvestition angesehen, wenn sie in „*a lasting interest of an entity resident in one economy (direct investor) in an entity resident in another economy*“ münden.⁷¹ Ähnlich wie bei der Definition eines MNUs sind die entscheidenden Aspekte zum einen, dass das investierende

⁶⁸ Aharoni (1971); Boddewyn/Halbrich/Perry (1986); Buckley/Casson (1976), S. 27; Caves (1982), S. 1; Dunning (1977b), S. 400; (1981b), S. 3; (1993), S. 3; Jost (1997), S. 2; Vernon (1971), S. 4; UNCTAD (2003), S. 231.

⁶⁹ Boddewyn/Halbrich/Perry (1986).

⁷⁰ Dunning (1989a), S. 49.

⁷¹ IMF (1993).

Unternehmen Einfluss auf das Beteiligungsunternehmen erhält und zum anderen, dass die Investition einer langfristigen Orientierung folgt. Im Unterschied hierzu sind kurzfristige Kapitaltransfers als Portfolio-Investitionen anzusehen.

Der mit Abstand größte Anteil an den weltweiten FDI wurde seit Mitte der 90er Jahre im Rahmen von grenzüberschreitenden Fusionen transferiert. Auch bis zum Jahr 2007 blieben Unternehmenszusammenschlüsse die mit Abstand wichtigste Triebfeder für die stark wachsenden weltweiten Direktinvestitionen.⁷² Allerdings kann nicht immer von wachsenden FDI auf wirtschaftliches Wachstum geschlossen werden. Aufgrund der zahlreichen Einflussfaktoren erreichen Fusionen nicht unbedingt die angestrebte Rentabilität. In der Praxis bleiben die Ergebnisse von Fusionen daher oft hinter den Erwartungen zurück.⁷³ Die jüngere wissenschaftliche Debatte hat aber gezeigt, dass multinationale Unternehmen in aller Regel produktiver sind als ihre rein lokal agierenden Konkurrenten.⁷⁴

Einen wesentlichen Anteil an den wachsenden FDI haben zum einen ausgelagerte vertikale Unternehmensfunktionen. Zum anderen aber verbreiten sich Netzwerkstrukturen der Unternehmen zunehmend.⁷⁵ Beispielsweise konnte bei deutschen MNU bereits in den 90er Jahren oft eine „sternförmige“ Unternehmenshierarchie beobachtet werden, bei der einer einzigen Obergesellschaft sämtliche Tochtergesellschaften untergeordnet sind.⁷⁶ Die verschiedenen Netzwerkstrukturen sind inzwischen sehr heterogen geworden, so dass in letzter Zeit die klassische Trennung in vertikalen und horizontalen FDI an praktischer Aussagekraft verloren hat.⁷⁷

⁷² UNCTAD (2002), S. 11; (2003), S. 9; (2008), S. 4ff. Empirische Untersuchungen des RWI Essen haben wiederholt gezeigt, dass die Auslandstätigkeit mit steigender Unternehmensgröße stark zunimmt. Einzelne Fusionsfälle können einen nennenswerten Anteil an den gesamten FDI eines Jahres haben (Döhrn 1997; Döhrn/Radmacher-Nottelmann 2000; Radmacher-Nottelmann 2001).

⁷³ Huck/Konrad/Müller (2001); Nuhn (2001).

⁷⁴ U.a. Kimura/Kiyota (2006); Tomiura (2007); Wagner (2006); Vgl. als Überblick Helpman (2006) sowie die dort diskutierten Quellen.

⁷⁵ Klodt (2001), S. 14ff.

⁷⁶ Höpner (2000), S. 656.

⁷⁷ Helpman (2006), S. 590.

Bei der Interpretation statistischer Erhebungen zur Bildung von MNU sind allerdings eine Reihe von Einschränkungen zu beachten. Zunächst werden einige Einflussmöglichkeiten internationaler Unternehmen nicht durch die Messung von Direktinvestitionen erfasst. Neben den Beteiligungen am Eigenkapital einer Tochtergesellschaft existieren innerhalb einer Unternehmenshierarchie noch weitere Organisationsformen, über die ein Unternehmen Einfluss auf ausländische Ressourcen ausüben kann. Sie stellen somit den Grenzfall zur Bildung von MNU dar. So besteht die Möglichkeit von Kooperationen, die bei unterschiedlich starken Partnern oft als Lizenzvergabe und bei gleich starken Partnern als Joint Venture oder strategische Allianz, teilweise mit Überkreuz-Beteiligung⁷⁸, gestaltet wird.⁷⁹ Die Gestaltung des jeweiligen Kooperationsverhältnisses ist vom Vergleich spezifischer Vor- und Nachteile abhängig, deren Einfluss auf die Gestaltungswahl z.B. im Rahmen von *Internalisierungstheorien* diskutiert werden (vgl. Kapitel 1.2.2.). Vorteile in einer Kooperation sind beispielsweise die Minderung des Investitionsrisikos sowie der Zugang lokalen Knowhow. Nachteile hingegen bestehen in der Gefahr von Qualitätsverlust durch mangelnde Kontrolle und einem gesteigerten Kommunikationsaufwand.

Des Weiteren sind die Daten der Statistiken verschiedener Länder nur eingeschränkt miteinander vergleichbar. Das für Direktinvestitionen maßgebliche Kriterium des wirtschaftlichen Einflusses wird für die Erhebung der amtlichen Statistiken üblicherweise anhand der Höhe des Beteiligungsanteils festgesetzt. Für Deutschland beispielsweise werden - gemäß Vorgabe des *Balance of Payment Manuals* - Kapitaltransfers ab einem Anteil von 10 Prozent am Eigenkapital des empfangenden Unternehmens als Direktinvestition erfasst. Die Erfassungsgrenzen der amtlichen Statistiken anderer Länder weichen teilweise erheblich davon ab.⁸⁰

Es ist darüber hinaus zu bedenken, dass die Höhe der Direktinvestitionsströme nicht das reale Wachstum eines MNUs abbildet.

⁷⁸ In Deutschland werden Überkreuz-Beteiligungen – ausgenommen im Finanzsektor – im Rahmen strategischer Allianzen eher selten eingesetzt (Höpner 2000, S. 656 mit Verweis auf Windolf und Beyer 1995).

⁷⁹ Boddewyn/Halbrich/Perry (1986), S. 40; Dunning (1989a); Hardin/Holmes (1997), S. 10; Kogut/Singh (1988), S. 414.

⁸⁰ Jost (1997), S. 10f.

Neben den zahlreichen Kritikpunkten, die gegen die Aussagefähigkeit der amtlichen Direktinvestitionsstatistik angebracht werden können⁸¹, sind hier vor allem zwei Punkte entscheidend:

Erstens wird zwar in der Definition von Direktinvestitionen die langfristige Perspektive des Engagements explizit gefordert, in der Praxis kann das jeweilige Motiv aber nicht korrekt erfasst werden. Aufgrund dessen enthält die amtliche Statistik gerade im Dienstleistungssektor auch Direktinvestitionsströme, die überwiegend aus Portfolio-Interessen getätigt wurden.⁸² Beispielsweise stammten im Jahr 2007 knapp 49 Prozent der deutschen Direktinvestitionsströme von Beteiligungsgesellschaften, deren Geschäftsgegenstand ausdrücklich Portfolio-Investitionen umfasst.⁸³

Zweitens sind Direktinvestitionen zwar ein wichtiges Instrument zur Investitionsfinanzierung, daneben stehen aber auch im Ausland andere Finanzquellen zur Verfügung. Ein erheblicher Teil der Internationalisierung von MNU wird daher nicht mit Hilfe von Direktinvestitionen, sondern z.B. durch Kreditaufnahmen vor Ort realisiert. Dies bietet dem Investor den zusätzlichen Vorteil eines verringerten Wechselkursrisikos. In der amtlichen Statistik sind solche Transfers aber nicht berücksichtigt. Das Problem wird dadurch weiter verschärft, dass Direktinvestitionsströme aus unterschiedlichen Kapitalquellen stammen, die allerdings nicht einheitlich erfasst werden.⁸⁴

Ein Beispiel soll die Bedeutung dieses Aspekts verdeutlichen: Eine Investition im Ausland, die mittels Transfer von Eigenkapital der Muttergesellschaft finanziert wurde, galt bis Dezember 1998 ab einer Beteiligungshöhe von insgesamt 20 Prozent als Direktinvestition, danach ab einer Höhe von 10 Prozent. Wird dieselbe Zahlung aber in Form eines Handelskredits oder als Kredit einer Bank übertragen, so gilt dieser in der deutschen Statistik erst als dann als Direktinvestition, wenn die Kreditfrist 12 Monate überschreitet. Sollte wiederum dieselbe Zahlung nicht direkt von der

⁸¹ Vgl. hierzu neben anderen auch Bellak (1999); Jost (1997, 1999).

⁸² Henneberger/Graf/Vocke (2000), S. 39ff.

⁸³ Anteil an den mittelbaren und unmittelbaren Direktinvestitionen insgesamt. Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von Deutsche Bundesbank (2009).

⁸⁴ Bellak (1999), S. 107ff.; Jost (1997), S. 5ff.

Muttergesellschaft, sondern – als mittelbare Investition - von einer Tochtergesellschaft des Investors getätigt werden, so gilt der Kapitaltransfer in der deutschen Statistik dann als Direktinvestition, wenn er im Rahmen eines Handelskredits übertragen wurde. Handelt es sich hingegen um einen Transfer von Eigenkapital, so wird er in diesem Fall nicht erfasst.

Bei Direktinvestitionen ist aber nicht nur die Herkunftsseite sehr heterogen, auch auf der Verwendungsseite finden sich verschiedene Beteiligungsformen:

- Neugründung oder Erweiterung bestehender Niederlassungen;
- Beteiligung unterschiedlicher Höhe, deren Grenzen von Minderheitsanteilen über Joint Ventures bis hin zu mehrheitlichen Übernahmen reichen;
- Fusion des Investors mit dem Investitionsempfänger. Hier fließen die FDI-Ströme in beide Richtungen.

Es sei abschließend erwähnt, dass der Markteintritt eines MNU auch Rückwirkungen auf dessen Umwelt haben kann, beispielsweise in Form von Wachstumsimpulsen im lokalen Markt oder Rückwirkungen auf die heimische Wirtschaftssituation des investierenden Unternehmens selbst. Diese und auch andere aus der Sicht des Investors externe Effekte sind allerdings spätere Folgen des Wachstums multinationaler Unternehmen und sind damit nicht mehr Gegenstand dieser Untersuchung. Sie werden daher in der folgenden Untersuchung nicht näher berücksichtigt.

1.2.2. Theoretische Erklärungsansätze zur Entstehung eines MNU

Die theoretische Diskussion zur Entstehung von MNU hat bislang nur bis zu einem gewissen Grad eine geschlossene Theorie hervorgebracht. Statt dessen untersuchen zahlreiche Beiträge einzelne Teilaspekte der Internationalisierung von Unternehmen, wobei Methoden verschiedener Theoriezweige angewendet werden.⁸⁵ Dabei wird zwar nicht explizit auf das

⁸⁵ Helpman (1984); Kleinert (1999); Klodt (2001); Markusen (1984); Markusen/Venables (1995). Für einen ausführlichen Überblick vgl. Agarwal (1980); Lizondo (1991), Wolter (1997), S. 112 sowie vor allem Heiduk/Kerlen-Prinz (1999).

Kriterium der Kundenintegration eingegangen, allerdings thematisieren eine Reihe von Ansätzen zumindest die Bedeutung der Absatzseite des Investors oder den Einfluss von Kundenbeziehungen.

Die verschiedenen Beiträge lassen sich – nicht ohne Überschneidungen – nach ihrer Interpretation des Gegenstands gruppieren. Zunächst lassen sich zwei grundsätzliche Disziplinen unterscheiden. Zum einen gibt es eine volkswirtschaftlich bzw. makroökonomisch geprägte Diskussion, die die Entstehung von MNU als aggregiertes Phänomen betrachtet, das auf nationaler oder supranationaler Ebene betrachtet werden kann. Zum anderen gibt es eine Reihe von Autoren, die in ihren Erklärungsansätzen statt dessen beim einzelnen Unternehmen und damit auf der mikroökonomischen bzw. betriebswirtschaftlichen Ebene ansetzen.

In der volkswirtschaftlich geprägten Diskussion sehen einige Autoren eine wesentliche Quelle der MNU-Entstehung in der Faktorausstattung der Länder. Je positiver die Ausstattung z.B. anhand des *Diamond-Modells* nach *Porter* (1990) bewertet wird, desto attraktiver ist das Land für Investitionen von Ausländern. Umgekehrt sind die heimischen Unternehmen dieses Landes wiederum umso wettbewerbsfähiger gegenüber internationaler Konkurrenz. Einer ähnlichen Argumentation folgen Ansätze, die die These der *komparativen Vorteile* auf die Bildung eines MNUs übertragen. Die transnationalen Aktivitäten des Unternehmens werden hier als interner Handel mit unternehmensspezifischen Gütern wie z.B. Management oder F+E-Ergebnissen interpretiert.⁸⁶

Einen anderen Ansatzpunkt wählen *Froot/Stein* (1989), die Investitionen von MNU vor allem auf Wechselkursschwankungen zwischen einzelnen Ländern zurückführen. Infolge der Schwankungen verändern sich dann auch die relativen Bewertungen des Vermögens der Länder. Demzufolge entstehen MNU dadurch, dass durch veränderte Wechselkurse die Faktorpreise des Auslands relativ günstiger als die des Inlands geworden sind. Infolgedessen erhöht sich die Faktornachfrage im Ausland. *Klein/Rosengren* (1990) oder

⁸⁶ Vgl. neben anderen Bergstrand/Egger (2007). Für einen Überblick über die Anwendbarkeit verschiedener Modelle der Außenwirtschaftstheorie in der MNU-Diskussion vgl. Henneberger/Graf/Vocke 2000, S. 20ff.

u.a. *Russ* (2007) bestätigen diese These auch empirisch.⁸⁷ *Russ* stellt darüber hinaus fest, dass insbesondere die Quelle der Wechselkursschwankungen eine signifikante Rolle für die Entwicklung von FDI spielt.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass volkswirtschaftlich orientierte Erklärungsansätze nur einzelne Teilaspekte erklären können. So sind sie nur in eingeschränktem Maße in der Lage – unter Aufhebung der Prämisse der Faktorimmobilität – die Alternative aus Export oder Direktinvestition darzustellen. Darüber hinaus kann das nationale Umfeld des Unternehmens als „komparativer Vorteil“ im weitesten Sinne bzw. als lokaler Standortvorteil für eine Investition eines MNU verstanden werden. Insbesondere die geographische Ausrichtung von MNU und damit die Beziehung des Unternehmens zu seinen Absatzmärkten lässt sich auf diese Weise zumindest ansatzweise beleuchten.

Trotzdem bleiben erhebliche Erklärungslücken bestehen. Im Hinblick auf die Bildung von DL-MNU fällt zunächst auf, dass die Bedeutung des Absatzmarktes für ein MNU nur in stark abstrahierter Form thematisiert wird. Mögliche Einflüsse aus der Gestaltung von Kundenbeziehungen lassen sich hieraus nicht erklären.

Gegenüber den volkswirtschaftlich geprägten Ansätzen finden sich zahlreiche Autoren, die die Entstehung von MNU auf der mikroökonomischen Perspektive untersuchen. Nach der Art der Herangehensweise lassen sie sich wie folgt gliedern:

- Internalisierungsansätze;
- Firmenspezifische Vorteile;
- Hypothese der Risikostreuung;
- Wettbewerbsverhalten;
- Prozessansätze.

⁸⁷ Dunning (1993), S. 73.; *Russ* (2007).

Internalisierungsansätze

Ausgangspunkt dieser Ansätze ist das Argument der *Theorie der Firma*,⁸⁸ wonach eine *Transaktion* dann in eine Unternehmensstruktur eingegliedert wird, wenn die alternative Durchführung zwischen unabhängigen Teilnehmern mit höheren Kosten verbunden ist.

Als Transaktion wird jeder Austausch eines Gutes zwischen zwei Akteuren verstanden, wobei der Begriff des „Gut“ entsprechend dem mikroökonomischen Verständnis alles beinhaltet, woraus ein Nutzen gewonnen werden kann. Somit sind auch immaterielle Güter wie z.B. Rechte oder Informationen einbezogen.⁸⁹ Als Transaktionskosten sind demnach sämtliche pekuniären und nicht-pekuniären Aufwendungen zu verstehen, die im Rahmen eines Austausch von Gütern angefallen sind.

Vom diesem Ausgangspunkt aus hat sich insbesondere durch die systematisierenden Arbeiten von *Williamson* (1975, 1979, 1990, 1998) und dem Beitrag von *Grossman/Hart* (1986) die *Transaktionskostentheorie* entwickelt.⁹⁰ Mithilfe dieser Arbeiten lassen sich sowohl Quellen als auch Ausprägungen der Kosten von Wirtschaftsaktivitäten detailliert darstellen. Entscheidendes Argument ist hier, dass sämtliche Austauschbeziehungen zwischen Individuen mit Kosten verbunden sind, die zwar oft nicht quantifizierbar sind, aber trotzdem vom Individuum getragen werden müssen. Beispiele sind hier der Zeitaufwand für die Suche nach Angebotsinformationen oder der Organisationsaufwand, um bestimmte Transaktionen durchführen zu können. Entscheidend ist hier, dass gemäß Transaktionskostentheorie ein Unternehmen nicht als handelnde Einheit, sondern als Netzwerk von handelnden Individuen interpretiert wird. Somit lassen sich auch die Transaktionskosten unternehmensinterner Prozesse berücksichtigen. Die Argumentation der Transaktionskostentheorie lässt sich daher analog auch auf grenzüberschreitende Aktivitäten und die Entstehung eines MNU übertragen.⁹¹

⁸⁸ Coase (1937).

⁸⁹ Jost (2001), S. 11.

⁹⁰ Jost (2001), S. 1.

⁹¹ Aliber (1970), (1983) für Wechselkursschwankungen; Broll (1990); Buckley/Casson (1976); Henneberger/Graf (1999).

Mit Hilfe einer solchen Systematik lässt sich nicht nur zeigen, welche Arten von Transaktionen innerhalb eines Unternehmens kostengünstiger als zwischen unabhängigen Akteuren durchgeführt werden können. Darüber hinaus lässt sich anhand des Kriteriums des Kostenminimums erklären, warum je nach den Bedingungen einer Investition bestimmte *Organisationsformen* von Unternehmen profitabler sind als andere und daher vorgezogen werden. Zu beachten ist hier, dass der Begriff der „Organisationsform“ sowohl rechtliche Beteiligungen zwischen Unternehmen als auch wirtschaftliche Kooperationen rechtlich selbstständiger Gesellschaften einbezieht. Er ist damit etwas weiter als der Begriff des „multinationalen Unternehmen“.

Eine detaillierte Übersicht zu möglichen Organisationsformen im Dienstleistungssektor ist im Kapitel 3.2.2. dargestellt, weitere Ausführungen zu Arten und Relevanz bestimmter Transaktionskosten findet sich im jeweiligen Kontext der Kapitel 2 und 3.

Firmenspezifische Vorteile

Gegenüber der Theorie der Firma vertritt die These der *firmenspezifischen bzw. monopolistischen Vorteile* nach Hymer (1960/1976) eine wettbewerbstheoretische Sichtweise, wonach ein ausländisches Unternehmen grundsätzlich gegenüber etablierten lokalen Anbietern im Nachteil ist, z.B. aufgrund der höheren Transportkosten. Ein Unternehmen kann daher nur dann in einen ausländischen Markt eintreten, wenn es spezifische Charakteristika vorweisen kann, die gegenüber allen Konkurrenten einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Solche Vorteile können sowohl durch günstige Zugänge zu Rohstoffen entstehen, als auch durch kostengünstige Produktion, fortschrittliche F+E-Kenntnisse, differenzierte Produkte oder durch günstiges Markenimage. Eine Reihe von Autoren greift diese Argumentation auf und untersucht vor allem ausgesuchte Faktoren auf ihre Relevanz als Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Einige Beispiele für den Dienstleistungssektor sind *Hindley/Smith* (1984) sowie *Sapir/Lutz* (1981) für Arbeitsqualität, *Shapiro/Varian* (1999) sowie *Klodt* (2001) für Reputation des Anbieters und schließlich *Krugman* (1980, 1991) sowie *Tybout* (1993) für die Größe des Heimatmarktes. Eine eingehende Übersicht möglicher Quellen

von Wettbewerbsvorteilen in Dienstleistungsmärkten findet sich vor allem bei *Dunning* (1989a, 1989b, 1989c).

Hypothese der Risikostreuung

Die Hypothese der Risikostreuung wurde erstmals in den Arbeiten von *Lessard* (1976) und *Rugman* (1975) formuliert.⁹² Sie besagt, dass Unternehmen externen Anlegern eine Möglichkeit zur geographischen Diversifizierung ihres Portfolio bietet, die unter Umständen vorteilhafter als die Alternativen auf den internationalen Kapitalmärkten sind. In diesen Fällen stehen für das geographische Wachstum von MNU günstige Finanzierungsmittel zur Verfügung.⁹³

Wettbewerbsverhalten

Eine weitere Argumentationsrichtung untersucht die Wechselwirkungen des einzelnen Unternehmens mit anderen Akteuren im Wettbewerb. Im Unterschied zu den übrigen Ansätzen steht hier das MNU gleichwertig mit anderen Marktteilnehmern im Fokus des Interesses. In den folgenden Situationen können solche *oligopolistischen Wirkungen* zu entscheidenden Triebkräften von Auslandsinvestitionen werden:

- *Follow-the-leader*⁹⁴;

Ein führender heimischer Wettbewerber des Investor tritt in einen Auslandsmarkt ein, der auch für den Investor von Interesse wäre. Für den Investor entsteht hieraus die Gefahr, Marktchancen zu verlieren, da der *first-mover* seine Wettbewerbsposition etablieren kann. Für den Investor entsteht der Anreiz, eine bislang verschobene Investition nun ebenfalls durchzuführen.

- *Exchange-of-threats*⁹⁵;

Diese Situation ist die Umkehrung der *follow-the-leader*-Strategie. Der Investor ist im Heimatmarkt mit mindestens einem weiteren Wettbewerber vergleichbarer Stärke konfrontiert. Angesichts der

⁹² Dunning (1993), S. 73.

⁹³ Lizondo (1991).

⁹⁴ Knickerbocker (1973).

⁹⁵ Graham (1978).

Möglichkeit eines bevorstehenden Markteintritts des Konkurrenten besteht für den Investor der Anreiz, seinerseits *first-mover*-Vorteile zu sichern.

- *Follow-the-client*;

In dieser Situation ist ein wichtiger Kunde des Investors in den Auslandsmarkt eingetreten oder ganz abgewandert. Die Absatzerwartungen des Investors werden dadurch erheblich verbessert, da der Kunde mit hoher Wahrscheinlichkeit auch im Ausland mit dem Investor Geschäfte tätigen wird. Für den Investor ergibt sich dadurch der wichtige Vorteil, einen „Brückenkopf“ im Auslandsmarkt aufzubauen⁹⁶, und aus der gefestigten Situation schrittweise in den Markt einzutreten. Das Eintrittsrisiko wird auf diese Weise deutlich reduziert. Gerade im Dienstleistungssektor hat dieser Aspekt aufgrund der Kundenintegration hohe Bedeutung und kann sogar zum Investitionszwang werden.⁹⁷

Eine ähnliche Herangehensweise, allerdings ohne Bezug zu bestimmten Marktsituationen, verfolgen die *Netzwerktheorien*⁹⁸. Nach dieser Sicht entstehen allein aus der Kooperation mehrerer Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber lokalen Konkurrenten, so dass die Mitglieder des Netzwerks in einen Markt eintreten können, obwohl ein einzelnes Unternehmen hier scheitern würde.⁹⁹

Prozessansätze

Eine weitere Gruppe von Autoren sieht vor allem in der zeitlichen Abfolge bestimmter Prozesse die wesentliche Ursache für die Entstehung von MNU. Einer dieser Ansätze ist das Produktlebensmodell von *Vernon*, in dem

⁹⁶ Jost (2001), S. 25.

⁹⁷ Dunning (1995), S. 249; O'Farrell/Scheuer/Schmidt (1999a), S. 32; Mößlang (1995), S. 211ff.

⁹⁸ Inter alia: Bartlett/Ghosal (1989); Imai (1985).

⁹⁹ Dunning (1993), S. 92. Vgl. auch die Kapitel 2.2.2.2. und 3.2.1.

bestimmte Standorte aufgrund veränderter Kostenstrukturen¹⁰⁰ bzw. oligopolistischer Beziehungen¹⁰¹ von Vorteil sind.¹⁰²

Ein ähnliches Argument bringt auch *Aharoni* (1966) vor, wonach eine stetige Folge von Investitionsanreizen irgendwann eine spezifische Schwelle beim Management des Unternehmens überschreitet und die Entscheidung zur Investition initialisiert. Ebenso erwähnen *Buckley/Casson* (1985), dass im Zuge von zeitlichen Veränderungen ausländischer Marktstrukturen optimale Eintrittszeitpunkte auftreten, während derer der Investitionsanreiz besonders hoch ist. *Dunning* wiederum sieht selbst in der makroökonomischen Faktorausstattung einzelner Länder einen Veränderungsprozess, den er ebenfalls in einzelne Phasen mit jeweils unterschiedlichen Investitionsbedingungen unterteilt.¹⁰³

Diese Argumente sind auch Ausgangspunkt der *Stufenmodelle*, die zum großen Teil die Ansätze nach *Johanson/Vahlne* (1977) und *Rogers* (1962) weiterführen.¹⁰⁴ Die wesentliche Aussage der Modelle besteht darin, dass Unternehmen mithilfe von Exportkontakten erste Auslandserfahrungen sammeln, so dass die Kosten der „Marktbearbeitung“ zunehmend gesenkt werden. Auf diese Weise wird es dem Investor ermöglicht, schrittweise in ausländische Märkte einzutreten und dabei nach und nach weitere Stufen der Wertschöpfungskette auch im Ausland durchzuführen.¹⁰⁵ Stufenmodelle haben sich in der theoretischen Diskussion aber nicht etablieren können, nicht zuletzt weil Transaktionskosten und Zusammenhänge zwischen Kostenquellen zu wenig differenziert werden, was eine empirische Überprüfung erschwert.

Entsprechend widersprüchlich sind die Ergebnisse empirischer Arbeiten, anhand derer Stufenmodelle überprüft wurden. Während einige Autoren Hinweise für eine Dominanz von Exportstrategien und einer substitutiven

¹⁰⁰ Vernon (1966).

¹⁰¹ Vernon (1971).

¹⁰² Buckley/Casson (1976), S. 75ff.; Knödler (1999), S. 95ff.

¹⁰³ Dunning (1993), S. 88.

¹⁰⁴ O'Farrell/Scheuer/Schmidt (1999a), S. 24ff.

¹⁰⁵ Andersen (1993), S. 212.

Beziehung von Exporten und Direktinvestitionen sehen¹⁰⁶ – was als Folge veränderlicher Kostenstrukturen interpretiert werden kann - zeigen andere Arbeiten hingegen ein komplementäres Verhältnis.¹⁰⁷ Porter (1989) zum Beispiel bezweifelt sogar grundsätzlich, dass eine reine Exportstrategie – die in Stufenmodellen die erste Stufe der Internationalisierung darstellt - ohne weitere flankierende Maßnahmen erfolgreich sein kann. Darüber hinaus konnte auch in jüngeren Untersuchungen wiederholt keine Anzeichen dafür beobachtet werden, dass bei den untersuchten Gruppen von Anbietern die Internationalisierung in einem inkrementellen Stufenprozess abläuft.¹⁰⁸

Zwischenfazit

Als Ergebnis der Übersicht über die verschiedenen theoretischen Herangehensweisen wird vor allem deutlich, dass die Ansätze trotz der teilweise sehr unterschiedlichen Funktionsweisen geeignet sind, den jeweils einen dargestellten Aspekt bei der Entstehung von MNU darzustellen und seinen Einfluss zu erklären.

Allerdings gehen makroökonomisch orientierte Ansätze nur ansatzweise auf die Bedeutung der Absatzseite für den Investor ein. Bei mikroökonomisch orientierten Ansätzen wiederum findet dieser Aspekt zwar bereits stärkere Beachtung. Auch die Dienstleistungsproduktion wird hier vereinzelt näher beleuchtet. Von charakteristischen Eigenschaften der Dienstleistungsproduktion im Unterschied zu warenproduzierenden Unternehmen wird dabei allerdings nicht ausgegangen.

Darüber hinaus wird gerade auch durch die Vielzahl der Ansätze sehr anschaulich, dass regelmäßig vor allem Einzelaspekte aufgegriffen werden. Die jeweils in den anderen Beiträgen diskutierten Einflüsse sind hingegen nicht berücksichtigt. Somit kann weder auf mögliche Interdependenzen zwischen den Determinanten eingegangen werden noch lässt sich der offensichtlich multikausal geprägte Entstehungsprozess eines MNUs erfassen.

¹⁰⁶ Beyer (2001), S. 9f.; Henneberger (2001); Kleinert (1999, 2001).

¹⁰⁷ Brenton/di Mauro/Lücke (1999); Egger (2001).

¹⁰⁸ Vgl. zur Kritik an den Stufenmodellen auch die Übersicht in O'Farrell/Scheuer/Schmidt (1999a), S. 24ff. sowie die dort angeführten Quellen.

Ein Ansatz zur Überwindung dieser Einschränkungen besteht darin, mehrere Aspekte in einem gemeinsamen Modell zu integrieren. Beispielsweise werden sowohl Faktoren der komparativen Vorteile als auch der lokalen Ausrichtung in den *proximity-concentration*-Modellen zusammen betrachtet.¹⁰⁹ Nach diesen Modellen müssen MNU bei ihrer Standortwahl vor allem die Vorteile der Nähe zu Kunden und Zulieferern bei dezentralen Standorten gegenüber Betriebsgrößenvorteilen bei einer zentralen Konzentration von Tätigkeiten abwägen. Von ausschlaggebender Bedeutung sind unter diesen Modellbedingungen vor allem die Kosten der Raumüberbrückung bei Kommunikation, Warentransport u.ä.¹¹⁰

Diese Herangehensweise nähert sich der multikausalen Perspektive bereits an, bleibt aber noch auf eher makroökonomisch abstraktem Niveau. Spätestens die Einflüsse einzelner Charakteristika im Produktionsprozess eines Unternehmens sind hier nur bedingt berücksichtigt.

Ähnlich wie die *proximity-concentrations*-Modelle versuchte auch *Dunning* bereits Ende der 70er Jahre, die fragmentierte Debatte über die Bildung von MNU in einem gemeinsamen sogenannten *OLI-Schema* zusammenzufassen. Hierfür übernahm er die Argumente vor allem der Internalisierungsansätze und der These der firmenspezifischen Vorteile, wobei er die Einzelaspekte von Investitionsentscheidungen zu Gruppen ähnlicher Wirkungsweise zusammenfügte.

Auf diese Weise schuf er einen Rahmen, mit dem insbesondere für Einzelfalluntersuchungen die relevanten Einflüsse systematisch dargestellt werden können. Da allerdings die Beziehung der Einzelaspekte untereinander nur sehr schematisch erklärt wird, trägt der Ansatz in der wissenschaftlichen Diskussion auch den kritischen Beinamen *eklektisches Schema*. Ein formales Modell stellt das OLI-Schema nicht dar. Trotzdem hat das OLI-Schema weite Verbreitung in der Literatur gefunden und kommt daher einer etablierten Theorie zur Bildung von MNU zumindest am nächsten.

¹⁰⁹ Brainard (1993); Helpman (1985); Helpman/Krugman (1985); Kleinert (1999); Koop (1997); Krugman (1983), Markusen/Vernables (1995).

¹¹⁰ Vgl. Henneberger/Graf/Vocke (2000), S. 29ff.; Kleinert (1999), S. 468ff.

1.2.3. Das OLI-Schema nach Dunning

Struktur

Das OLI-Schema nach *Dunning*¹¹¹ basiert auf der Sichtweise, dass sich die wesentlichen Determinanten für eine Auslandsinvestition eines Unternehmens in drei Gruppen einordnen lassen:

Eigentümervorteile (Ownership advantages, O-Vorteile)

Als Eigentümervorteile bezeichnet *Dunning* jene unternehmensspezifischen Faktoren des Investors, die im Sinne von *Hymer* (1960/1977) geeignet sind, die Nachteile gegenüber der lokalen Konkurrenz auszugleichen. Die ursprüngliche Argumentation *Hymers* ist im OLI-Modell in der Folgezeit noch ergänzt worden. Eine wesentliche Erweiterung ist die zusätzliche Unterscheidung von Eigentümervorteilen, welche zum einen im Sinne *Hymers* aus den ursprünglichen Charakteristika des investierenden Unternehmens resultieren (O_a), und Vorteilen, die zum anderen aus der gemeinsamen Leitung von MNU und lokaler Organisation entstehen (O_t).¹¹² Letztere Gruppe soll vor allem zeitliche Effekte strategischer Investitionen berücksichtigen, bei denen bestimmte O-Vorteile erst nach erfolgter Investition durch Rückwirkungen auf andere Unternehmensteile des MNU realisiert werden.

Lokalisierungsvorteile (Localization advantages, L-Vorteile)

In der zweiten Gruppe integriert *Dunning* die Sichtweise der *Standortlehre*, die eine eigene Teildisziplin innerhalb der *Regionalökonomie* darstellt.¹¹³ Gegenstand der Standortlehre ist die räumliche Orientierung einzelner Wirtschaftseinheiten, mit den Kosten der Raumüberbrückung als wichtige Determinante.¹¹⁴ Aufgrund dieser Sichtweise stellt das gemeinsame Kriterium der Gruppe der L-Vorteile die Kopplung des Faktors an einen

¹¹¹ Vgl. Dunning (1977a, 1977b, 1981a, 1988, 1993, 1995, 1998, 2000).

¹¹² Dunning (1993), S. 81.

¹¹³ Vuorinen (1995).

¹¹⁴ Voppel (1975), S. 36f. und 52f.

geographischen Ort dar. Die Wirkungsweise bzw. Bedeutung für das investierende Unternehmen hingegen kann unterschiedlich sein. Ausdrücklich sind in den L-Vorteilen neben Kostendeterminanten auch wirtschaftliche Faktoren enthalten.

Internalisierungsvorteile
(*Internalization advantages, I-Vorteile*)

Diese Gruppe schließlich umfasst gemäß Transaktionskostentheorie sämtliche Faktoren, die die Transaktionskosten der Transfers zwischen investierendem Unternehmen und der lokalen Gesellschaft beeinflussen. Anhand des Kriterium des Kostenminimums entscheidet der Investor zugunsten des jeweiligen Eintrittsmodus.

Funktionsweise

Das OLI-Schema erklärt anhand des Zusammenspiels der oben genannten drei Determinantengruppen verschiedene Strategien der Internationalisierung eines Unternehmens.

Die notwendige Bedingung für eine Internationalisierung des Unternehmens ist zunächst die Existenz von O-Vorteilen. Verfügt ein Unternehmen nicht über geeignete Charakteristika, so wird es nicht in einen ausländischen Markt eintreten (Situation I, Abbildung 3). Sind hingegen zwar O-Vorteile vorhanden, ansonsten aber keine weiteren positiven Determinanten, so wird sich das Unternehmen nur über Exporte im Ausland engagieren (Situation II).

Internationalisierungsstrategien nach OLI-Schema				
	O-Vorteile	L-Vorteile	I-Vorteile	Eintrittsmodus
I				kein Eintritt
II	+			Export
III	+	+		lokale Kooperation / Lizenzvergabe
IV	+	+	+	Tochtergesellschaft

Abbildung 3, Internationalisierungsstrategien nach OLI-Schema

Erst wenn zusätzlich auch L-Vorteile für eine bestimmte Region sprechen, so ist an diesem Ort der Aufbau einer lokalen Infrastruktur von Vorteil. Die Struktur der L-Vorteile entscheidet im OLI-Schema mithin auch die geographische Orientierung des Unternehmens. Die Existenz ausreichender I-Vorteile schließlich entscheidet über die Organisationsform des lokalen Standortes. Liegen keine I-Vorteile vor, so werden die Transaktionen mit Kooperationspartnern durchgeführt (Situation III), im anderen Fall ist die Internalisierung in das eigene Unternehmen in Form einer eigenen Tochtergesellschaft kostengünstiger (Situation IV).

1.3. Kundenintegration als Ansatz zur Weiterentwicklung des OLI-Schemas

1.3.1. Die Bedeutung der räumlichen Orientierung im OLI-Schema

Die Stärke des OLI-Schemas liegt darin, dass verschiedene, vormals separat diskutierte Einzelaspekte zu einem gemeinsamen Schema zusammengeführt wurden. Auf diese Weise wurde einer der weitreichendsten Ansätze in der theoretischen Diskussion entworfen, mit dessen Hilfe das Zusammenspiel wesentlicher Determinanten des Investitionsprozesses eines MNUs berücksichtigt werden. Wenn auch aus theoretischer Sicht einige Aspekte nicht enthalten sind, wie z.B. die Beziehungen zu anderen Unternehmen, so stellt das OLI-Schema vor allem für empirische Fallstudien einen nützlichen Rahmen dar. Entsprechend häufig lag das Schema auch empirischen Arbeiten zugrunde.¹¹⁵

Das Schema ist in seiner Argumentation auch für den Dienstleistungssektor gültig¹¹⁶, was auch durch die wiederholte Anwendung bei empirischen Arbeiten zu Dienstleistungsbranchen bestätigt wurde.¹¹⁷ Trotz alledem ist das OLI-Schema auch intensiver Kritik ausgesetzt.¹¹⁸ Von den verschiedenen

¹¹⁵ Einige Beispiele sind u.a. Bellak (2005); Bevan/Estrin (2000); Chudnowski/Lopez (2000); Faeth (2006); Hong/Chen (2001); Johnson (2006); Pitelis (2007); Yean (2007).

¹¹⁶ Boddewyn/Halbrich/Perry (1986); Dunning (1989a, 1989b, 1989c).

¹¹⁷ Inter alia: Blandón (2001); Dunning (1989a); Dunning/Kundu (1995); Nachum (1999); Nachum/Keeble (2000); Sagari (1992).

¹¹⁸ Für eine Übersicht vgl. Glaum (1996), S. 71ff. sowie die dort zitierten Quellen.

Kritikpunkten sind im Hinblick auf eine empirische Untersuchung möglicher Einflüsse der Kundenintegration im Dienstleistungssektor vor allem drei Punkte von Bedeutung.

Erstens stellt das OLI-Schema keine formale Theorie dar. Aus diesem Grund ist es sehr schwer, empirisch überprüfbare Hypothesen auf Basis des Schemas zu formulieren.¹¹⁹ Zweitens unterstellt *Dunning* ein als Einheit handelndes Unternehmen, das dem Motiv der Gewinnmaximierung folgt. Die Tatsache, dass Investitionsentscheidungen von angestellten Managern getroffen werden, ignoriert das Schema.¹²⁰

Drittens steht die Abgrenzung der geographisch spezifischen „L-Vorteile“ nicht im Einklang mit dem Erklärungsgegenstand des eklektischen Schemas.¹²¹ Die Ursache dieser Unvereinbarkeit ist darin zu suchen, dass die Begriffe des „Vorteils“ und des „Faktors“ im OLI-Schema synonym verwendet werden. Dabei wird nicht ausreichend berücksichtigt, dass in der beobachtbaren Wirklichkeit zunächst nur Faktoren vorliegen, wie z.B. die Charakteristika von Unternehmen. Erst deren Bewertung entscheidet darüber, ob daraus ein Vorteil zu ziehen ist oder nicht.

Aus dieser Unterscheidung folgt erstens die deutliche Konsequenz, dass ein und derselbe Faktor gleichzeitig hinsichtlich verschiedener Kriterien als Vor- oder Nachteil wirksam werden kann. Die Bewertung eines Faktors ist mithin mehrdimensional. Erkennbar wird dieser Punkt auch in der bis dato offenen Diskussion darüber, inwieweit sich die verschiedenen Vorteilsarten gegenseitig beeinflussen und ob Nachteile in bestimmten Bereichen auch durch Vorteile anderer Bereiche ausgeglichen werden könnten.¹²² Noch Ende der 80er Jahre argumentiert *Dunning* zwar, dass bei Fehlen eines der Vorteile eine Desinvestition erfolgt und schließt damit implizit Interdependenzen zwischen den Vorteilen aus.¹²³ Auch wenn der genaue Grad der Interdependenzen noch ungeklärt ist, so lässt sich die Existenz

¹¹⁹ Macharzina/Engelhardt (1991); Perlitz (1995).

¹²⁰ Glaum (1996), S. 75., Gray(1996).

¹²¹ Vgl. Eden/Thomas/Olibe (2003), S. 31f.

¹²² Agarwal/Ramaswami (1992); Brouthers/Brouthers/Werner (1999); Gray (1996).

¹²³ Dunning (1988).

dieser Beziehungen allerdings aus den gemeinsamen Ursachen einer mehrdimensionalen Bewertung schlussfolgern.

Die zweite wichtige Konsequenz ist, dass sich aus einem einzelnen Faktor an sich noch kein Vorteil ziehen lässt. Die Bewertung des Faktors hinsichtlich seiner „Vorteilhaftigkeit“ muss hingegen immer im Vergleich zu anderen Faktoren erfolgen. Wenn man zusätzlich bedenkt, dass jeder Faktor eine geographische Bindung hat, da z.B. selbst die Charakteristika eines Unternehmens an dessen räumliche Ausdehnung gebunden sind, so ist die Vorteilhaftigkeit der meisten Faktoren spezifisch für eine bestimmte geographische Region. Wenn beispielsweise ein Unternehmen seine vorhandenen O-Vorteile für eine Investition in den französischen Markt überprüft, so sind die Vorteile nur im Vergleich mit den Wettbewerbern in Frankreich von Bedeutung. Für andere Länder wird die Bewertung trotz gleicher Charakteristika des Investors wahrscheinlich anders ausfallen.

Durch den Bezug *Dunnings* auf die Arbeiten von *Hymer* werden die O-Vorteile implizit sogar ausdrücklich als Vorteil gegenüber der lokalen Konkurrenz eines Marktes definiert. Zudem ist ein „Markt“ im Sinne des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage immer auch räumlich begrenzt. Dieser Aspekt wird in Dienstleistungssektoren im Übrigen noch verstärkt, da infolge der Kundenintegration die Leistungen in hohem Maße durch die subjektiven Einflüsse der lokalen Nachfrager bedingt sind. Wesentliche Wettbewerbsvorteile eines Dienstleistungsanbieters sind damit spezifisch für die lokalen Präferenzen und nur in eingeschränktem Maße auf andere Märkte übertragbar.

Angesichts dieser Konsequenzen ist die Abgrenzung von L-Vorteilen dann sinnvoll, wenn lediglich eine deskriptive Darstellung vorhandener Faktoren erfolgt. Bei einer solchen Faktoranalyse, wie sie z.B. im Rahmen wirtschaftlicher Strukturanalysen einzelner Standorte durchgeführt werden, kann anhand des OLI-Schemas deutlich gemacht werden, welche Einflussfaktoren der Kontrolle des Investors unterliegen und welche durch dritte Parteien bestimmt werden. Auf diese Weise lässt sich z.B. die Wirksamkeit einzelner strukturpolitischer Maßnahmen deutlicher prognostizieren. Wenn hingegen die Determinanten für Investitionsstrategien

eines MNU untersucht werden, ist die Bewertung der Faktoren durch den Investor ausschlaggebend. Eine generelle Abgrenzung von Standortfaktoren mit dem Argument, diese Einflüsse würden im Wesentlichen die geographische Orientierung der Investition bestimmen, ist angesichts der geographischen Bindung der überwiegenden Mehrheit der Determinanten nicht stichhaltig.

Es sei angemerkt, dass *Dunning* zwar einige der in der Diskussion geäußerten Kritikpunkte aufgegriffen und z.T. den ursprünglichen Ansatz modifiziert hat.¹²⁴ Die Unklarheiten bezüglich der Abgrenzung von geographisch spezifischen Vorteilen sind aber auch in diesen Modifikationen noch nicht geklärt.

Es ist daher zu untersuchen, ob die Bewertung geographisch spezifischer Faktoren auch differenzierter erfolgen kann. Interessant ist hier vor allem der Beitrag von *Jost*, da dieser die gleiche Wertschöpfungskette zugrunde legt, wie sie sich in den Argumenten *Dunnings* findet.¹²⁵ *Jost* unterteilt die Faktoren eines Standortes wie folgt:

- Absatzorientierte Faktoren
u.a. potentielles Marktwachstum, lokale Wettbewerbsintensität, Verbreitungsgrad ähnlicher Produkte;
- Kostenorientierte Faktoren
u.a. Distributionskosten, Lohnkosten, staatliche Restriktionen oder Förderungen, Infrastruktur;
- „Weiche“ Faktoren
Kultur, Sprache, politische Stabilität.

Das Argument zur Abgrenzung der absatzorientierten Faktoren zielt in die gleiche Richtung wie die Bewertung der O-Vorteile im *Dunning'schen* OLI-Schema. Einziger Unterschied liegt im Ausgangspunkt, der bei *Jost* in der Region und bei *Dunning* im Unternehmen liegt. Der Gegenstand aber ist in beiden Ansätzen derselbe. Die Gruppe der absatzorientierten Standortfaktoren lässt sich daher innerhalb der Gruppe der O-Vorteile

¹²⁴ Dunning (1988).

¹²⁵ Jost (1997), S. 29.

berücksichtigen. Zu beachten ist hierbei, dass die geographische Relevanz dieser Faktoren an den Grenzen des relevanten Marktes gemessen wird.¹²⁶

Dieser muss nicht mit staatlichen Grenzen übereinstimmen, so dass die Diskussion über In- und Ausland zum Teil auch eine Vereinfachung darstellt.

Die von *Jost* genannten kostenorientierten Faktoren wiederum nehmen dahingehend Einfluss, als dass sie die Transaktionskosten beim Aufbau und vor allem Betrieb eines möglichen lokalen Standortes bedingen. Dies entspricht der Definition der I-Vorteile nach Dunning, so dass Bewertung der kostenorientierten Faktoren somit in die Bewertung der I-Vorteile einbezogen ist.

Hinsichtlich der Gruppe der „weichen“ Faktoren lässt *Jost* allerdings offen, was das Kriterium für deren Abgrenzung ist. Es kann aber vermutet werden, dass bei diesen Faktoren die Mehrdimensionalität der Bewertung besonders deutlich zum Ausdruck kommen soll. Aufgrund dessen können diese Faktoren im Einzelfall sowohl auf die Wettbewerbsstrukturen als auch auf die Kostenverläufe alternativer Standorte Einfluss nehmen. Damit ist *Jost* insoweit zuzustimmen, als dass die „weichen“ Faktoren zumindest aus Sicht der Faktoranalyse nicht eindeutig den absatz- oder kostenorientierten Faktoren zugeordnet werden können. Die von den Faktoren ausgehenden Einflüsse auf die Bewertung als O- bzw. I-Vorteil hingegen lässt sich durchaus trennen, so dass diese Einschränkung im Wesentlichen nur für empirische Untersuchungen Probleme mit sich bringt.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass das *eklektische Schema* den Vorteil bietet, die Vielzahl von Einflussfaktoren zu Gruppen ähnlicher Wirkung zusammenzufassen. Dadurch bietet es einen geeigneten Ausgangspunkt, um eine formale Erklärung der Entscheidung zum Eintritt in einen ausländischen Dienstleistungsmarkt zu entwickeln. Allerdings rechtfertigt sich nur die Abgrenzung von O- bzw. von I-Vorteilen. Angesichts der gezeigten Unvereinbarkeiten ist eine eigene Gruppe von L-Vorteilen weder theoretisch gerechtfertigt noch bringt sie zusätzliche Erkenntnisse. Stattdessen lassen sich geographisch spezifische Faktoren zunächst gemäß dem Schema nach

¹²⁶ Die Problematik der Abgrenzung relevanter Märkte wird in dieser Untersuchung nicht weiter vertieft. Vgl. dazu u.a. Tolksdorf (1994), S. 51ff. sowie die dort verzeichneten Quellen.

Jost (1997) sehr viel trennschärfer differenzieren und dann wiederum den Gruppen der O- und I-Vorteile zuordnen. Im Folgenden wird daher ein „verkürztes“ OI-Schema verwendet, dass zwischen O-Vorteilen im Sinne von „Wettbewerbsvorteilen“ und I-Vorteilen im Sinne von „Internalisierungsvorteilen“ trennt (vgl. auch Abbildung 4). Diese Abgrenzung folgt einer ähnlichen Argumentation wie die Gruppen der O- und I-Vorteile im *Dunning'schen* OLI-Ansatz, im Unterschied zu diesem werden aber nicht die Faktoren selbst differenziert, sondern deren Bewertungen bzw. deren Einflüsse auf das Investitionsverhalten eines MNUs.

Alternative Gruppierungen der Einflussfaktoren		
O-Vorteile	firmenspezifische Wettbewerbsfaktoren	Wettbewerbsbewertung
L-Vorteile	geographisch spezifische Wettbewerbsfaktoren	
	geographisch spezifische Kostenfaktoren	Internalisierungsbewertung
I-Vorteile	Transaktionskosten der Unternehmensorganisation	

Abbildung 4, Alternative Gruppierungen der Einflussfaktoren

1.3.2. Kundenintegration von DL-MNU als Ansatz zur Weiterentwicklung des OLI-Schemas

Das in Abbildung 4 gezeigte Schema ist – wie erwähnt – noch nicht ausreichend, um eine empirisch falsifizierbare Hypothese formulieren zu können. Hierfür ist es notwendig, dass Schema um einen formalen Rahmen zu ergänzen.

Die vorhandenen, für warenproduzierende Industrien entwickelten theoretischen Ansätze wurden allerdings bislang weitgehend ohne Veränderungen auf den Dienstleistungssektor übertragen. Charakteristika der Dienstleistungsproduktion werden dabei nicht berücksichtigt, so dass die Ansätze für diese Untersuchung kein vorteilhafter Ausgangspunkt sind. So werden Kundenbeziehungen zwar regelmäßig als Determinante des Absatzpotentials einer Investition erwähnt. Trotz der in Kapitel 1.2.2. dargestellten intensiven Diskussion finden aber sowohl der Einfluss der

Kundenintegration als auch die übrigen Eigenschaften der Dienstleistungsproduktion nur ansatzweise Beachtung. Auch *Dunning* (1989a, 1989b, 1989c) kommt anhand einer Übersicht von Einzelfallbeispielen zu dem Ergebnis, dass sich sein OLI-Schema ohne Einschränkungen auch auf Dienstleistungsbranchen anwenden lässt. Mögliche grundsätzliche Unterschiede in der Produktion von Waren und von Dienstleistungen thematisiert er dabei nur ansatzweise.

Eine theoretische Erklärung möglicher Einflüsse von Kundenbeziehungen auf das Investitionsverhalten im Ausland existiert bislang nur in Ansätzen bei *Hirsch* (1989) sowie in Form einfacher Typisierungen.¹²⁷ Vereinzelt empirische Arbeiten können ebenfalls Hinweise auf nennenswerte Einflüsse der Intensität der Kundenbeziehung beobachten, bieten aber keine Erklärung möglicher Ursachen.¹²⁸

Einzig der dem Autor bekannter systematischer Erklärungsansatz ist bislang das verhaltenstheoretische Modell von *O'Farrell/Wood* (1998). Es stellt den Einfluss von Kundenbeziehungen auf das Investitionsverhalten von kleinen und mittelständischen Unternehmensdienstleistern anhand eines Entscheidungsdiagramms dar und ist z.B. in der Branchenstudie von *O'Farrell/Scheuer/Schmidt* (1999) auch empirisch überprüft worden. Allerdings ist dieser Ansatz zum einen nicht auf alle Dienstleistungstypen gleichermaßen übertragbar und zum anderen lässt sich mit diesem Modell nicht die Intensität der resultierenden Effekte quantifizieren.

Aus diesen Gründen setzt die Diskussion im Folgenden bei der Formulierung eines eigenen Modells an. Die theoretischen Überlegungen in Kapitel 1 haben gezeigt, dass zwar aus den Diskussionen sowohl über konstitutive Merkmale einer Dienstleistung als auch über Entwicklungsdeterminanten von MNU keine geschlossene Theorie entnommen werden kann. Trotzdem ist das OLI-Schema aufgrund seiner Fähigkeit zur Aggregation der zahlreichen verschiedenen Einflussfaktoren ein geeigneter Ausgangspunkt für die Entwicklung einer theoretischen Erklärung des Einflusses der Kundenintegration auf den Verlauf einer Auslandsinvestition.

¹²⁷ Inter alia: Klodt (1988); Sampson/Snape (1985); Stehn (1992); Vandermervel/Chadwick (1989).

¹²⁸ Patterson/Cicic (1995).

Allerdings ist - gerade aufgrund der Integration und der daraus resultierenden starken geographischen Abhängigkeit der Faktorbewertung als „Vorteil“ - die strikte Abgrenzung von geographisch spezifischen Faktoren in einer Gruppe von „L-Vorteilen“ nicht gerechtfertigt. Für die weitere Analyse von Determinanten der MNU-Entstehung im Dienstleistungssektor wird diese Abgrenzung daher mit Hilfe der zusätzlichen Trennung aufbauend auf *Jost* (1997) aufgelöst. Somit werden die Faktoren durch die übrigen Gruppen berücksichtigt.

Diese Argumentation ist gegenüber den bisher gezeigten Ergebnissen der wissenschaftlichen Debatte zu bewerten: Erstens hat die Kundenintegration den räumlichen Bezug der Determinanten bei der Entstehung von DL-MNU zur Folge und zweitens muss der Entstehungsprozess eines MNUs als ein multikausales Phänomen angesehen werden. Drittens stellt die Kundenintegration zumindest für einen sehr überwiegenden Teil der Dienstleistungsproduktion ein konstitutives Merkmal dar. Dann folgt aus diesen Ergebnissen, dass das verkürzte OI-Schema als allgemeiner Ansatz tauglich ist, um den Entstehungsprozess eines DL-MNU erklären zu können.

Für diese These muss allerdings überprüft werden, ob die verschiedenen Determinanten, welche in der wissenschaftlichen Diskussion als relevant für die Entstehung von MNU angesehen werden, in das Schema integriert werden können. Zu diesem Zweck werden im Folgenden die Determinanten im Dienstleistungssektor gemäß des „verkürzten Schemas“ in zwei Gruppen differenziert, die zudem die Unterscheidung einer austauschbezogenen und einer prozessbezogenen Sichtweise berücksichtigen (Abbildung 4).¹²⁹ Zum einen werden „Wettbewerbsvorteile“ unterschieden, welche aus den zentralen Charakteristika der Dienstleistungsproduktion resultieren, so dass diese Gruppe einer „weiten Interpretation“ der O-Vorteile des OLI-Schema entspricht (Kapitel 2). Zum anderen wird eine Gruppe von „Internalisierungsvorteilen“ (Kapitel 3) abgegrenzt, die zwar ebenfalls von einem erweiterten Kostenbegriff ausgehen, allerdings entsprechend der I-Vorteile des OLI-Schemas als Determinante des Eintrittsmodus angesehen werden.

¹²⁹ Fließ (2004), S. 534f.

2. Wettbewerbsfaktoren als „O-Vorteile“ des DL-MNU

Bei einem Eintritt in einen ausländischen Markt ist der Neuanbieter in aller Regel gegenüber lokalen Konkurrenten im Nachteil, z.B. aufgrund zusätzlicher Raumüberbrückungskosten. Oft bestehen zusätzlich Marktzutrittsschranken im Sinne von *Bain* (1956), die einen Markteintritt zusätzlich erschweren. Um trotz dieser Hindernisse in den ausländischen Markt eintreten zu können, muss der Neuanbieter über explizite Vorteile verfügen, die seine nachteilige Wettbewerbsposition ausgleichen.¹³⁰

Für die vorliegende Untersuchung ist es nicht sinnvoll, verschiedene Einflussfaktoren anhand von Einzelfallbeispielen zu subsummieren. Zum einen ist dies bereits wiederholt durchgeführt worden¹³¹ und zum anderen kann auf diese Weise die Frage nach gemeinsamen Ursachen der einzelnen Einflüsse im Dienstleistungssektor nicht beantwortet werden. Stattdessen folgt die Analyse den in Kapitel 1.1. dargestellten zentralen Charakteristika als Ausgangspunkt, wobei vor allem Aspekte der Kundenintegration im Vordergrund stehen. Zu untersuchen ist hier, inwieweit diese als Einflussfaktoren der Internationalisierung eines Dienstleistungsunternehmens wirksam werden und somit eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen darstellen können.

Im Folgenden werden daher zunächst für die zentralen Charakteristika aus Schaubild 1 die resultierenden Konditionen für einen Markteintritt in einen Dienstleistungsmarkt dargestellt. Für diese Fragestellung ist besonders relevant, inwieweit aufgrund dieser Charakteristika Marktzutrittsschranken im Vergleich zu etablierten Unternehmen entstehen können (Kapitel 2.1.). Die Untersuchung wird zudem den hohen Stellenwert verdeutlichen, den die Qualität der Kommunikationsbeziehungen zwischen Kunde und Anbieter einnimmt. Eine mögliche Eignung der Faktoren als Quelle von Wettbewerbsvorteilen ist - wie erwähnt - nur im geographischen Kontext zu beurteilen. Aus diesem Grund müssen auch diejenigen Faktoren

¹³⁰ Hymer (1960/1976).

¹³¹ Blandón (2001); Dunning (1989a, 1989b, 1989c); Dunning/Kundu (1995); Dunning/McQueens (1982); Nachum/Keeble (2000); Sagari (1992).

berücksichtigt werden, die im lokal spezifischen Bezug Wettbewerbsvorteile generieren können. Diese Faktoren werden im Kapitel 2.2. näher beleuchtet.

2.1. Firmenspezifische Wettbewerbsfaktoren

2.1.1. Marktliche Nicht-Lagerbarkeit

Aufgrund der mangelnden Lagerfähigkeit von Dienstleistungen können Nachfrageschwankungen nicht durch Lagerhaltung ausgeglichen werden. Entweder müssen Reservekapazitäten gehalten werden, was Leerlaufkosten zur Folge hat¹³², oder es müssen bei Nachfrageüberschüssen Kunden abgewiesen werden, so dass ungenutztes Marktpotential Konkurrenten zufallen kann.¹³³ Dieser Effekt wiegt umso schwerer, je größer die Schwankungen sind und insbesondere je schlechter diese antizipiert werden können. Zentrale Ursache des Problems besteht darin, dass große Teile der laufenden Kosten eines Dienstleistungsunternehmens für den Erhalt der „Leistungsbereitschaft“ entstehen. Diese sind von der Höhe des *Outputs* nahezu unabhängig, während die Erlöse u.a. direkt vom *Output* bestimmt werden.¹³⁴ Aufgrund dessen besteht ein relativ hohes Risiko, dass bei Nachfrageschwankungen die Erlöse unter das Kostenniveau fallen und somit Verluste entstehen.

Ein Wettbewerbsvorteil kann in diesem Zusammenhang daraus entstehen, dass ein Anbieter dieses Risiko verringern kann. Möglichkeiten hierfür bestehen zum einen darin, die Ungewissheit hinsichtlich zukünftiger Nachfrageschwankungen zu senken. Dies kann zum einen durch die Bildung entsprechenden *Knowhows* durch Marktforschung oder Erfahrungswissen oder aber durch gezielte Einflussnahme auf das Verhalten von Nachfragern z.B. durch zeitlich befristete Instrumente der Angebots- und Preisdifferenzierung erreicht werden. Zum anderen kann die Flexibilität der Leistungskapazitäten erhöht und damit der Output den Nachfrageschwankungen angeglichen werden. Von besonderer Bedeutung

¹³² Winterling (1978).

¹³³ Maleri (1991), S. 96f.

¹³⁴ Maleri (1991), S. 140f.

für größere Unternehmen ist die Möglichkeit, Schwankungen an verschiedenen Standorten des Konzerns durch horizontale Subventionierung auszugleichen. Insbesondere bei MNU, die Standorte in mehreren geographisch verschiedenen Märkten unterhalten, kann diese Möglichkeit der Risikostreuung zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil heranwachsen.

Es sei erwähnt, dass eine gesteigerte Flexibilität nicht nur hinsichtlich der Höhe der Kapazität, sondern auch im Hinblick auf deren Einsatzmöglichkeiten für wechselnde Inhalte der zu bewältigenden Aufgaben erzielt werden kann. Entsprechende Maßnahmen ergeben sich im Dienstleistungsbereich aber weniger aus der Materialwirtschaft (Mietlösungen, Eigentumsvorbehalt bei Handelswaren), sondern vor allem aus der Personaldisposition (Zeitarbeitskräfte, Bereitschaftsdienste, Aushilfen) und der internen Kommunikation (Arbeitsteilung, selbstorganisierende Strukturen).¹³⁵

¹³⁵ Zeithaml/Parasuraman/Berry (1985). Einen Überblick über verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten der internen Faktordisposition findet sich u.a. bei Maleri (1991), S. 146ff.

2.1.2. Simultanietätszwang

Der aus der Nicht-Lagerfähigkeit und der Immaterialität der Leistung resultierende Simultanietätszwang meint die Notwendigkeit, dass Produktion und Konsumtion der Dienstleistung zum gleichen Zeitpunkt erfolgen muss. Oft wird daraus auf den Zwang der gleichzeitigen Präsenz von Anbieter und Leistungsempfänger geschlossen, so dass theoretisch gesehen eine Dienstleistung nicht handelbar und damit auch nicht exportierbar ist (vgl. Kapitel 1.1.2.). Je nach Mobilität des Kunden ist der Anbieter daher gezwungen, eine Niederlassung in der Nähe des Nachfragers zu errichten. Bei einer geographischen Expansion des Dienstleistungsangebotes entstehen dadurch neben den mengenabhängigen Kosten zusätzliche, hohe Investitionskosten als einmaliger Aufwand. Dieser Aufwand ist zu erheblichen Teilen spezifisch für das jeweilige Investitionsvorhaben und daher irreversibel, d.h. nicht liquidierbar. Aus diesem Grund werden Kosten dieser Art auch oft als *sunk costs* bezeichnet. Da *sunk costs* in gewissem Grad bereits vor der Investition bekannt sind, wirken sie als zusätzliche Marktzutrittsschranke bei einer Auslandsinvestition.¹³⁶

Eine einfache Darstellung der Gesamtstückkosten C entspricht damit:

$$(1) \quad C(x) = \frac{c_f + c_v \cdot x}{x}$$

mit x = *Menge der umgesetzten Geldeinheiten* als Proxy für den bei Dienstleistungen nicht quantifizierbaren *Output*, c_f für die Höhe der Fixkosten und c_v für die variablen Kosten. Darüber hinaus gilt:

$$(2) \quad \frac{\partial C}{\partial x} < 0 \wedge \frac{\partial^2 C}{\partial x^2} > 0,$$

so dass die Stückkostenfunktion einem konvexen Verlauf folgt.

Es existieren verschiedene Möglichkeiten, die Gesamtkosten zu senken. Zunächst besteht auch für Dienstleistungen die Möglichkeit des Exports, allerdings aufgrund der mangelnden Transportfähigkeit vieler Leistungen nur unter Einsatz bestimmter Exportmodi.

¹³⁶ Kruse (1988).

Von diesen Modi sind vor allem zwei als mögliche Vorstufe einer weiteren Ausdehnung eines MNUs von Bedeutung:

- Indirekter Kundenkontakt;
- Temporäre Präsenz durch Bewegung des Anbieters.

Indirekter Kundenkontakt

Zum einen ist keineswegs für jede Transaktion eine physische Präsenz von Anbieter und Leistungsempfänger am gleichen Ort notwendig. Für manche Teile oder Leistungen ist ein reiner Kommunikationskontakt ausreichend, so dass eine *indirekte* Erfüllung möglich werden kann und die Leistung somit handelbar wird.¹³⁷ Eine geographische Expansion kann hier mit erheblichen Kostenvorteile gegenüber Konkurrenten realisiert werden, indem der Kontakt zum Kunden mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien (*IuK-Technologien*) etabliert wird. Dabei sind nicht nur die „modernen“ Mittel zu verstehen, wie Internet und E-Mail, sondern auch „klassische“ Medien wie Post und Telefon.

Oft ist mit indirektem Kundenkontakt auch eine Speicherung der Leistungsinhalte auf physischen Trägern verbunden, entweder in Form von Speichermedien wie Papier, CD-ROM, DVD oder in Form physischer Leistungsempfänger, wie z.B. reparierte oder transportierte Güter. Es muss allerdings beachtet werden, dass durch den Einsatz von Speichermedien das Dienstleistungsergebnis einem Dritten zum Zwecke des Exports übergeben werden kann. Sollte es sich zusätzlich um standardisierte Leistungen handeln, so findet nur ein Minimum an Kundenintegration statt und es ist keine lokale Organisation mehr in den Wertschöpfungsprozess integriert (vgl. Kapitel 2.1.4.). Diese Exportbeziehungen stellen den Grenzfall dar, bei dem eindeutig kein MNU mehr geschaffen wird und die demzufolge nicht mehr in der weiteren Untersuchung berücksichtigt werden.

Die Tragweite eines Einsatzes von IuK-Technologien und physischen Trägern ist allerdings schwer absehbar. Erstens sind ihre Einsatzmöglichkeiten generell begrenzt, da erstens zahlreiche Dienstleistungsprozesse auf direkten Kontakt angewiesen und somit auch

¹³⁷ Inter alia: Enderwick (1987), S. 216; Klodt (1988); Sampson/Snape (1985); Stehn (1992); Vandermerve/Chadwick (1989).

mit Hilfe von IuK-Technologien nicht handelbar sind. Dies kann durchaus auch nur für Teile der Leistung gelten. Diese Transaktionen können bei indirekter Leistungserfüllung oft nur mit zusätzlichem Aufwand durchgeführt werden. Zweitens ist die Effizienz von IuK-Technologien in hohem Maße auch von sozialen Faktoren abhängig und kann daher erhebliche Investitionen von Kapital und Einarbeitungsaufwand zur Folge haben.¹³⁸ Trotzdem ist die Annahme gerechtfertigt, dass der Kostenverlauf indirekter Dienstleistungen C_1 somit zwar durch hohe Anfangsinvestitionen c_f aber gleichzeitig niedrigeren variablen Kosten c_v , gekennzeichnet ist, so dass die Gesamtkosten schneller degressiert werden. Es gilt somit:

$$(3) \quad \frac{\partial C_1}{\partial x} < 0 \wedge \frac{\partial^2 C_1}{\partial x^2} > 0$$

und die Grenzkosten folgen tendenziell dem Verlauf der Kurve (C_1) (Abbildung 5).

Temporäre Präsenz durch Bewegung des Anbieters

Zum anderen steht - auch für nicht-handelbare Dienstleistungen – die Möglichkeit offen, kostengünstige Exporte mithilfe einer zeitlich befristeten Präsenz von Anbieter und Leistungsempfänger für die Zeit der Leistungserfüllung anzubieten. Kunde und Anbieter, bzw. deren Vertreter, kommen hierbei nur temporär an einem Ort zusammen, so dass der Anbieter zwar höhere Betriebskosten, aber nur sehr geringe bzw. keine Investitionskosten trägt.

Das Risiko in Form des *sunk-cost*-Effekts entfällt dadurch weitgehend. Für diese Art der Leistungserfüllung sind daher tendenziell flachere Kostenkurven der Gestalt (C_2) charakteristisch. Mithin gilt:

$$(4) \quad \frac{\partial C_2}{\partial x} > \frac{\partial C_1}{\partial x} \wedge \frac{\partial^2 C_2}{\partial x^2} < \frac{\partial^2 C_1}{\partial x^2}.$$

¹³⁸ Vgl. Krömmelbein (2001); Sandmeier (2008).

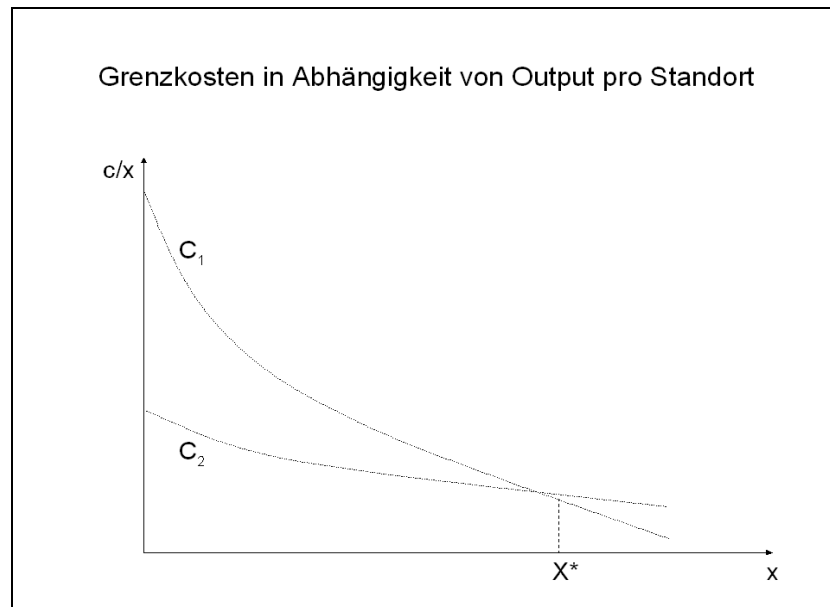


Abbildung 5, Grenzkosten in Abhängigkeit vom Output

In diesem einfachen Modell ist es von der Höhe des im Zuge des Markteintritts erzielten *Outputs* abhängig, ob eine handelbare Dienstleistung über luK-Technologien oder mittels befristeter Präsenz exportiert wird. Der Einsatz von luK-Technologien ist dann profitabler, sobald gilt:

$$(5) \quad x > x^* = \{x \mid C_1 = C_2\}.$$

Aufgrund der ambivalenten Effekte auf den Verlauf der Grenzkostenkurven C_1 und C_2 ist es allein in Abhängigkeit vom *Output a priori* unbestimmt, welche der Exportmodi vorteilhafter ist. Entscheidend ist hier der Kostenverlauf im Einzelfall. Zu bedenken ist allerdings, dass die Strategie des „indirekten Exports“ immer auch mit dem Nachteil der *sunk costs* verbunden ist.

Ganz anders stellt sich die Situation dar, wenn zusätzlich die Kosten der Raumüberbrückung beachtet werden. Während sich nämlich die Kosten des indirekten Kontakts C_1 nur marginal erhöhen, steigen die variablen Kosten der befristeten Präsenz C_2 stark an. Die Grenzkostenkurve verschiebt sich damit von C_2 auf C_2' , wodurch X^* auf X^{**} sinkt (Abbildung 6). Es wird somit deutlich, dass mit zunehmender geographischer Entfernung des Markteintritts ein Eintritt mithilfe befristeter Präsenz nur bei entsprechend reduzierten *Output*-Mengen vorteilhaft ist.

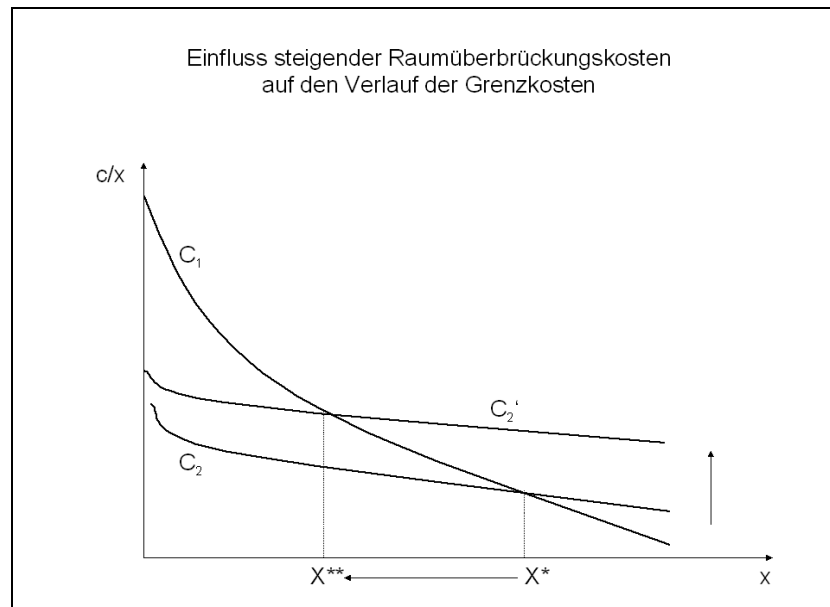


Abbildung 6, Einfluss steigender Raumüberbrückungskosten

In der Praxis sind verschiedene Möglichkeiten denkbar, wie der Investor den Verlauf der Kosten der lokalen Präsenz C_2 senken könnte. Beispielsweise kann er die Kapazität der Niederlassung verringern und damit den Anteil fixer Kosten reduzieren. Dies kann bereits durch eine verringerte Zahl der lokalen Mitarbeiter erreicht werden oder aber indem die Leistungsprozesse mit Kundenkontakt (*front office*) von den Prozessen ohne Kundenkontakt (*back office*) getrennt werden. Allerdings können bei diesen Strategien die Transaktionskosten stark zunehmen, sobald die Nachfrage die begrenzten Kapazitäten übersteigt. Die Effekte auf den Verlauf von C_2 sind daher ambivalent.

Zweitens kann der Anbieter die Degression der Fixkosten verbessern, indem er die Leistungszeit verkürzt und somit die Auslastung der Niederlassung erhöht.¹³⁹ Ein wichtiger Ansatzpunkt hierfür ist eine verbesserte Kommunikation zwischen Kunde und Leistungsgeber, wodurch die Transaktionskosten der Informationsübertragung gesenkt werden. Mögliche Instrumente sind Vorabinformation über Werbemittel, eine klare Imagepositionierung und entsprechende Erwartungsbildung beim Kunden oder auch eine Verbesserung der kommunikativen Qualifikation der Mitarbeiter. Nicht zuletzt können Betriebsgrößenvorteile ausgeschöpft

¹³⁹ Vgl. zur Steuerung der Kapazitätsauslastung von Dienstleistungsunternehmen auch Fließ (2009), S. 254ff.

werden, wenn Kapazitäten auf großflächigen Standorten konzentriert werden und durch parallele Leistungsprozesse Synergien wirksam werden. Sämtliche der Strategien erhöhen zwar die Fixkosten des Markteintritts, senken aber die variablen Kosten und beschleunigen somit die Degression der Fixkosten. Auch hier sind zwar die Einflüsse auf den Verlauf von C_2 ambivalent und sind somit stark vom Einzelfall abhängig. Angesichts stark zunehmender variabler Kosten mit wachsender geographischer Entfernung (Abbildung 6) ist allerdings die Schlussfolgerung zulässig, dass die Senkung der Prozesskosten und damit eine beschleunigte Fixkostendegression umso vorteilhafter wird, je größer die geographische Entfernung des Markteintritts ist.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass nicht zuletzt aufgrund des Simultanietätszwangs die Wahl des Eintrittsmodus in hohem Maße von den Umständen des Einzelfalls abhängt. Generell lässt sich aber darauf schließen, dass mit zunehmender geographischer Entfernung die Senkung der Prozesskosten in den Vordergrund rückt.

2.1.3. Mangelnde Konkretisierbarkeit

Ebenfalls eine Folge der Immaterialität wesentlicher Inhalte einer Dienstleistung ist, dass ein potentieller Nachfrager nur mit einem gewissem Aufwand erkennen kann, um welche Art von Leistung es sich im Einzelfall handelt. Dies hat zur Folge, dass der Gegenstand von Vertragsverhandlungen zwischen Anbieter und Nachfrager und somit Art und Umfang der vereinbarten Leistung sehr viel schwerer als Gegenstand eines Vertrags formuliert werden kann, als dies bei physischen Gütern der Fall ist.¹⁴⁰

Die Tragweite dieser Eigenschaft kann durch neoklassische Marktmodelle, die von einer Umwelt ohne Transaktionskosten ausgehen, nicht wiedergegeben werden. Grund hierfür ist, dass in der neoklassischen Modellumgebung von einer autonom existierenden Nachfrage ausgegangen wird, die bei Konfrontation mit einem angebotenen Gut augenblicklich von Individuen mit den entsprechenden Präferenzen durch Konsumtion des

¹⁴⁰ Brox (1991), S. 165; Hilke (1989), S. 18ff.

Gutes befriedigt wird. Die Kosten der stattfindenden Transaktion werden nicht berücksichtigt.

In aller Regel geht der Konsumtion des Gutes allerdings ein Prozess voraus, der sich u.a. anhand des weitverbreiteten AIDA-Schemas darstellen lässt.¹⁴¹

Nach diesem Schema lässt sich der Prozess in vier Stufen einteilen.

Acknowledgement

= Wahrnehmung des Gutes;

Interest

= Interesse und erste Auseinandersetzung mit den Eigenschaften des Gutes;

Desire

= der Wunsch nach Konsumtion, mithin also die eigentliche Nachfrage, entsteht;

Action

= Kauf und Konsumtion des Gutes.

Bereits anhand dieses einfachen Schemas wird der Unterschied zwischen Dienstleistungen und physischen Gütern offensichtlich. Letztere sind relativ leicht wahrzunehmen und oft können zumindest zentrale Eigenschaften schnell erkannt werden. Bei Dienstleistungen ist dies nicht der Fall. Dies hat vor allem zwei Konsequenzen. Erstens entsteht eine hohe *Qualitätsunsicherheit* und zweitens hat der Aufbau von *goodwill* eine hohe Bedeutung.

Die Qualitätsunsicherheit hat zur Folge, dass aufgrund der eingeschränkten Wahrnehmbarkeit immaterieller Leistungsinhalte vor Konsumtion einer Dienstleistung zusätzliche Informationen gesammelt werden.¹⁴² Zum einen beziehen sich diese Informationen auf die zu erwartenden Leistungsinhalte, zum anderen aber auch auf die Rolle, die der Kunde im Leistungsprozess einnehmen muss und von dessen Mitwirkung die Leistungsqualität abhängig ist.¹⁴³ Dies verursacht Transaktionskosten, die entweder durch den

¹⁴¹ Vgl. als Übersicht neben anderen: Jung (2001), S. 629 oder Wöhe (1996), S. 700.

¹⁴² Vgl. auch Fließ (2009), S. 159ff.; Kleinaltenkamp/Marra (1995), S. 104ff.

¹⁴³ Büttgen (2007), S. 127ff.; Kellogg et al. (1997), S. 210f.; Poznanski (2005), S. 17; Vgl. hierzu auch die empirische Studie von Evans et al. (2008).

potentiellen Nachfrager für die Informationsgewinnung oder durch den Anbieter getragen werden, um die Informationsgewinnung des Nachfragers zu erleichtern.

Das Ausmaß der vor der Konsumtion investierten Informationskosten ist wesentlich von den Erwerbskosten der Leistung, und damit vor allem von deren Preis, abhängig. Bei einem Großteil der angebotenen Dienstleistungen übersteigen die erforderlichen Informationskosten allerdings schnell die Summe der Erwerbskosten, so dass diese Leistungen sogenannte *Erfahrungsgüter* im Sinne von *Nelson* (1970) darstellen. Die Qualität solcher Güter wird im Wesentlichen nicht durch Information, sondern erst durch Konsumtion bewertet.

Selbst für Dienstleistungen, die keine Erfahrungs- sondern *Suchgüter* darstellen, sind keine vollständigen Informationen über die zu erwartende Qualität der Leistung zu erhalten.¹⁴⁴ Grund hierfür ist, dass die Qualität einer Dienstleistung vom subjektiven Empfinden des Nachfragers zum Zeitpunkt der Konsumtion bestimmt wird.¹⁴⁵ Für dieses Empfinden sind allerdings auch die Faktoren der Umwelt zu diesem Zeitpunkt von Bedeutung. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass *a priori* keine vollständige Information hinsichtlich aller zukünftigen Umweltfaktoren vorliegt, so dass aus Sicht des Nachfragers immer eine Wahrscheinlichkeit besteht, dass trotz Suchkosten in eine Qualität unterhalb der Erwartungen investiert wird.¹⁴⁶ Aus diesem Grund ist die Qualitätsunsicherheit des Kunden auch weitgehend unabhängig von der rechtlichen Durchsetzbarkeit der geschlossenen Verträge.

Dieses Risiko wird dadurch verschärft, dass die Informationskosten *sunk costs* darstellen, da die gewonnenen Informationen für die Wahrnehmung der Leistungsinhalte alternativer Anbieter kaum von Nutzen sind. Die investierten Ressourcen sind damit bei Wechsel zu einem neuen Anbieter verloren. Die Verluste aufgrund hoher *sunk costs* sind eine wesentliche Ursache für die

¹⁴⁴ Eine alternatives Begriffspaar, das stärker auf die Kundenintegration abstellt, unterscheidet zwischen *Austausch-* und *Kontraktgütern*. (Kleinaltenkamp/Marra 1995, S. 105f.); Vgl. auch Trommen (2002) sowie die dort zitierten Quellen.

¹⁴⁵ Zur Diskussion exemplarischer Ansätze vgl. Brady/Cronin/Brand (2002) oder Ruyter/Wetzels (1998). Für eine eingehende Übersicht vgl. insbesondere Mang (1998).

¹⁴⁶ Vgl. Trommen (2002), S. 142f.

beobachtete hohe Loyalität von Dienstleistungskunden.¹⁴⁷ Beispielsweise haben *Kellogg et al.* (1997) beobachtet, dass Kunden selbst angesichts schlechter Leistungsqualität oft nicht den Anbieter wechseln, sondern aktiv in den Leistungsprozess intervenieren und dafür weitere Kosten auf sich nehmen.¹⁴⁸

Dies dürfte auch einen wichtigen Grund für die empirischen Ergebnisse von *Yen et al.* (2004) darstellen, wonach der Umfang der Intervention stark von der Unsicherheit des Kunden abhängt, mit der dieser die Art und den Verursacher der Leistungsmängel identifizieren kann. Insgesamt betrachtet besteht somit für einen Nachfrager aufgrund von hohen „versunkenen“ Informationskosten und darüber hinaus einer unvermeidbaren Wahrscheinlichkeit eines Misserfolgs ein sehr hohes *Qualitätsrisiko*.

Neben der Qualitätsunsicherheit hat aufgrund der mangelnden Konkretisierbarkeit der Aufbau von *goodwill* hohe Bedeutung für den Dienstleistungssektor. Der Begriff „*goodwill*“ lässt sich nicht direkt übersetzen. Er umschreibt aber die subjektiv bedingte Bindung eines Nachfragers an den Anbieter eines Gutes. In einem weiten Sinne könnte man ihn mit dem „Vertrauen“ des Nachfragers zugunsten eines Anbieters vergleichen.¹⁴⁹

Es sei darauf hingewiesen, dass eine gewisse Verwechslungsgefahr mit dem betriebswirtschaftlichen Verständnis von *goodwill* besteht. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht umschreibt *goodwill* den Beitrag immaterieller Vermögensgegenstände, wie z.B. Marken, zum Gesamtwert eines Unternehmens. Im Folgenden ist unter dem Begriff *goodwill* die volkswirtschaftliche Sichtweise zu verstehen.

Goodwill entsteht sowohl aus dem Bekanntheitsgrad als auch aus positiven Erfahrungen mit Leistungen des Anbieters und nimmt positiven Einfluss auf die individuelle Nachfrage des Kunden. Durch die subjektive Bindung entsteht für einen Anbieter A ein Nachfragebereich, der relativ unelastisch

¹⁴⁷ Zeithaml (1981).

¹⁴⁸ Vgl. Kellogg et al. (1997), insb. S. 213.

¹⁴⁹ Plötner/Jacob (1996).

auf Wettbewerbsaktionen, insbesondere Preissenkungen, eines Konkurrenten B reagiert.¹⁵⁰

Der gezielte Aufbau von *goodwill* stellt in Dienstleistungsmärkten einen der wichtigsten Aspekte im Wettbewerbsverhalten der Marktteilnehmer dar, da eine Reihe von alternativen Strategien, die in Warenmärkten hohe Bedeutung haben, bei Dienstleistungen nur begrenzte Wirkung entfalten. Beispielsweise verliert Innovationswettbewerb stark an Wirksamkeit, weil Leistungsinhalte nicht patentierbar sind und damit leicht nachgeahmt werden können.¹⁵¹ Preiswettbewerb wiederum setzt vergleichbare Produkte voraus und ist daher nur bei standardisierten Leistungen effektiv. Für viele Dienstleistungsarten überwiegt allerdings die Individualisierung.¹⁵²

Die Bedeutung von Qualitätsunsicherheit und *goodwill* für einen Markteintritt wird deutlicher, wenn man den Einfluss auf die individuelle Nachfragefunktion getrennt für zwei Nachfragergruppen in einer einfachen Modellanalyse betrachtet.¹⁵³ Die erste Gruppe bilden die neutralen Kunden, die zuvor noch keine vergleichbare Leistung konsumiert haben (Neukunden). Die zweite Gruppe umfasst die Kunden, die bereits die Leistung eines im Markt etablierten Unternehmens konsumieren (Abwerbung).

Neukunden

Es sei angenommen, dass in einem Markt mit mehreren etablierten lokalen Anbietern und einem dem lokalen Nachfrager unbekannten Markteinsteiger die individuelle Nachfrage nach der „neuen“ Leistung abhängig vom Preis der Leistung P_i und von der erwarteten Qualitätsunsicherheit Qu_i ist. Darüber hinaus kann angenommen werden, dass die im Heimatmarkt etablierten Anbieter den Nachfragern zumindest dem Namen nach bekannt sind, z.B. aufgrund von Werbung. Dadurch existiert bereits ein gewisses Maß an *goodwill* G_{etab} zugunsten der lokalen Unternehmen. Der Einsteiger ist den Konsumenten hingegen unbekannt, so dass der *goodwill* gegenüber

¹⁵⁰ Heuss (1966); Kaufer (1980), S. 253.

¹⁵¹ Hilke (1989), S. 16.

¹⁵² Hilke (1989), S. 21.

¹⁵³ Brockhoff (2005) verwendet eine vergleichbare Methode bei der Analyse von Kosten-Nutzen-Analysen für Kunde und Anbieter im Rahmen von *OpenInnovation*-Projekten.

etablierten Anbietern in voller Höhe zulasten der Nachfrage wirkt. Es gilt somit folgende Nachfragefunktion:

$$(6) \quad N_i = P_i^{(-)} + Q U_i^{(-)} + G_{etab}^{(-)}.$$

Qualitätsunsicherheit wiederum bedeutet technisch ausgedrückt, dass die erfahrene Qualität von einem individuellen Vergleichsmaßstab abweichen kann.¹⁵⁴ Demnach ist Qualitätsunsicherheit eine Funktion aus der Wahrscheinlichkeit α , mit der die konsumierte Qualität Q gegenüber der ursprünglich erwarteten Qualität Q_e abweichen kann. Wie erwähnt, kann die Differenz durch zusätzliche Information (I) zwar gemindert, aber nicht beseitigt werden. Es gilt daher:

$$(7) \quad \begin{aligned} &QU = \alpha[Q - Q_e(I)] \\ &\wedge \lim_{I \rightarrow \infty} Q_e = Q \end{aligned}.$$

Die Qualitätsunsicherheit gilt für alle Anbieter gleichermaßen und bestimmt damit auch die Preisabsatzfunktion PA und die maximale im Markt absetzbare Menge $X_{\max}$ (Abbildung 7). Bei einem exogenen Angebot der Etablierten X_{etab} verbleibt einem Neuanbieter die Restnachfrage der Strecke $X_{etab}:X_{\max}$. Der *goodwill* G_{etab} aber wirkt nur auf die Preisabsatzfunktion des Neuanbieters und senkt diese auf das Niveau N_{neu} . Auf diese Weise wirkt der *goodwill* als Marktzutrittsschranke in Höhe von G_{etab} .

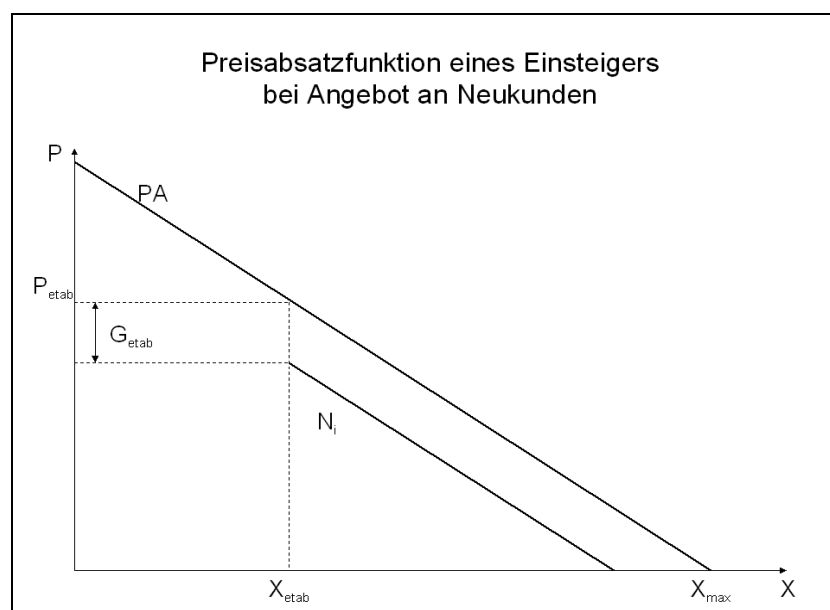


Abbildung 7, Preisabsatzfunktion eines Einsteigers

¹⁵⁴ Piller (2008), S.408.

Es ist durchaus möglich, dass für die Nachfrage nach dem Angebot des Markteinsteigers $QU_i + G_{etab} > N(P)$ gilt. In diesem Fall existiert keine Nachfrage, die ein Neuanbieter bedienen könnte. Ein Markteintritt ist in diesem Fall erst möglich, wenn der Einsteiger durch vorherige Information (z.B. Werbung) erstens die Qualitätsunsicherheit senkt und zweitens eigenen *goodwill* schafft, der die Bewertung gegenüber den etablierten Anbietern verbessert.

Abwerbung

Sofern sich der Markt nicht in einer intensiven Wachstumsphase befindet (Vgl. Kapitel 2.1.2.1., Abschnitt 2), ist es für einen Markteintritt ebenfalls wichtig, Konsumenten von etablierten Anbietern attrahieren zu können. Im Prinzip ist, wie bei Neukunden auch, die nachgefragte Menge abhängig von Preis, Qualitätsunsicherheit und *goodwill* etablierter Anbieter. Es gilt:

$$(8) \quad N_i = P_i^{(-)} + QU_i^{(-)} + G'_{etab}^{(-)}$$

Gegenüber Gleichung 6 gelten aber zwei wichtige Unterschiede. Erstens gilt $G'_{etab} > G_{etab}$, weil - zusätzlich zu Werbeeinflüssen - positive Erfahrungen mit dem Angebot des Etablierten gesammelt wurden. Diese tragen ebenfalls zur Höhe des *goodwill* bei.¹⁵⁵

Zweitens gilt die Nebenbedingung, dass ein positiver Anreiz zum Wechsel des Anbieters vorliegen muss. Ein Anreiz zum Anbieterwechsel entsteht für einen Nachfrager dann, wenn die Qualitätsverbesserung des neuen gegenüber dem etablierten Anbieter ($Q_{neu} - Q_{etab}$) stärker wiegt als die Kosten des Wechsels. Letztere bestehen aus den Wechselkosten im engen Sinne Wk , die als Transaktionskosten für Informationsgewinnung und Vertragsverhandlungen anfallen, sowie der Preisdifferenz zwischen altem und neuem Anbieter ($P_{neu} - P_{etab}$). Bedingung für einen Wechsel ist somit:

$$(9) \quad Q_{neu} - Q_{etab} > Wk + (P_{neu} - P_{etab}).$$

Allerdings sind aufgrund der Kundenintegration gerade bei Dienstleistungen die Wechselkosten sehr hoch.¹⁵⁶ Während Q_{etab} bekannt ist, besteht für die Qualität des neuen Angebotes wiederum Qualitätsunsicherheit. Hier aber

¹⁵⁵ Mueller/Supina (2002).

¹⁵⁶ Kleinaltenkamp (2003), S. 362.

betrifft die Unsicherheit lediglich das Angebot des neuen Anbieters, während die Leistung von mindestens einem der Etablierten dem Nachfrager bekannt ist. Die Qualitätsdifferenz ist auch hier ungewiss und kann durch Information nicht vollständig aufgeklärt werden. Sie erhöht damit die Marktzutrittsschranke für den Neuanbieter. Darüber hinaus bestehen für wesentliche Teile der Wechselkosten *a priori* nur Erwartungen, da die Kosten erst während oder nach Vollzug des Wechsels anfallen. Schließlich nimmt die Höhe des relativen *goodwills* des Neuanbieters ($goodwill_{neu} - goodwill_{etab}$) Einfluss auf die Entscheidung zugunsten eines Anbieterwechsels, wobei zu beachten ist, dass - wie erwähnt - der *goodwill* hier noch größer ist als im Vergleich zu Neukunden. Ein Anreiz zur Abwanderung besteht mithin dann, wenn gilt:

$$(10) \quad (QU_{neu} - Q_{etab}) - Wk_e + (G_{neu} - G_{etab}) - (P_{neu} - P_{etab}) > 0.$$

Gleichung (10) bildet gleichzeitig die Höhe der Marktzutrittsschranke ab, die bei einem Angebot gegenüber Nachfragern etablierter Anbieter zu überwinden ist.

Implikationen für den Investor als ausländisches Unternehmen

Wenn es sich bei dem *Newcomer* um ein ausländisches Unternehmen handelt, wird die Marktzutrittsschranke zusätzlich von zwei weiteren Faktoren erhöht. Erstens kann die persönliche Einstellung des Kunden gegenüber dem Herkunftsland des Investors auch die Bewertung des *Newcomers* möglicherweise beeinflussen. Dies kann allerdings sowohl in negativer als auch in positiver Hinsicht der Fall sein.¹⁵⁷ Zweitens besteht bei einem Neuanbieter immer eine erhöhte Erwartung eines möglichen Marktaustritts, so dass zum einen bei Leistungsmängeln die Möglichkeit zur eventuellen Nachbesserung nach Vertragsschluss nicht gesichert ist und im Falle wiederkehrender Leistungsnachfrage die investierten Informationskosten verloren sind. Zu einem gewissen Grad werden Kunden dieses *Rückzugsrisiko* bei einem ausländischen Anbieter – aufgrund dessen

¹⁵⁷ Beispiele für positiv wirkende Einstellungen bzw. Vorurteile sind Bankdienstleistungen aus der Schweiz, Modedesign aus Italien und technische Forschung aus Deutschland. Für einen Überblick der Theorie von Country-of-Origin-Effects vgl. Jaffe/Nebenzahl (2001).

zumindest scheinbar „rettenden Hafen“ im Heimatmarkt¹⁵⁸ – sogar noch höher einschätzen als bei einem inländischen *Newcomer* ohne solche Rückzugsmöglichkeiten. Dieser Aspekt wiegt um so stärker, nicht nur je länger die Frist der Leistung ist (z.B. bei Versicherungsleistungen), sondern auch je höher die investierten Informations- und Wechselkosten sind und je größer deren Anteil an *sunk costs* ist.

Ein ausländischer Neuanbieter in einem Dienstleistungsmarkt muss also zur Überwindung der Marktzutrittschranken im Vergleich zu lokalen etablierten Dienstleistungsanbietern und sogar zu einheimischen Neuanbietern höhere Anreize gegenüber dem Kunden vermitteln.¹⁵⁹ Ein zentraler Anreiz besteht in einer erhöhten erwarteten Wahrscheinlichkeit eines positiven Suchergebnisses, was der Anbieter vor allem durch a) das Signalisieren hoher Leistungsqualität und b) dem Aufbau von Kundenvertrauen erreichen kann. Auf diese Weise wird die Qualitätsunsicherheit gesenkt und eigener *goodwill* geschaffen.

Eine Reihe von Eigenschaften des Unternehmens können diese Ziele unterstützen und können daher Quellen von O-Vorteilen darstellen.

- Räumliche Präsenz;
Insbesondere die Zahl von Niederlassungen und Filialen vermitteln Markenbekanntheit und den subjektiven Eindruck von Leistungskompetenz.
- Transfer von physischen Wertschöpfungsprozessen in den lokalen Markt;
Die lokale Präsenz tangibler Unternehmensteile kann gegenüber dem Nachfrager den Status eines „einheimischen“ Unternehmens vermitteln.
- Kopplung der Leistungsinhalte mit physischen Gütern;
Auf diese Weise können je nach Komplementarität der Güter mit den Leistungen die Vorteile der Wahrnehmbarkeit physischer Güter (Stufe A des AIDA-Schemas) auf die Leistung übertragen werden.

¹⁵⁸ Gray (1996), S. 52.

¹⁵⁹ Dies lässt sich auch mit dem Begriff „Signaling“ umschreiben. Vgl. Fließ (2009), S. 170ff.

- Firmenhistorie und Marktanteile;
Eine lange Firmengeschichte sowie hohe Marktanteile im lokalen und im Heimatmarkt können als Indikator für lange Erfahrung und wirtschaftlichen Erfolg wirken. Zusammen mit dem Ausmaß räumlicher Präsenz wird ein *commitment* des Investors gegenüber dem lokalen Markt ausgedrückt, das für den Nachfrager die Wahrscheinlichkeit eines Marktaustritts niedriger erscheinen lässt.
- Intensive persönliche Kontakte zu aktuellen und potentiellen Kunden;
Die Geschäftsbeziehung wird auf diesem Wege vertieft und stabilisiert. Der Nachfrager wird dadurch direkte Information durch ein persönliches Vertrauen „substituieren“, so dass die Qualitätsunsicherheit trotz Informationsmangel sinkt. Die Bedeutung dieses Aspekts wird auch anhand des intensiven Einsatzes emotionaler Werbung in Dienstleistungsbranchen deutlich, die exakt auf diesen Aspekt zielt.¹⁶⁰
- *Corporate identity* und Markenwert;
Diese Faktoren signalisieren ein Interesse des Anbieters an hoher geleisteter Qualität, da er sonst seine Investitionen in das Markenimage verliert (*Geisellargument* nach Williamson (1983)).
- Ausreichende Kapitalreserven für eine hohe Quantität der Werbung;
Dadurch wird der Eindruck starker wirtschaftlicher Aktivität vermittelt.¹⁶¹ Es ist allerdings zu vermuten, dass dieser Aspekt eher unterstützend zu den oben genannten Strategien wirkt.

Neben dieser Auswahl sind weitere Maßnahmen möglich.¹⁶² Zu bedenken ist, dass der Einsatz solcher Instrumente im Rahmen eines Markteintritts mit

¹⁶⁰ Beispielsweise besteht nahezu die gesamte Werbung von Anbietern überwiegend immaterieller Dienstleistungen aus emotional geprägten Bildern von Personen, während Produktinformationen deutlich im Hintergrund stehen (Hilke 1989, S. 18f.). Für eine Übersicht verschiedener Ansätze, mit denen die Qualitätswahrnehmung von Seiten des Anbieters gesteuert werden kann, vgl. Bitner et al. (1997), S. 196.

¹⁶¹ Nelson (1974), S. 732.

¹⁶² Vgl. als Übersicht über verschiedene Ansätze des Dienstleistungsqualitätsmanagements Bruhn/Stauss (1996), insb. S 289 – 362.

einem *trade-off* verbunden ist. Zwar wird einerseits durch den Einfluss auf Qualitätsunsicherheit und *goodwill* die Höhe der Marktzutrittschranken gesenkt. Andererseits entstehen durch die Instrumente weitere Kosten, die den gewonnenen Vorteilen entgegenstehen.

Die Höhe der Nettoeffekte ist daher abhängig von den Kostenverläufen des Einzelfalls. Ein Branche, die intensiv auf einige der genannten Maßnahmen zurückgreift, ist zum Beispiel der Einzelhandel. Durch die Konzentration auf die Absatzdienstleistung für warenproduzierende Unternehmen ist die lokale Präsenz, der materielle Input und der Kontakt zu möglichen Kunden zumindest in der Summe sehr intensiv. Entsprechend hoch ist der Aufwand für die Steuerung der Kundenintegration.¹⁶³

Zusätzlich ist auch die Wirksamkeit der Instrumente je nach den Bedingungen des Einzelfalls zu relativieren. Zwei Aspekte sind hier vor allem bedeutsam: Erstens ist die Intensität der Effekte zum Teil vom zeitlichen Verlauf abhängig, was die Wettbewerbsposition von *Newcomern* zusätzlich benachteiligt. So entfaltet sich zum einen die Wirkung einiger Instrumente, wie z.B. Bekanntheitsgrad, Empfehlungen durch Dritte oder soziale Bindungen, erst im Zeitverlauf und steht einem Neuanbieter zu Beginn nicht zur Verfügung. Zum anderen ist der Einsatz der Instrumente durch hohe Erfahrungsgewinne geprägt, so dass etablierte Unternehmen hier Effizienzvorteile genießen.

Zweitens sind einzelne Instrumente zwar im produzierenden Gewerbe sehr wirksam, haben bei Dienstleistungsunternehmen aber nur wenig Bedeutung. So haben Markenwerte im Dienstleistungssektor - trotz ihrer hohen Wirksamkeit gerade bei überwiegend immateriellen Produkten - eine vergleichsweise begrenzte Bedeutung. Eine Übersicht der 50 wertvollsten Marken Deutschlands¹⁶⁴ zeigt, dass zwischen 1997 und 2008 nur elf (1997) bzw. 18 (2008) einem Dienstleistungsanbieter gehören.¹⁶⁵ Dies entspricht im

¹⁶³ Harris et al. (2001) argumentieren sogar, dass die Methoden aus Theaterinszenierungen wiederum bei der Gestaltung von Einzelhandelsgeschäften eingesetzt werden sollten.

¹⁶⁴ Entsprechend des Berechnungsverfahrens der Semion GmbH. Einfließende Variablen sind dabei u.a. die mit der Marke verbundene Wertschöpfung, Gewinnerwartungen, Imagepositionierung und der Bekanntheitsgrad der Marke (Semion 2009).

¹⁶⁵ Semion (2009).

Jahr 2008 einem Anteil am Gesamtwert von lediglich rund 33 Prozent. Darüber hinaus hat sich dieser Anteil seit dem Jahr 2001 kaum geändert.¹⁶⁶

Ein vergleichbares Bild liefert die Sammlung von 221 der nach Einschätzung der *Deutschen Standards* berühmtesten¹⁶⁷ Marken Deutschlands im 20. Jahrhundert. Diese Sammlung enthält gerade mal zehn Dienstleistungsmarken, von denen wiederum nur vier seit den 50er bzw. nur drei schon seit den 30er Jahren existieren.¹⁶⁸ Bei einer ähnlichen Auswertung der Daten der *Interbrand Corporation* kommt *Fließ* (2009) ebenfalls zu dem Ergebnis, dass die Marken von Dienstleistungsunternehmen bislang noch in der Minderheit sind. Allerdings nimmt ihr Markenwert beständig zu.¹⁶⁹

Ein Grund für diese noch eher geringe Bedeutung dürfte nicht zuletzt auch darin bestehen, dass bislang nur wenige Dienstleistungsanbieter über finanzielle Ressourcen verfügen, die mit den Kapazitäten der großen Traditionsunternehmen aus warenproduzierenden Industrien vergleichbar sind.

2.1.4. Integration des Kunden

Durch Integration des Kunden und seines „externen Faktors“ wird die jeweilige Dienstleistung stark individualisiert. Sie differenziert sich dadurch gegenüber den Leistungen anderer Anbieter, so dass Kunden ein Angebot nur begrenzt mit den Inhalten anderer Anbieter vergleichen können.

Infolge dessen sind Erfahrungen mit früheren Leistungen anderer Anbieter nur in geringem Maß übertragbar und daher nur von geringer Hilfe, um Art und Relevanz eines neuen Angebotes schneller zu erfassen. Sowohl die in Kapitel 2.1.3. dargestellten Ungewissheiten der Qualitätsbewertung von Neuanbietern auf Dienstleistungsmärkten als auch der *sunkcost*-Charakter

¹⁶⁶ Dieser Anteil entspricht nicht der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung von Dienstleistungen in Deutschland, die im Jahr 2008 einen Wertschöpfungsanteil von über 47 Prozent verzeichneten (vgl. Kapitel 5.5.1.).

¹⁶⁷ Das Kriterium „Berühmtheit“ ist nicht quantifizierbar. Ein gewisses Maß an subjektivem Einfluss seitens der Redakteure der *Deutschen Standards* kann daher nicht ausgeschlossen werden.

¹⁶⁸ Deutsche Standards (2000).

¹⁶⁹ Fließ (2009), S. 183.

vieler Informationskosten werden dadurch intensiviert.¹⁷⁰ Lediglich im Falle wiederholter Vergleiche von alternativen Angeboten treten gewisse Lerneffekte auf, so dass sich die zu investierenden Informationskosten – und damit auch Informationshürden und Wechselkosten – im Zeitverlauf reduzieren.¹⁷¹

Für den Anbieter wiederum besteht hinsichtlich des externen Faktors eine ähnliche Qualitätsunsicherheit wie für den Nachfrager während der Bewertung der angebotenen Leistung.¹⁷² Sowohl Qualität als auch Verfügbarkeit des Faktors sind im Voraus nur bedingt abschätzbar. In der Praxis äußert sich dieses Phänomen, dass die starke Integration des Kunden in die Wertschöpfungsprozesse auch mit Risiken verbunden sein kann. Beispiele hierfür sind Abhängigkeiten von Kundenpräferenzen bzw. -verhalten oder mögliche Wissensverluste.¹⁷³ Zudem beurteilt ein Kunde alle Aspekte tendenziell aus seiner persönlichen Perspektive, die stark von der Sichtweise des Anbieters abweichen kann.¹⁷⁴ Diese Risiken können sich zudem schnell kumulieren, wenn Konflikte zwischen zunehmend individualisierten Kundenwünschen entstehen.¹⁷⁵ Aufgrund der hohen Bedeutung der Faktorunsicherheit haben Unternehmen beispielsweise verschiedene Verfahren entwickelt, mit denen die „Qualität“ des externen Faktors und damit das Integrationsrisiko selektiert und gestaltet werden kann.¹⁷⁶

Trotzdem ist dem Anbieter *a priori* unbekannt, inwieweit der Kunde überhaupt bereit ist, sich integrieren zu lassen. Hierbei sind nicht nur die verschiedenen Motive entscheidend, die für den Kunden den Ausschlag für

¹⁷⁰ Vgl. auch Büttgen (2007), S. 188ff.; Reichwald/Piller (2002b), S. 14f.

¹⁷¹ Kleinaltenkamp/Marra (1995).

¹⁷² Reichwald/Piller (2002a), S. 16.; Vgl. als Überblick auch Brockhoff (2005) oder Büttgen (2004).

¹⁷³ Enkel (2006), S. 173ff.; Fließ (2004), S. 530ff.

¹⁷⁴ Dieses Phänomen wird auch mit dem Begriff *functional stickyness* umschrieben (Grothe 2005, S. 258).

¹⁷⁵ Vgl. Shahin/Niknesahn (2008), S. 77 sowie die dort zitierten Quellen.

¹⁷⁶ Vgl. Büttner (2007), S. 160ff und 355ff.; Fichter (2005); Gruner/Homburg (2005); Sandmeier (2008), S. 54ff. Ein Überblick über mögliche Steuerungsansätze findet sich auch bei Lüthje (2000), insb. S. 20ff. und 130ff. sowie in den empirischen Untersuchungen von Enkel et al. (2005) oder Zernott (2005), S. 127ff.

eine aktive Integration geben können.¹⁷⁷ Zusätzlich haben fachliche und soziale Kompetenz des Kunden einen Einfluss auf die Qualität der erbrachten Leistung.¹⁷⁸

Ähnlich wie in Gleichung (7) besteht somit eine *Faktorunsicherheit (FU)*, dass die tatsächliche Faktorqualität FQ von der erwarteten Qualität FQ_e abweicht. Zusätzliche Information (I) kann die Ungewissheit hinsichtlich der Faktorbeschaffenheit reduzieren, aber nicht beseitigen (Gleichung 11):

$$(11) \quad \begin{aligned} &FU = FQ - FQ_e(I) \\ &\wedge \lim_{I \rightarrow \infty} FQ_e = FQ \end{aligned} .$$

Während dem Konsumenten durch das Qualitätsrisiko „nur“ eine Einbuße in seinem Nutzenniveau entsteht, verursachen Mängel des externen Faktors Ineffizienzen im Wertschöpfungsprozess des Anbieters. Dadurch entstehen zusätzliche Aufwendungen, die in der Preiskalkulation des Dienstleistungsunternehmens nicht berücksichtigt wurden. Das Faktorrisiko betrifft somit die Gewinnsituation des Anbieters und damit letztlich dessen Existenzsicherheit.¹⁷⁹ Dies ist von besonderer Bedeutung, da gerade Dienstleistungen vergleichsweise schlecht in Controllingsystemen berücksichtigt werden können und daher stärker von Ineffizienzen betroffen sind als Prozesse der warenproduzierenden Industrien.¹⁸⁰ Darüber hinaus betreiben Kunden in der Regel kaum Maßnahmen, um die Beurteilung der von ihnen beigesteuerten Inputs zu erleichtern und auf diese Weise das Faktorrisiko des Anbieters zu senken.¹⁸¹

Insbesondere bei transnationalen Aktivitäten innerhalb eines MNUs können – je nach Konzentrationsgrad einzelner *headquarter services* in der Unternehmenshierarchie - hohe Anforderungen entstehen, wenn an verschiedenen Stellen des Unternehmensnetzwerks die Faktoren unterschiedlicher heimischer und ausländischer Kunden Abweichungen

¹⁷⁷ Für einen aktuellen Überblick über mögliche Kundenmotive zur Integration vgl. Büttgen (2007), S. 110ff. oder Reichwald/Piller (2005), S. 11ff.

¹⁷⁸ Büttgen (2007), S. 97ff.; Müller (2007).

¹⁷⁹ Zur Kostenminimierung bei verschiedenen Konzepten der *Mass Customization* vgl. Piller (2002). Zu den Kosten der kundenindividuellen Produktion im Allgemeinen vgl. z.B. Kleinaltenkamp (1995), Fawcett et al. (2001) oder Stottko (2005).

¹⁸⁰ Engelhardt (1996).

¹⁸¹ Trommen (2002), S. 148.

produzieren. Die Transaktionskosten können darüber hinaus weiter zunehmen, wenn sich die Abweichungen unterschiedlich auf geographisch getrennte Faktoren auswirken. Mit steigender Komplexität eines transnationalen Unternehmensnetzwerks wirkt sich damit das Faktorrisiko bei einem MNU stärker aus als bei kleineren lokalen Konkurrenten.

Die Wahl des optimalen Integrationsgrades

Die Relevanz der Einflüsse beim Anbieter ist von der relativen Bedeutung des Kunden abhängig, gemessen z.B. an dessen Anteil an den Gesamtumsätzen des Anbieters (Abbildung 8). Je größer die anteilige Bedeutung eines Kunden i , um so schwieriger ist ein Ausgleich möglicher Faktormängel durch qualitativ hochwertige Faktoren anderer Kunden. Der Anbieter hat daher bei „wichtigen“ Kunden ein höheres Interesse an Informationen über die Faktorbeschaffenheit. Es kann somit angenommen werden, dass mit zunehmendem Informationsniveau (I) des Anbieters der Kunde auch stärker in die Leistungsproduktion integriert wird. Der Grad der Kundenintegration (IG) steigt mithin. Die Abweichungen zwischen erwarteter und tatsächlicher Faktorqualität und somit die Faktorunsicherheit FU werden gesenkt. Eine vollständige Information ist aber auch hier nicht möglich, da die Komplexität der Umweltfaktoren zunimmt und der Grenzertrag eines zunehmenden Integrationsgrads abnimmt. Es gilt damit:

$$(12) \quad FU = FU^{(+)}(I) = IG^{(+)}(I);$$

$$(13) \quad FU' = \frac{\partial FR}{\partial IG} < 0 \wedge FU'' = \frac{\partial^2 FR}{\partial IG^2} > 0.$$

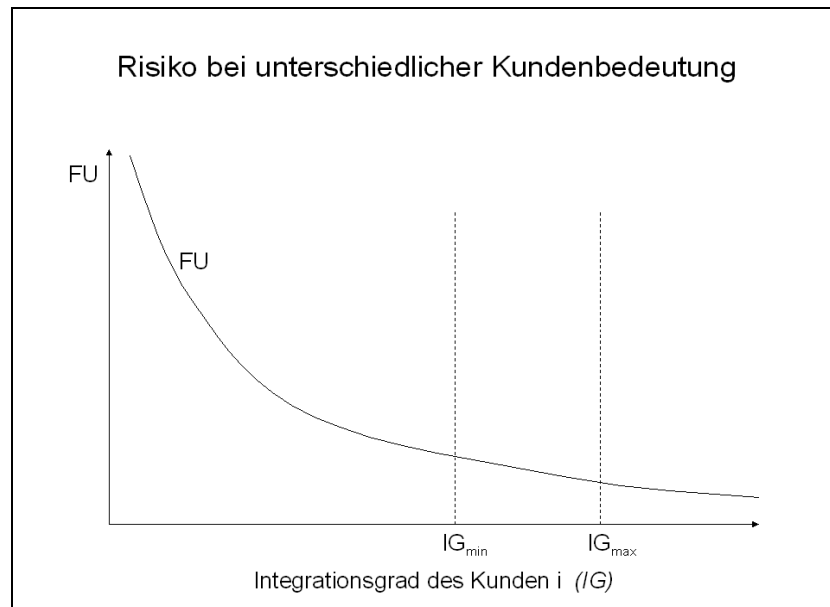


Abbildung 8, Risiko bei unterschiedlicher Kundenbedeutung

Grundsätzlich ist ein optimaler Integrationsgrad - und damit die Bedeutung des einzelnen Kunden - dann erreicht, wenn FU' im Betrag den Grenzinformationskosten entspricht.¹⁸² Allerdings ist der Integrationsgrad stark durch die Art der Leistungsinhalte bedingt, so dass eine Optimierung oft nur in einem gewissen Bereich möglich ist. Beispielsweise ist eine Automatisierung oder Standardisierung von Leistungen besonders praktikabel, wenn die Leistungen von vornherein wenig komplex und nur gering individualisiert sind (Autowaschanlagen, FastFood-Gastronomie, Kinovorführungen). Bei steigender Komplexität der Leistung, insbesondere aufgrund zunehmender Interaktion zwischen Anbieter und Kunde, werden auch die Kriterien für eine Standardisierung komplizierter.¹⁸³

Dadurch wird die Qualitätsbewertung vonseiten des Kunden erschwert, so dass die Vorteile der Standardisierung durch Verluste von Nachfrage und *goodwill* kompensiert werden. In Abbildung 8 kommt dieser Aspekt dadurch zum Ausdruck, dass für alternative Leistungen nur bestimmte Achsenabschnitte gültig sind (Strecke IG_{min} bis IG_{max} deren Position wiederum vom Komplexitätsgrad der Leistung abhängig ist). Des Weiteren bestimmen zusätzliche Faktoren die Steigungen der Kurven. So z.B. ist tendenziell bei

¹⁸² Ein Überblick über mögliche Organisationsformen der Kundenintegration bei alternativen Intensitäten findet sich zum Beispiel bei Büttgen (2007), S. 89ff.; Reichwald/Piller (2002b) S. 9ff. oder Piller (2002), S. 19ff.

¹⁸³ Bruhn/Hadwich (2005); Büttner (2007), S. 38ff.; Dolski/Hermanns (2005).

Leistungen mit kurzer Leistungszeit (Flugreise) das Ausmaß des Informationsgewinns durch stärkere Kundenintegration geringer als bei Leistungen mit langer Frist (Versicherungsleistung).

Aufgrund der zahlreichen Einflüsse auf den Verlauf von Faktorrisiko und Verlusten infolge schlechter Faktorqualität ist eine Optimierung des Grades der Kundenintegration nur eingeschränkt möglich. Es existieren zwar verschiedene Ansätze zur Steuerung des Integrationsgrades. Eine wichtige Voraussetzung ist aber, dass substitutive Austauschbeziehungen in den Leistungsprozessen des Anbieters zur Verfügung stehen.¹⁸⁴ Fallstudien bestätigen, dass Unternehmen für die Selektion möglicher Kunden auf sehr unterschiedliche Verfahren zurückgreifen.¹⁸⁵ Die Art der Einflussfaktoren, welche die Höhe eines Schwellenwerts bestimmen, dürfte daher bei den jeweiligen Dienstleistungen sehr heterogen sein.

Kundenintegration und Qualitätsverbesserung

Neben der oben dargestellten Risikoanalyse der Intensität der Kundenintegration kann der Dienstleistungsanbieter die Kundenbeziehung auch gezielt nutzen, um sein Leistungsspektrum qualitativ weiterzuentwickeln. Dabei können entweder neue Leistungen entworfen oder die bestehenden Leistungen besser an die Vorstellungen des Konsumenten angepasst werden. Auf diese Weise kann die Zufriedenheit des Kunden sowie dessen Bewertung der Qualität der empfangenen Leistungen gesteigert werden.¹⁸⁶ Verschiedene empirische Studien bestätigen den positiven Einfluss der Kundenintegration auf die Kundenzufriedenheit.¹⁸⁷ Kunz/Mangold (2004) stellen aber trotzdem fest, dass aktive Kundenintegration zur Qualitätsverbesserung von Dienstleistungen in der Praxis noch wenig eingesetzt wird. Ein Aspekt dürfte hierbei sein, dass Innovationen bei Dienstleistungsunternehmen sehr stark in die

¹⁸⁴ Kunz/Mangold (2004), S. 331ff.

¹⁸⁵ Enkel et al. (2005).

¹⁸⁶ Zum Einfluss des Kundenkontaktes auf die Qualität einer Dienstleistung vgl. auch Bitner et al. (1997) oder Kunz/Mangold (2004), S. 35f. Zum Zusammenspiel zwischen Kundenkommunikation und der qualitativen Weiterentwicklung von Produkten im Allgemeinen vgl. Piller (2008); Shahin/Nikneshan (2008); Walcher (2007); Zernott (2004), S. 180f.

¹⁸⁷ Vgl. Piller (2008), S. 408 sowie die dort zitierten Quellen.

Wertschöpfungsprozesse eingreifen und zu Beginn ihrer Einführung zunächst spürbare Anpassungskosten mit sich bringen. Eine interne Prozessinnovation ist aufgrund der Kundenintegration oft nicht möglich.¹⁸⁸ Allerdings ist zu bedenken, dass üblicherweise ein ganzes Bündel von Einzelleistungen konsumiert wird, so dass in der Praxis oft sowohl Innovations- als auch Qualitätseffekte gleichzeitig wirksam sein dürften.

Nach *Stauss* (1999) hat die starke Kundenintegration auch zur Folge, dass sich bei Dienstleistungsprozessen oft eine Reihe von besonders bedeutenden „Kontaktpunkten“ identifizieren lässt, an denen der Austausch zwischen Anbieter und Nachfrager von besonderem Einfluss für die vom Kunden empfundene Qualität der Leistung ist.¹⁸⁹ Die Aufwendungen für Qualitätsverbesserung können zumindest effizienter eingesetzt werden, wenn die geleistete Qualität vor allem an den identifizierten Kontaktpunkten kontrolliert wird.

Die in der Folge allgemein verbesserte Wettbewerbsposition stellt indirekt wiederum einen Vorteil beim Eintritt in ausländische Dienstleistungsmärkte dar.¹⁹⁰ Die Weiterentwicklung des Leistungsspektrums kann daher auch als strategische Markteintrittsstrategie interpretiert werden, welche die in Kapitel 2.1.3. genannten Maßnahmen zum Abbau der Qualitätsunsicherheit unterstützt. Dementsprechend gibt es in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine sehr breite Diskussion über Möglichkeiten der gezielten Integration von Kunden.¹⁹¹

Unter den Oberbegriffen der *Mass Customization* und *Open Innovation* werden in der betriebswirtschaftlichen Diskussion verschiedene Ansätze diskutiert, wie sich Kunden gezielt in die Innovationsforschung des Unternehmens integrieren lassen.¹⁹² Eine Besonderheit dieser Ansätze besteht darin, dass sie die Trennung zwischen Dienstleistungs- und Warenmärkten weiter verwischen. Durch die gezielte Integration des Kunden

¹⁸⁸ Lindner (2008), S. 17.

¹⁸⁹ *Stauss* (1999), S. 327ff.

¹⁹⁰ Lindner (2008), S. 30f.; Reichwald et al. (2004a), S. 269.

¹⁹¹ Als beispielhafter Überblick vgl. u.a. Shahin und Nikneshan (2008), insb. S. 69ff.

¹⁹² Vgl. u.a. Reichwald et al. (2004b). Für einen Überblick ausgewählter Beiträge vgl. Enkel et al (2005), S. 426 bzw. Walcher (2007), S. 62ff. sowie die dort zitierten Quellen.

zum Beispiel in die Produktforschung wird die interne Organisation auch von Güterproduzenten modularer und flexibler. Die klassische Wertschöpfungskette aus Input-Prozess-Output löst sich damit teilweise auf.¹⁹³ Hier sei allerdings nochmal daran erinnert, dass aktive Kundenintegration bei Güterproduzenten eine strategische Option, bei Dienstleistungen aber weiterhin eine notwendige Bedingung darstellt. Ein Dienstleistungsanbieter hat also nicht die Wahl, ob, sondern nur, wie stark er den Kunden integrieren will.¹⁹⁴

Die Ansätze zur gezielten Qualitätsverbesserung mithilfe der Kundenintegration sind nicht zuletzt infolge der jüngsten Fortschritte in der Kommunikationstechnologie sehr heterogen.¹⁹⁵ Trotzdem haben gerade die klassischen Methoden den Vorteil, detailliertere und damit treffsichere Ergebnisse zu liefern.¹⁹⁶ Zwei oft genannte Methoden sind darunter das *LeadUser*- und das *BluePrinting*-Verfahren.

Der *LeadUser*-Ansatz identifiziert unter den Kunden einzelne Nutzer, die sowohl stark motiviert als auch fachlich sehr qualifiziert sind, um an der Integration in die Unternehmensprozesse mitzuwirken. In ihrer Rolle als Meinungsführer können sie als Schnittstelle zu den übrigen Konsumenten dienen und damit die komplexe Kommunikation kanalisieren.¹⁹⁷ Eine Weiterentwicklung dieses Ansatzes ist der Aufbau von teilweise autonomen *customer knowledge networks*.¹⁹⁸ oder der selbstorganisierende Prozess des *Extreme Programming*¹⁹⁹ in der Software-Entwicklung. Noch größere Autonomie erleben Kunden schließlich in *Communities*, die sich zu erheblichen Teilen selbst verwalten und weiterentwickeln.²⁰⁰ Die Wirksamkeit

¹⁹³ Ehret/Glogowsky (1996); Fichter (2005); Meyer/Peiffer (1998), S. 302f.; Piller (2006), S. 97ff.; Reichwald/Piller (2002a), S. 42ff.

¹⁹⁴ Kleinaltenkamp/Hellwig (2007), S. 204.

¹⁹⁵ Vgl. Balderjahn/Schnurrenberger (2005); Bartl (2006); 27f.; Füller/Matzler (2007); Hemetsberger/Godula (2007); Mangold/Kunz (2004); Kausch (2007), S. 35ff.; Sandmeier (2008), S. 41ff.; Wecht (2006), S. 138ff.

¹⁹⁶ Hemetsberger und Godula (2007), S. 21.

¹⁹⁷ Bartl (2006), S. 70ff.; Brockhoff (2005), S. 864f.; Enkel (2006), S. 171f.; Kurzmann (2008); Lindner (2008), S. 59ff.; Lüthje (2000, unter dem Begriff „fortschrittlicher Kunde“; Piller (2008), S. 411ff., Sandmeier (2008), S. 44ff, insb. S. 43.

¹⁹⁸ Gurgul et al. (2007), S. 59ff.

¹⁹⁹ Vgl. Sandmeier (2007; 2008).

von *LeadUser*- und *Community*-Ansätzen ist allerdings nicht unumstritten.²⁰¹ In einer Studie von *Gruner/Homburg* (2000) zeigte sich zum Beispiel, dass der *LeadUser*-Ansatz nur unter sehr bestimmten Bedingungen erfolgreich umgesetzt wurde. In einer umfangreichen Untersuchung kommt auch *Bartl* (2006) unter anderem zu dem Ergebnis, dass der *LeadUser*-Ansatz wesentliche Aspekte noch nicht berücksichtigt.

Beim *BluePrinting* hingegen werden innerhalb des Unternehmens die verschiedenen Leistungsprozesse auf ihren Integrationsgrad mit den Kunden analysiert. Auf diese Weise entsteht eine „Blaupause“ des gesamten Leistungsprozesses und aller Schnittstellen, an denen Nutzer in den Prozess eingebunden sind.²⁰² Die gewonnen Informationen dienen dann als Planungsgrundlage für weitere Maßnahmen, die entweder die Steuerung des Integrationsgrades oder die Kostenrationalisierung der Leistungen zum Ziel haben. Besonders in Dienstleistungsunternehmen kann die korrekte Zuordnung der Prozesskosten ein erhebliches Optimierungsproblem darstellen.²⁰³

Trotz der vielfältigen Ansätze hat gerade die bereits erwähnte mangelnde Konkretisierbarkeit der Dienstleistung weiterhin zur Folge, dass die Kundenintegration auch mit hohen Transaktionskosten verbunden ist.²⁰⁴ Darüber hinaus kann der Wirksamkeit der bereits erwähnten, vom Anbieter eingesetzten Methoden zur Informationsvermittlung und Qualitätsverbesserung erhebliche Grenzen gesetzt sein.²⁰⁵ Beispielsweise

²⁰⁰ Vgl. Wehrli/Heininger (2002); Reichwald et al. (2007). Einen Eindruck von der weiten Bandbreite der aktuell allein im Internet einsetzbaren Kommunikationsmittel vermittelt auch Bauer et al. (2009).

²⁰¹ Kunz/Mangold (2004), S. 335ff.; Bartl (2006), S. 59ff. Zu praktischen Umsetzungsproblemen des *LeadUser* Ansatz vgl. Enkel et al. (2005).

²⁰² Engelhardt (1996), Fließ (2001), S. 43ff. zitiert nach Fließ et al. (2003), S. 30f.; Kleinaltenkamp (2002), S. 453ff.; Kleinaltenkamp/Schweickart (2001; 2006). Trommen (2002), S. 79ff.; Für eine transaktionskostentheoretische Umsetzung des *BluePrint*-Verfahrens vgl. Fließ (2004) oder (2009), S. 194ff. Für eine Anwendung bei Kulturunternehmen vgl. Fließ et al. (2006b).

²⁰³ Engelhardt (1996), S. 76ff.; Fawcett et al. (2001); Hsieh et al. (2004); Reckenfelderbäumer (2006), S. 33ff.; Kleinaltenkamp und Schweickart (2001; 2006).

²⁰⁴ Trommen (2002), S. 125ff.

²⁰⁵ Vgl. Bitner et al. (1997); Shahin/Nikneshan (2008); Walcher (2007). Einige Autoren sprechen in diesem Zusammenhang auch von „gaps“ in der Kunde-Anbieter-Kommunikation (Schulte 1996, Kleinaltenkamp 2002, Zeithaml et al. 1999).

kann der Kunde seine Wünsche nur begrenzt artikulieren.²⁰⁶ Große Teile seines Wissens sind eher unbewusster Natur und können nur schwer gegenüber Dritten weitergegeben werden. *Von Hippel* prägte hierfür den Begriff der *sticky information*.²⁰⁷

Das Verhältnis von Kosten und Wirksamkeit der eingesetzten Methoden kann durch diesen Aspekt spürbar verschlechtert werden. Zum einen kann der Anbieter schwerer ermitteln, was genau der Kunde an Qualität erwartet. Beispielsweise hat *Tollin* (2002) festgestellt, dass selbst bei praktizierter *Customization*-Strategie erhebliche Missverständnisse zwischen den Vorstellungen von Kunden und der internen Sichtweise der Mitarbeiter entstehen können. Die angestrebte Qualitätsverbesserung wurde dadurch in den beobachteten Fällen erkennbar gemindert. Zum anderen wird bei eventuellen Qualitätsmängeln oft nicht klar, wo die Ursache liegt und wie der Mangel behoben werden könnte. Empirische Ergebnisse von *Yen et al.* (2004) zeigen, dass insbesondere stark integrierte Kunden eher dazu neigen, die Verantwortung für Leistungsmängel beim Anbieter zu sehen.

Die Schlussfolgerung, dass steigende Kundenintegration tendenziell auch mit steigenden Kosten einhergeht, ist in der wissenschaftlichen Debatte zwar umstritten. Einzelne Autoren vermuten stattdessen einen kostensenkenden Effekt, da einzelne Arbeiten auf die Kunden „ausgelagert“ werden könnten. Erste empirische Untersuchungen von *Hsieh et al* (2004) bestätigen aber die Schlussfolgerung, dass bei der Kundenintegration die kostensteigernden Effekte überwiegen.²⁰⁸ Auch die empirische Studie von *Jacob* (2006) kommt zu dem Ergebnis, dass erst die Integrationskompetenz des Anbieters bzw. dessen Fähigkeit zur Minimierung der verschiedenen Transaktionskosten einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der Kundenintegration ausübt.

²⁰⁶ Batl (2006), S. 108; Füller/Matzler (2008), S. 379; Hellwig (2007), S. 208f.; Kleinaltenkamp/Kurzmann (2008), S. 483.; Piller (2008), S. 410.

²⁰⁷ Von Hippel (1994), S. 4ff.

²⁰⁸ Vgl. als Überblick über die theoretische Diskussion Büttner (2007), S. 68ff. oder Hsieh et al. (2004), S. 187 ff. sowie die dort zitierten Quellen.

2.2. Geographisch spezifische Wettbewerbsfaktoren

Bislang ist untersucht worden, auf welche Weise zentrale Eigenschaften der Dienstleistungsproduktion Bedeutung für die Eintrittsmöglichkeiten eines ausländischen Neuanbieters haben können. Wie bereits erwähnt ist die Bedeutung der einzelnen Faktoren als Wettbewerbsvorteil nur im Vergleich mit den lokal spezifischen Faktoren alternativer Standorte zu bewerten. Eine Analyse der Wettbewerbsvorteile im Dienstleistungssektor muss daher auch die Determinanten der geographischen Orientierung berücksichtigen.

Zwar gelten einige der für das Produzierende Gewerbe entscheidenden Standortfaktoren nicht oder nur im eingeschränkten Maße. Beispiele sind Betriebsgrößenvorteile durch Produktionsauslastung oder sämtliche transportkostenabhängigen Faktoren wie Nähe zu Rohstoffquellen oder Optimierung von Distributionsnetzen. Es wäre allerdings voreilig, daraus auf eine generelle Standortunabhängigkeit von Dienstleistungsunternehmen zu schließen, wie sie auch mit dem Begriff der *footloose industries* umschrieben wird.²⁰⁹ Ein solcher Schluss würde nämlich übersehen, dass eine mögliche Unabhängigkeit in der Standortwahl nur in Bezug auf einzelne der für das Produzierende Gewerbe relevanten Einflussgrößen gilt. Diese Freiheit kommt allerdings nicht zum Tragen, da andere Faktoren stattdessen umso mehr Wirkung entfalten.²¹⁰

Die geographisch spezifischen Wettbewerbsfaktoren lassen sich hinsichtlich ihrer Wirkung auf das Investitionsverhalten des Neuanbieters unterscheiden.²¹¹ Zum einen wirken die strukturellen Faktoren auf die Bewertung von Investitionsvorhaben, bei denen der Markteinsteiger die Initiative hat. Diese Faktoren sind für eine *aktive* Wahl des Markteintritts relevant (Kapitel 2.2.1.). Zum anderen können zeitpunktbezogene Ereignisse eintreten, die punktuelle Initialwirkung für einen Markteintritt haben. Diese Investitionen folgen *reaktiven* Strategien (Kapitel 2.2.2.).

²⁰⁹ Brücher (1982), S. 59.

²¹⁰ Dunning (1989a); Hauer (1998); Hofstede (1980), Li/Guisinger (1992), O'Farrell/Scheuer/Schmidt (1999a).

²¹¹ O'Farrell/Scheuer/Schmidt (1999a).

Glüder unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen „aggressiven“ und „defensiven“ Strategien.²¹² Diese Trennung ist allerdings begrifflich unscharf, da sie auf bestimmte Wettbewerbssituationen abzielt, die im Einzelfall aber oft nicht eindeutig erkennbar sind. Die Trennung gemäß der zeitlichen Reihenfolge der Aktivitäten von Investor und Konkurrenten ist demgegenüber trennschärfer.²¹³

2.2.1. Aktive Wahl

2.2.1.1. Motive

Eine Auslandsinvestition ist nicht zuletzt die sichtbare Folge eines sozialen Entscheidungsprozesses innerhalb des Unternehmens. Aus diesem Grund hat die Motivation der handelnden Personen erheblichen Einfluss auf die Wahl der Internationalisierungsstrategie. In der theoretischen Diskussion zur Entstehung von MNU wird üblicherweise zwischen folgenden Motiven unterschieden:²¹⁴

- Beschaffungsmotivierte Investitionen;
z.B. Erschließung von Rohstoffen, Übernahme etablierter Einkäufer oder Zugang zu Informationsnetzwerken;
- Kostenmotivierte Investitionen;
Ziel ist hier die Senkung von Prozesskosten, z.B. mittels Synergien oder Betriebsgrößenvorteilen, Zugang zu Prozessinnovationen oder geringerer Standortkosten;
- Absatzmotivierte Investitionen;
Ziel ist entweder der Erhalt der Absatzniveaus z.B. mittels Marktpflege, marginalen Produktdifferenzierungen und komplementären Zusatzangeboten oder der Ausbau der Absatzmöglichkeiten mittels Marktkonzentration, Kapazitätserweiterungen zur Versorgung steigender Nachfrage oder dem Eintritt in neue Märkte;

²¹² Glüder (1988), S. 65f.

²¹³ Dunning (1993): 56f.

²¹⁴ Dunning (1989); (1993), S: 54 ff.; Urata/Kawai (2000).

- Strategische Investitionen;

Hierbei wird die Marktposition nur langfristig verbessert, z.B. wenn der Zugang zu neuen, aber noch unrentablen Produkten erlangt oder mögliche Wettbewerbsaktivitäten von Konkurrenten erschwert werden. *Dunning* verwendet für diese Motivation den Begriff der *strategic asset seeking FDI*.²¹⁵

In aller Regel liegt einer Investition nicht nur ein Motiv, sondern ein Vektor mehrerer Motive zugrunde, wobei die notwendige Nebenbedingung der Rentabilität der Investition erfüllt sein muss.²¹⁶ Bei strategischen Motiven ist zwar das Rentabilitätskriterium für die Investition selbst nicht unbedingt erfüllt. Der Erfolg strategischer Investitionen wird allerdings an der Rentabilität der indirekt betroffenen Investitionen gemessen, so dass das Prinzip unverändert auch bei strategischen Motiven gilt.

Diese Trennung wird im Dienstleistungssektor in der Mehrheit der Praxisfälle nicht derart deutlich zu beobachten sein. Ursachen hierfür sind vor allem, dass zum einen eine Vielzahl unterschiedlicher Aspekte in eine Investitionsentscheidung einfließen. Dies dürfte auch eine wesentliche Ursache für die erwähnte mehrdimensionale Motivation einer Investition bilden. Zum anderen basiert die dargestellte Einteilung auf der Annahme, dass durch eine Investition eine bestimmte Unternehmensfunktion gefördert wird, die sich entlang einer Input-Prozess-Output-Beziehung in die interne Organisation des Unternehmens einfügt. In Dienstleistungsbranchen allerdings lässt sich eine Vielzahl der Investitionsobjekte nicht eindeutig einer dieser Funktionen zuordnen.

Dies kann nur begrenzt darauf zurückgeführt werden, dass die Gliederung von Motiven anhand der Unternehmensfunktion bei Dienstleistungsunternehmen methodisch ungeeignet wäre. Mit Blick auf die aus der Kundenintegration resultierenden Stufen des Leistungsprozesses (Kapitel 1.1.2, Abbildung 2) lassen sich nämlich ebenfalls drei Gruppen von Investitionen bestimmen. Die erste Gruppe fließt in Bereiche des Leistungspotentials, in denen lediglich einzelne Inputfaktoren bereitgestellt

²¹⁵ Dunning (1993, 1998).

²¹⁶ Dunning (1993), S. 56f.; Caves (1982), S. 162.

werden, ohne dass eine Kombination mit dem externen Faktor des Kunden erfolgt. Diese Investitionen sind wertschöpfungsneutral und sind daher den beschaffungsmotivierten Investitionen des warenproduzierenden Gewerbes ähnlich. In einer zweiten Gruppe lassen sich die Bereiche erfassen, in denen interne und externe Faktoren im Leistungsprozess integriert werden. Investitionen in Bereiche des Leistungsprozesses wiederum können auf absatzorientierte Motivationen zurückgeführt werden.

Drittens entstehen auch in Dienstleistungsbranchen nennenswerte Prozesskosten, deren Reduktion einen wichtigen Wettbewerbsvorteil bildet. Daher besteht für eine dritte Gruppe von Investitionen, die zumindest überwiegend dem Zweck der Kostensenkung dient, ein ausreichender Anreiz.²¹⁷ Eine Umfrage von *Kotabe/Murray/Javalgi* unter 100 leitenden Führungskräften von Dienstleistungsunternehmen zeigte z.B., dass Zusatzleistungen, die als Komplement zur eigentlichen „Kern-Dienstleistung“ angeboten werden, verstärkt aus Ländern mit niedrigeren Lohnkosten importiert werden, wenn der Dienstleister starker Konkurrenz ausgesetzt ist.²¹⁸

Allerdings kann die Einordnung solcher Investitionen im Einzelfall sehr schwierig sein. So argumentieren zum Beispiel *Henneberger/Graf/Vocke*, dass die regelmäßig zu beobachtenden Investitionen zur Umgehung kostenverursachender politischer Handelsrestriktionen ebenfalls als kostenmotivierte Investition zu sehen seien.²¹⁹ Sofern man allerdings davon ausgeht, dass die Wahl des Eintrittsmodus wesentlich zugunsten minimaler Transaktionskosten entschieden wird, wäre jede Investition zu einem gewissen Grad als kostenmotiviert anzusehen. Die Abgrenzung eines Kostenmotivs verlöre dann seine Trennschärfe.

Statt der funktionalen Gliederung anhand der Motive kann als Vorschlag für ein alternatives Kriterium die Abgrenzung des relevanten Marktes herangezogen werden. Liegt der geographische Ort des Investitionsobjektes innerhalb des räumlich relevanten Marktes, so muss von einer überwiegend absatzmotivierten Investition ausgegangen werden. Liegt er außerhalb, so

²¹⁷ Henneberger/Graf/Vocke (1999), S. 16f.

²¹⁸ Kotabe/Murray/Javalgi (1998).

²¹⁹ Henneberger/Graf/Vocke (2000), S. 58.

sind Absatzmotive zwar nicht ausgeschlossen, insbesondere wenn das Objekt weiterhin direkt in die Wertschöpfungskette integriert ist. Es kann aber in einem gewissen Maße von einer gleichzeitigen Relevanz von Kostenmotiven ausgegangen werden.

Es lässt sich somit festhalten, dass eine funktionsbezogene Einteilung der Motive, welche dem aus der Kundenintegration resultierenden Prozess folgt, theoretisch zwar durchaus möglich ist. Im praktischen Einzelfall ist dies aber oft mit Unklarheiten verbunden. So kann die Motivation für Investitionen in Dienstleistungsbranchen zwar durchaus denjenigen in warenproduzierenden Sektoren entsprechen. Sie sind aber oft miteinander verknüpft, da jede Wertschöpfungsaktivität immer mit einem Kontakt zum Kunden verbunden ist. Daher können bei den meisten Auslandstätigkeiten absatz- bzw. nachfrageorientierte Motive nicht ausgeschlossen werden, so dass diese Motivation eine übergeordnete Bedeutung in der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen einnimmt. Die Ergebnisse einzelner Umfragen unter unternehmensorientierten Dienstleistern in Deutschland unterstützen diese These.²²⁰

Auch für die weltweiten Direktinvestitionen von Dienstleistungsunternehmen kann die Hohe Relevanz der überwiegend absatzorientierten Engagements beobachtet werden.²²¹

Von besonderem Interesse ist hier der technische Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologien. In einer zunehmenden Zahl von Fällen hilft die IuK-Technologie, die Einschränkung der geographischen Flexibilität zu überwinden, da informationsbasierte Prozesse auch über räumliche Entfernungen hinweg ausgeführt werden können. Relevant ist hier weniger das absolute Maß der Entfernung, sondern die steigende Komplexität der übermittelten Informationen. So sind in jüngerer Zeit auch in bestimmten Dienstleistungsbranchen kostenmotivierte Auslagerungen zu beobachten. Beispielsweise bestanden Anfang des 3. Jahrtausends 15 Prozent der gesamten Exporte Indiens aus Dienstleistungen für Unternehmen der *information technologies*, bei einem jährlichen Wachstum

²²⁰ Köhler (1991) bei 75 Unternehmen; DIHK (2003) bei 997 Unternehmen.

²²¹ UNCTAD (2004), S. 118ff.

dieses Exportzweiges von rund 40 Prozent pro Jahr.²²² Des Weiteren wird die Trennung von Prozessen mit Kundenkontakt (*front office*) und ohne Kundenkontakt (*back office*) und damit überwiegend vertriebsmotivierte Investitionen erleichtert. Die Diskussion über mögliche Auswirkungen der jüngsten technologischen Fortschritte auf die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen steht aber noch am Anfang und wird an dieser Stelle nicht weiter vertieft.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Auslandsinvestitionen eines Dienstleistungsunternehmens in der deutlichen Mehrzahl der Fälle mit Absatzmotiven verknüpft sind. Ursache hierfür ist die Notwendigkeit zur Integration des Kunden in den Wertschöpfungsprozess des Anbieters. Es ist zwar durchaus möglich, dass mit zunehmendem technischen Fortschritt vermehrt einzelne Wertschöpfungsstufen an geographisch verschiedenen Orten ausgeführt werden. Alternative Motive werden dann an Bedeutung gewinnen. Bislang ist dies aber nur in Einzelfällen zu beobachten.

2.2.1.2. Absatzspezifische Standortdeterminanten

Wettbewerbsposition

Die Wettbewerbsposition kann als eine der wesentlichen Determinanten für die Existenz von Vorteilen des Investors gegenüber der lokalen Konkurrenz angesehen werden.

Die Wettbewerbsposition des einzelnen Anbieters kann als Ausmaß verstanden werden, zu dem ein Anbieter der Wettbewerbsintensität eines Marktes ausgesetzt ist. Das Konzept der Wettbewerbsintensität ist ein Leitbild der *Theorie des funktionsfähigen Wettbewerbs* (auch: *workable competition*), welche einzelne Märkte auf den Erfüllungsgrad bestimmter wettbewerbspolitischer Funktionen hin bewertet.²²³ Die Wettbewerbsintensität wiederum lässt sich nach *Kantzenbach* definieren als „(...)die Geschwindigkeit, mit der Vorsprungsgewinne (...) von der Konkurrenz wieder

²²² The Economist vom 02.06.2001, S. 16; UNCTAD (2002), S. 158. Vgl. auch die Analyse der komparativen Exportvorteile Indiens bei Kapur/Ramamurti (2006).

²²³ Berg (1992), S. 248ff.

weggeschmolzen werden".²²⁴ Demnach ist unter der relativen Wettbewerbsposition eines Anbieters der Grad zu verstehen, mit dem der Anbieter Vorteile gegenüber konkurrierenden Unternehmen aufrecht erhalten kann.

Allerdings gibt es eine Reihe von möglichen Vorteilen, so dass die Wettbewerbsposition selbst wiederum von einer Vielzahl von Faktoren abhängig ist. Ein gängiges Verfahren, um die für die Wettbewerbsintensität relevanten Vorteile darzustellen, ist das *Struktur-Verhalten-Ergebnis-Schema*.²²⁵ Gemäß diesem Schema lassen sich die Einflussfaktoren der Wettbewerbsintensität eines Marktes wie folgt gliedern:²²⁶

²²⁴ Kantzenbach (1967), S. 38.

²²⁵ Eine ausführliche Darstellung möglicher Wettbewerbsfaktoren entlang des Struktur-Verhaltens-Ergebnis-Schemas findet sich bei Schmidt (1981).

²²⁶ Exemplarische Übersichten über einige geographisch spezifische Wettbewerbsfaktoren in Dienstleistungssektoren finden sich u.a. bei Bloch (1980), S. 49 und 69ff.; Dunning (1989a, 1989b, 1989c); Mößlang (1995), S. 89ff. oder O'Farrell/Scheuer/Schmidt (1999a), S. 32.

I. Struktur;

- Anzahl der Anbieter;
- Horizontale und vertikale Verflechtungen der Anbieter;
- Marktform;
- Marktphase;²²⁷
- Marktzutrittschranken;²²⁸

Mögliche Schranken sind Betriebsgrößenvorteile der Unternehmen, Irreversibilitäten von Produktionsfaktoren (*sunk costs*), Produktdifferenzierung oder hoher Kapitalbedarf für Markteintritt bzw. Expansion;

- Substitutionswettbewerb;
d.h. die Intensität von Substitutionsbeziehungen zwischen dem angebotenen Produkt und Produkten anderer Märkte. Dieser Faktor bestimmt vor allem die Nachfrageelastizitäten der Konsumenten;
- Potentieller Wettbewerb;
d.h. die Möglichkeiten, inwieweit Anbieter anderer Märkte als Quereinsteiger ebenfalls in den Markt eintreten können. Potentielle Konkurrenz umfasst dabei sowohl sachlich als auch räumlich angrenzende Märkte.²²⁹ Eintritte können sowohl aus Besonderheit hierbei ist, dass diese Anbieter kein neu gegründetes Unternehmen aufbauen, sondern auf eine bestehende Unternehmensstruktur zurückgreifen;

II. Verhalten der Wettbewerber;

- Preiswettbewerb;
- Qualitäts- und Innovationswettbewerb;
- Angebotspolitik und ergänzende Zusatzleistungen;
- Werbungswettbewerb;

²²⁷ Heuss (1965).

²²⁸ Bain (1956).

²²⁹ Für Wechselwirkungen zwischen der MNU-Entstehung und Einflüssen aus Drittmärkten vgl. u.a. Baltagi et al. (2007).

III. Ergebnis;

- Preishöhe;
- Präsentation des Produktes;
- Qualität;
- Innovationsleistung;
- Güterverfügbarkeit;
- Output der Branche.

Die genannten Faktoren entfalten ihre Wirkung auf die Wettbewerbsposition nur in einer gemeinsamen Gewichtung. Die kausale Beziehung zwischen Wettbewerbsaspekten und den Erfolgsaussichten zum Eintritt in einen ausländischen Markt unterliegt daher in hohem Maße den Umständen des Einzelfalls. Aus diesem Grund ist lediglich eine „weiche“ Formulierung hinsichtlich des Einflusses auf die Entstehung von MNU möglich:

So geht von der Wettbewerbsposition am wahrscheinlichsten dann ein positiver Impuls auf die MNU-Entstehung aus, wenn die Wettbewerbsintensität einerseits stark genug ist, um die Entwicklung von Stärken zu motivieren. Andererseits darf sie nicht zu stark sein, damit nicht zu viele Ressourcen für die Defensive des Unternehmens verbraucht werden und damit einem weiteren Wachstum nicht zur Verfügung stehen. Eine Reihe von empirischen Arbeiten bestätigen diese Aussage.²³⁰

Bei dem Einfluss der Wettbewerbsposition auf die MNU-Entstehung ist vor allem der Vergleich zwischen der Wettbewerbsintensität des heimischen Marktes und der des ausländischen Marktes von Bedeutung. So haben Unternehmen, die einem intensiven heimischen Wettbewerb ausgesetzt sind, mit hoher Wahrscheinlichkeit relativ viele Investitionen in ihre eigenen Wettbewerbsfaktoren getätigt. Sollten diese Unternehmen in Märkte mit geringem Wettbewerb eintreten, so verfügen sie im Vergleich zur lokalen Konkurrenz vermutlich über eine relativ starke Wettbewerbsposition, selbst wenn dies im heimischen Markt nicht der Fall ist.

Wie erwähnt nehmen zahlreiche Aspekte Einfluss auf die Wettbewerbsintensität eines Marktes. Für die Illustration eines Vergleichs

²³⁰ Vgl. Berg (1992), S. 261 sowie die dort zitierten Quellen.

zwischen zwei Märkten bietet sich hier vor allem der Aspekt der Marktphase an, da das Marktphasenschema nach *Heuss* (1965) die Märkte in zeitlich aufeinanderfolgende Phasen mit typischen Wettbewerbssituationen gliedert (Abbildung 9).²³¹

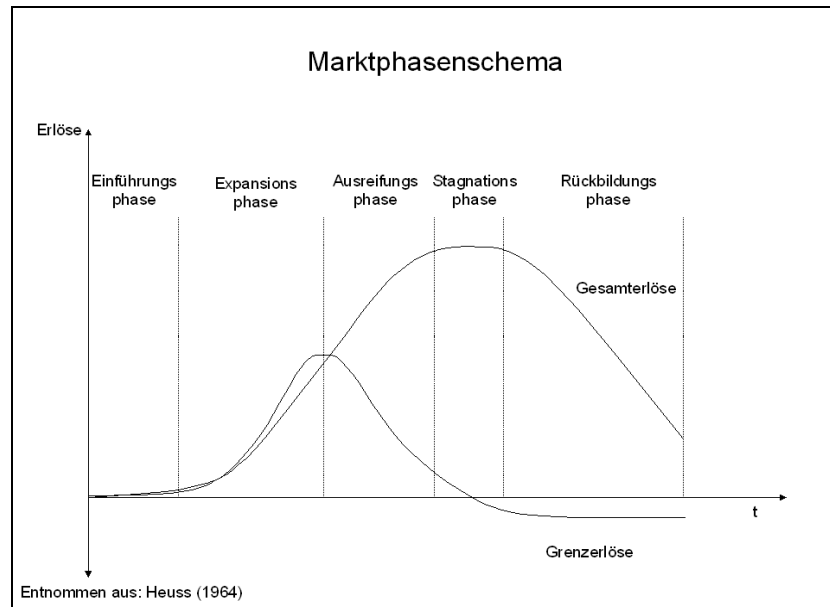


Abbildung 9, Marktphasenschema

Nach *Heuss* (1965) entsteht der Markt, sobald ein neues Produkt den ersten Nachfragern angeboten und nachgefragt wurde. Mit Ablauf der ersten Einführungsphase tritt der Markt in die Expansionsphase ein, die durch starkes Wachstum der Nachfrage geprägt ist. Ein Eintritt weiterer Anbieter ist hier relativ leicht, da ein individuelles Wachstum ohne Verdrängung von Konkurrenten möglich ist. Typisch ist hier eine hohe Zahl von Nachahmern, aber auch von Anbietern, die bereits mit ersten Verbesserungen des Angebots den Innovationswettbewerb intensivieren. Mit Beginn der Ausreifungsphase verschärft sich die Konkurrenz zwischen den Anbietern, da der Gesamtmarkt weniger stark wächst. Die Zahl der Anbieter nimmt kaum noch zu oder stagniert. Demgegenüber steigen die Verflechtungen zwischen den Anbietern und das Verhalten der Anbieter wird zunehmend kompetitiver, z.B. durch verstärkten Angebotswettbewerb und durch Kostensenkungen.

²³¹ Es existieren eine Reihe weiterer Verfahren, mit denen ein Unternehmen seine individuelle Marktposition abschätzen kann. Für eine Übersicht im Hinblick auf Dienstleistungsmärkte vgl. Fließ (2009), S. 64ff.

Mit Eintritt in die Stagnationsphase verschärft sich der Kostendruck und der Preiswettbewerb, so dass nur noch Unternehmen mit relativ effizienten Kostenstrukturen im Markt verbleiben. Ebenso hat der Qualitäts- und Innovationswettbewerb ein hohes Niveau erreicht. Insgesamt ist die Wettbewerbsintensität in der Ausreifungs- und Stagnationsphase am stärksten.

Sobald mit Beginn der Rückbildungsphase der Gesamtmarkt abnimmt, gewinnt vor allem der Preiswettbewerb an Bedeutung. Durch Ausscheiden weiterer Anbieter kann die Wettbewerbsintensität wieder sinken, allerdings führt dies nicht zu vermehrten Eintritten von neuen Anbietern, da die Renditeaussichten dieses Marktes keinen ausreichenden Anreiz mehr bieten.

Ein Vergleich zwischen zwei Märkten mithilfe des Marktphasenschemas kann den Einfluss der Wettbewerbsintensität auf die MNU-Entstehung anschaulich anhand einer 3x3-Matrix illustrieren (Abbildung 10).

Investitionsanreize alternativer Wettbewerbsrelationen				
aus Sicht des Inlands				
		Inland		
		Expansion	Ausreifung + Stagnation	Rückbildung
Ausland	Expansion	+/-	+	++
	Ausreifung + Stagnation	-	+/-	+
	Rückbildung	--	-	0
(++) + = (hoher) Anreiz zur Investition im Inland, +/- = keine Präferenz, (--) - = (hoher) Anreiz zur Investition im Ausland, 0 = keine Investition				

Abbildung 10, Investitionsanreize alternativer Wettbewerbsrelationen

Mithilfe der dargestellten Matrix lässt sich die Ambivalenz der Wettbewerbseffekte bei Vergleich zweier Märkte verdeutlichen. Einerseits zeigen die mit + bzw. ++ markierten Fälle, dass ein Investitionsanreiz für Inländer zur Expansion ins Ausland besteht. Die Fälle, in denen gleiche Wettbewerbsphasen einander gegenüber stehen, sind unbestimmt. Hier geben die weiteren Einflüsse den Ausschlag für oder gegen einen

Markteintritt im Ausland. Die mit – bzw. – – markierten Fälle zeigen, dass Investitionsanreize für Ausländer im Inland bestehen. Wichtige Bedingung für diese Wechselwirkung sind allerdings Substitutionsmöglichkeiten zwischen den Leistungen von in- und ausländischen Anbietern.

Subjektive Einflüsse des Managements

Der erste wesentliche Einflussfaktor für die räumliche Orientierung des Investors sind die subjektiven Absatzerwartungen des Managements. Ursache ist, dass Investitionsentscheidungen in der Regel von einzelnen Individuen getroffen werden. Diese Entscheidungen müssen auch gegenüber Dritten, oft z.B. Kapitalgebern des Unternehmens, gerechtfertigt werden, wobei die aus dem Markteintritt erzielten Umsätze einen möglichen Erfolgsindikator darstellen. Die relevanten Faktoren einer vollständigen Rentabilitätsanalyse sind allerdings so zahlreich,²³² dass der Grenzaufwand der Informationsbeschaffung mit zunehmender Informationsmenge sehr schnell ein sinnvolles Maß übersteigt. Dieser Zusammenhang wird auch als *begrenzte Rationalität* bezeichnet.²³³ In der Praxis bedeutet dies, dass eine Vorauswahl anhand genereller Kriterien getroffen wird und erst in einem zweiten Schritt eine geringe Zahl von Optionen aus der Vorauswahl eingehender bewertet wird.²³⁴ Darüber hinaus nehmen die von den individuellen Persönlichkeiten bedingten Faktoren, wie subjektive Risikoeinstellung und persönliche Zielsetzungen, zusätzlichen Einfluss.

Nicht-ökonomische Einflüsse

Neben den wirtschaftlichen Faktoren spielen aber auch eine Reihe nicht-ökonomischer Einflüsse eine Rolle. Eine Reihe dieser Faktoren wird oft auch unter dem Begriff der „kulturellen Aspekte“ zusammengefasst und beinhaltet unterschiedliche Sprache, Lebensgewohnheiten, Bedürfnisse und Konsumwünsche.²³⁵ Den Grad der Abweichung zwischen kulturellem Umfeld

²³² Büttgen (2004), S. 157ff.; Für eine Übersicht z.B. über verschiedene, detaillierte Bewertungsmethoden vgl. Fließ (2009), S. 128ff.

²³³ Foss (2003); Simon (1972).

²³⁴ Ghemawat (2001), S. 146; O'Farrell/Scheuer/Schmidt (1999a), S. 136f.

²³⁵ Ein aktuelles Praxis-Thema sind z.B. die kulturell bedingten Probleme bei geschäftlichen Kontakten in Südost-Asien (Fließ et al. 2006a ; Graham/Lam 2003).

des Investors und dem Auslandsmarkt lässt sich als „kulturelle Distanz“²³⁶ operationalisieren, welche den Grad der Vertrautheit innerhalb wirtschaftlicher Austauschbeziehungen und damit das ökonomische Verhalten der Wirtschaftssubjekte unter Unsicherheit und Risiko bestimmt.²³⁷ Beispielsweise existieren in verschiedenen Ländern sehr unterschiedliche Gewohnheiten, ob und auf welche Weise Beschwerden über schlechte Leistungsqualität geäußert werden.²³⁸ Der Umgang mit dieser Kommunikation kann erhebliche Bedeutung für die Loyalität der Kunden und damit für den Erfolg des ausländischen Markteintritts darstellen. In verschiedenen empirischen Arbeiten konnte der starke Einfluss „kulturellen Distanz“ auf die Investitionstätigkeit von Dienstleistungsunternehmen im Ausland beobachtet werden.²³⁹ Allerdings unterscheiden die Arbeiten nicht danach, ob sich die Wirkungen überwiegend im Außenverhältnis – und damit als Wettbewerbsfaktor – oder im Innenverhältnis als Kostenfaktor entfalten.²⁴⁰

2.2.2. Reaktive Wahl

Einzelne Ereignisse können dominierenden Einfluss auf die Entscheidung zugunsten eines Markteintritts nehmen und gegenüber den Determinanten der aktiven Wahl eine dominierende Bedeutung einnehmen. Folgende Aspekte werden hinsichtlich möglicher „Initialwirkungen“ näher beleuchtet:

- Beziehungen zum Kunden;
- Beziehungen zu anderen Anbietern;
- Beziehungen zu öffentlichen Auftraggebern.

²³⁶ Aufgrund der vielfältigen Aspekte, die Teil der kulturellen Ausprägung eines Landes sind, stellt der ökonomische Begriff der „kulturellen Distanz“ eine starke Vereinfachung dar. Für eine Übersicht und Bewertung zentraler kultureller Abgrenzungsfaktoren vgl. Herrmann-Pillath (1999), 2ff.

²³⁷ Dahringer (1991); Döhrn (2000); Li/Guisinger (1991), S. 214; Shenkar (2001); Ozawa (1979), S. 72ff.; Riddle (1986).

²³⁸ Stauss/Nogly (2009).

²³⁹ Blandón (2001) für den spanischen Bankenmarkt; Döhrn (2000); Hofstede (1980); Kogut/Singh (1988); Li/Guisinger (1991), S. 685ff.; ; Tihanyi et al. (2005). Vgl. auch die Übersichten bei Müller/Kornmeier (2001) sowie die dort genannten Quellen.

²⁴⁰ Vgl. zur Wirkung von kulturellen Distanzen im Innenverhältnis eines Anbieters auch Kapitel 2.2.1.

2.2.2.1. Beziehungen zum Kunden

Aufgrund der Integration des Kunden in den Leistungsprozess kann das Verhalten des Nachfragers Einfluss auf die Entscheidungen des Dienstleistungsanbieters nehmen. Dies gilt umso stärker, je höher die wirtschaftliche Bedeutung des Kunden bzw. der gleichförmig handelnden Kundengruppe für das Unternehmen ist.²⁴¹ Bei einzelnen Kunden mit hoher Bedeutung, wie es bei Unternehmensdienstleistungen tendenziell der Fall ist, kann die Kundenintegration sogar den Charakter einer Wechselbeziehung annehmen, in deren Rahmen der Kunde aktiv bei der Internationalisierungsentscheidung mitwirkt.²⁴²

Beginnt der inländische Kunde mit dauerhaften Aktivitäten im Ausland oder handelt es sich bei dem Kunden um ein bereits bestehendes MNU, so kann die Option der *follow-the-client*-Strategie zur Verfügung stehen.²⁴³ Hier ist allerdings zu bedenken, dass diese Strategie nur dann als reaktiv eingestuft werden kann, wenn der Auslandsinvestition Aktivitäten des Kunden unmittelbar vorangegangen sind.²⁴⁴ Andernfalls liegt die Initiative beim Investor und die Kundenpräsenz im Ausland stellt eine Strukturdeterminante des Auslandsmarktes dar.

Grundlage für die Wirksamkeit einer *follow-the-client*-Strategie ist, dass der Dienstleister gegenüber örtlichen Anbietern des jeweiligen Landes erhebliche Vertrauensvorteile genießt.²⁴⁵ Ursache hierfür ist, dass die Leistungsqualität der lokalen Angebote einem Qualitätsrisiko unterliegen (vgl. Kapitel 2.1.1., Abschnitt 3), während das heimische Unternehmen bereits aus früheren Geschäften bekannt ist. Zusätzlich ist der *goodwill* des heimischen Unternehmens an den Kunden gebunden und damit auch am ausländischen Standort des Nachfragers wirksam. Aufgrund von Qualitätsunsicherheit und *goodwill* sind somit gerade im Dienstleistungssektor die Chancen zur Kundennachfolge hoch.

²⁴¹ Vgl. zur möglichen Quantifizierung der Bedeutung eines Kunden auch Kapitel 2.1.1., Abschnitt 4.

²⁴² O'Farrell/Wood (1998); O'Farrell/Scheuer/Schmidt (1999b), S. 29ff.; Patterson/Cicic (1995), S. 4ff.

²⁴³ Dunning (1989a), S. 32; Erramilli (1990); Glüder (1988), S. 71; Mößlang (1995), S. 81.

²⁴⁴ Glüder (1988), S. 65.

²⁴⁵ Feketekuty (1988), S. 53f.

Wird die Option wahrgenommen, kann der Investor auf ein zusätzliches Absatzpotential neben dem örtlichen Markt zurückgreifen. Auf dessen Basis können erste Erfahrungen im Auslandsmarkt gesammelt werden, ohne dem lokalen Wettbewerb direkt ausgesetzt zu sein. Dadurch entsteht ein „Brückenkopf“²⁴⁶, mit dessen Hilfe der eigentliche Markteintritt, d.h. die Konfrontation mit der lokalen Nachfrage, durchaus auch zu einem späteren Zeitpunkt und mit deutlichem geringerem Misserfolgsrisiko erfolgen kann.

Empirische Untersuchungen bestätigen die hohe Relevanz der Kundennachfolge als Motiv für Auslandsinvestitionen von Dienstleistungsunternehmen.²⁴⁷ Li/Guisinger kommen z.B. in ihrer Untersuchung über die Auslandsinvestitionen von 168 der weltweit größten Dienstleistungs-MNU zu dem Ergebnis, dass die Auslandsstandorte heimischer Kunden anfangs die wichtigste Umsatzquelle der untersuchten Neuanbieter darstellen. Erst später werden zunehmend auch ausländische Kunden bedient.²⁴⁸ Auch nach Untersuchungen u.a. des RWI auf der Basis von Umfragen unter deutschen Anbietern von Unternehmensdienstleistungen erfolgte der Eintritt in den ausländischen Markt bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen nicht aufgrund strategischer Planungen, sondern auf Basis persönlicher Kontakte zu multinationalen Kunden.²⁴⁹

2.2.2.2. Beziehungen zu anderen Anbietern

Beziehungen zu anderen Anbietern können vor allem auf zwei Weisen zu dominanten Einflussfaktoren werden: Erstens als kompetitive Variante in Form von *oligopolistischen Reaktionen* und zweitens als kooperative Strategie.

Oligopolistische Reaktionen – wie z.B. „*follow-the-leader*“ oder „*exchange-of-threats*“ (vgl. Kapitel 1.2.2.) – können dann auftreten, wenn bei einem erfolgten Eintritt eines Anbieters in einen Auslandsmarkt die Wettbewerber im Inland Gefahr laufen, aufgrund von *first-mover-advantages* (FMA) in

²⁴⁶ Jost (2001), S. 25.

²⁴⁷ UNCTC (1987) für die EDV-Branche; Blandón (2001) für den spanischen Bankenmarkt und Buch (1999) für den deutschen Bankenmarkt.

²⁴⁸ Li/Guisinger (1992), S. 678.

²⁴⁹ O'Farrell/Scheuer/Schmidt (1999a), S. 80.

nachteilige Wettbewerbspositionen zu geraten und das Marktpotential des jeweiligen Auslandsmarktes zu verlieren. Dieses Risiko fußt auf dem Phänomen, dass sich in Dienstleistungsmärkten verschiedene Wettbewerbsvorteile hinsichtlich Qualitätsunsicherheit und *goodwill* nur über die Zeit aufbauen lassen, dann aber sehr großes Gewicht entwickeln können (Kapitel 2.1.1., Abschnitt 3). Darüber hinaus kumulieren sich Effekte wie „Firmenhistorie“ oder „Intensität von Geschäftsbeziehungen“, so dass gilt:

$$(16) \quad \frac{\partial FMA}{\partial t} > 0 \wedge \frac{\partial^2 FMA}{\partial t^2} > 0$$

und die Funktion $FMA = FMA(t)$ einem konvexen Verlauf folgt (Abbildung 11).

Die Erwartung möglicher *first-mover-advantages* gründet sich auf diesem konvexen Verlauf. Erkennbar wird dies am Beispiel eines Markteintritts zum Zeitpunkt t_0 und dem Aufbau von $FMA(t)$ im weiteren zeitlichen Verlauf.

Trotz der Annahme eines identischen Verlaufs von FMA und den Vorteilen des Nachzüglers FMA' nimmt der Vorsprung des früheren Einsteigers immer weiter zu. Dadurch gilt zu jedem Zeitpunkt $t_1 > t_0$:

$$(17) \quad \begin{aligned} & FMA_{t_0} - FMA'_{t_0} < FMA_{t_1} - FMA'_{t_1} \\ & \wedge \lim_{i \rightarrow \infty} (FMA_{t_i} - FMA'_{t_i}) = \infty \end{aligned}$$

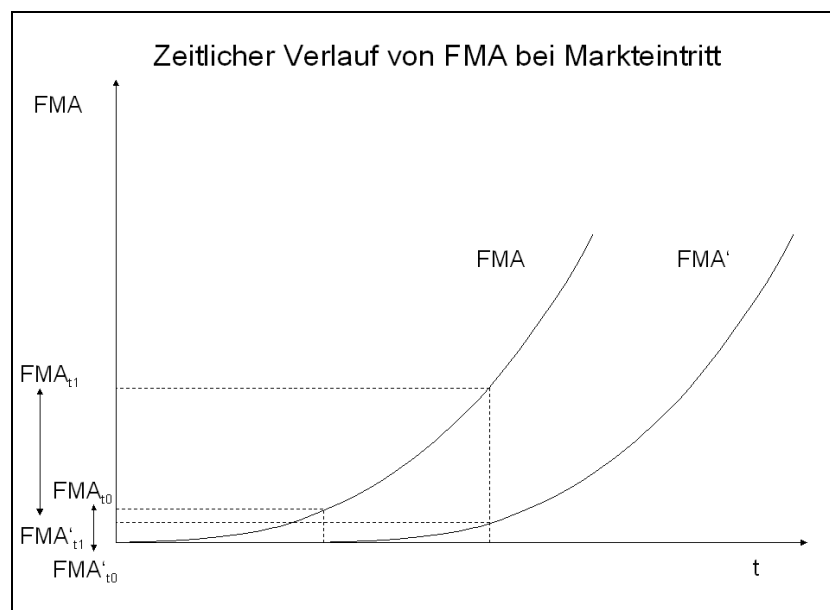


Abbildung 11, Zeitlicher Verlauf von FMA bei Markteintritt

Wie erwähnt lässt sich die Höhe von Qualitätsunsicherheit und *goodwill* nicht quantifizieren. Bezüglich des genauen Verlaufs der FMA liegt beim Nachzügler somit Ungewissheit vor, so dass die Höhe des zu erwartenden FMA-Rückstands nur geschätzt werden kann. Je höher der zu erwartende Rückstand, um so stärker der Anreiz für eine Folgeinvestition. Allerdings gilt hier die wichtige Nebenbedingung, dass der Unterschied in der relativen Wettbewerbsposition zwischen *first-* und *late-mover* nicht zu groß wird, da die Wettbewerbsintensität im lokalen Markt ebenfalls steigt und ein Marktzutritt zunehmend erschwert wird.

Interpretiert man *first-mover-advantages* in einem weiten Sinne, so kann die Strategie des *follow-the-leader* auch als Imitation von im Markt *legitimierten* Verhaltens interpretiert werden. Auf diese Weise können Nachzügler vermeiden, den sozialen Widerstand von Regierungen, Interessenvertretungen oder politischen Gruppen zu provozieren. Gerade in jüngerer Zeit wird Unternehmen zunehmend bewusster, dass auch aus dieser Quelle erhebliche Transaktionskosten im Rahmen eines Markteintritts resultieren können.²⁵⁰ Zu gewissen Teilen ist diese Interpretation aber eher als aktuelle Variante der Diskussion zur Relevanz des Wettbewerbsfaktors „Image“ (Kapitel 2.1.3.) oder der „kulturellen Entfernung“ (Kapitel 2.2.1.2.) einzuordnen.

Insgesamt betrachtet begründen die gezeigten Impulse somit eine starke Motivation für eine reaktive Expansion eines MNU, um *late-mover-disadvantages* zu vermeiden. Bereits *Dunning/Norman* (1987) konnten dies für bestimmte Dienstleistungsmärkte empirisch nachweisen. Der Impuls wirkt aber nicht nur auf mögliche Folgeinvestitionen ein. Schätzt ein Anbieter die Mobilität seiner Konkurrenten, die Ertragsaussichten eines Auslandsmarktes – vor allem abhängig von seiner relativen Wettbewerbsposition und dem lokalen Marktvolumen – sowie die Höhe von zu erwartenden FMA gleichermaßen als hoch ein, so entsteht ein starker Anreiz, eine defensive Expansion bereits vor Eintritt eines Konkurrenten zu tätigen.²⁵¹

²⁵⁰ Für eine Diskussion der sozialen Legitimation des Verhaltens ausländischer Investoren vgl. Chan et al. (2006) sowie die dort zitierten Quellen.

²⁵¹ Die Bezeichnung „exchange-of-threats“ berücksichtigt auch diese Aspekte und kann daher in einem weiter gefassten Sinne verstanden werden als die Bezeichnung „follow the leader“.

Es ist zu bedenken, dass Markteintritte aufgrund oligopolistischer Reaktionen ein hohes Maß an Aggressivität bei den Wettbewerbern voraussetzen. In der Praxis kann eine Strategie der *gegenseitigen Verschonung* profitabler sein als die zu erwartenden Gewinne aus einem möglichen Markteintritt.²⁵² Dies ist dann der Fall, wenn Unternehmen mehrere „Berührungspunkte“ haben, wie dies z.B. bei MNU der Fall ist, die auf verschiedenen Märkten miteinander im Wettbewerb stehen. Die Wettbewerbsmaßnahme eines MNU kann Gegenreaktionen des konkurrierenden MNU auslösen, so dass die Nettorendite der Maßnahme erheblich geschmälert wird. Hier kann es zu einem Parallelverhalten kommen, bei dem die beteiligten MNU ohne ausdrückliche Absprachen auf Wettbewerbsmaßnahmen verzichten. Bedingung ist allerdings eine gewisse Markttransparenz. So richtet sich in Teiloligopolen die Aufmerksamkeit der Oligopolisten aufeinander, während Aktivitäten der kleinen Wettbewerber tendenziell ignoriert werden.²⁵³

Neben dem Einfluss oligopolistischer Reaktionen können auch kooperative Strategien in Zusammenarbeit mit Mitbewerbern als Determinante einer absatzorientierten Investitionsentscheidung wirken. Dies ist insbesondere der Fall, wenn es sich bei einem der Teilnehmer um ausländische Unternehmen oder um Unternehmen mit ausländischen Aktivitäten handelt, so dass eine grenzüberschreitende Beziehung entsteht. Die Art der Beziehung kann dabei sowohl persönlicher als auch abstrakter, unternehmensbezogener Natur sein. Persönliche Beziehungen können als wichtige Quelle für Ereignisse fungieren, die einen geographisch spezifischen Impuls zugunsten einer Investition im Ausland ausüben.

Ein Beispiel für ein solches Ereignis ist die Vermittlung bestimmter Aufträge mit Hilfe von unternehmensübergreifenden, persönlichen Kontakten. Die Existenz einer solchen Beziehung ist zwar in hohem Maße einzelfallabhängig, kann aber dominierenden Einfluss entwickeln. So zeigen empirische Untersuchungen durch *O'Farrell/Scheuer/Schmidt* (1999) bei Unternehmensdienstleistern geringer Größe, dass in einer Vielzahl von Fällen die Internationalisierung des Unternehmens nicht geplant, sondern im Wesentlichen spontan aufgrund persönlicher Beziehungen zu Mitarbeitern

²⁵² Jenner (2001).

²⁵³ McGrath/Chen/MacMillan (1998), S. 724.

anderer Unternehmen erfolgte. Dies galt insbesondere, wenn es sich dabei um ehemalige eigene Angestellte handelte.

Abstrakte Beziehungen zwischen Unternehmen sind dann von Relevanz für die geographische Orientierung der Internationalisierung, wenn Netzwerkvorteile vorhanden sind (vgl. Kapitel 1.1.2.) und einzelne Teilnehmer des Netzwerkes sich in unterschiedlichen Ländern aufhalten. Sind die Netzwerkvorteile zusätzlich durch die räumliche Nähe der Kooperationspartner bedingt, so spricht man in der theoretischen Diskussion auch von *Agglomerationseffekten*.²⁵⁴

Agglomerationseffekte wirken in unterschiedlicher Richtung. Erstens ist die Beschaffungsseite betroffen, wenn z.B. der Zugang zu Informationsnetzwerken ermöglicht wird, wie dies bei Unternehmen aus Finanzdienstleistungsbranchen häufig beobachtet werden kann.²⁵⁵ Zweitens wirken die Effekte auf die Kostenseite, wenn z.B. die erhöhte Zahl von Unternehmensansiedlungen Investitionen in eine verbesserte Infrastruktur nach sich gezogen haben. Drittens und letztens kann die Absatzseite betroffen sein, da ein lokal begrenztes Wachstum der Nachfrage eintreten kann.

2.2.2.3. Beziehungen zu öffentlichen Auftraggebern

Die staatliche Nachfrage hat ein großes Volumen im Vergleich zu lokalen privatwirtschaftlichen Märkten, tritt allerdings oft nur zeitweise auf, z.B. in Form ausländischer öffentlicher Ausschreibungen oder Privatisierungsverfahren. Von diesen Nachfrageschüben können starke Impulse für heimische Anbieter ausgehen, die in der Praxis ebenfalls der Auslöser für eine kurzfristige Entscheidung zur Investition in einem Auslandsmarkt sein kann.²⁵⁶ Eine solche Investition kann - ähnlich der Investitionen zur Kundennachfolge – der Ausgangspunkt einer „Brückenkopf-Strategie“²⁵⁷ zum Eintritt in den lokalen Markt sein. Voraussetzung hierfür ist

²⁵⁴ Inter alia: Vuorinen (1995); Dunning (1989a); Nachum/Keeble (2000); Oakey/Kipling/Wildgust (2001).

²⁵⁵ Daniels (1985); Martinelli (1991).

²⁵⁶ O'Farrell/Scheuer/Schmidt (1999a), S. 54.

²⁵⁷ Jost (2001), S. 25.

allerdings die Stabilität der politischen Institutionen sowie die Zahlungsbereitschaft der lokalen Regierung bzw. die rechtliche Durchsetzbarkeit vertraglicher Inhalte. Gerade bei Investitionen in weniger entwickelten Ländern ist dies aber nicht immer gegeben und stellt ein spürbares Hindernis für ausländische Investitionen dar.²⁵⁸

Es ist zu bedenken, dass Gegenstand staatlicher Aufträge oder Privatisierungen nicht selten Leistungen sind, die Eigenschaften öffentlicher Güter aufweisen. Darüber hinaus haben staatliche Auftraggeber bei weitem mehr Einflussmöglichkeiten als individuelle Konsumenten. Die Gesetzmäßigkeiten öffentlicher Märkte stellen somit einen Sonderfall dar, dessen Komplexität für die vorliegende Fragestellung nicht weiter ausgeführt wird.

²⁵⁸ Henisz (2000a, 2000b); Daude/Stein (2007).

3. Kostenfaktoren als „I-Vorteile“ eines DL-MNU

Neben den Rentabilitätserwartungen und der geographischen Orientierung, die zu weiten Teilen von Wettbewerbsaspekten bestimmt werden, ist auch der vom Investor gewählte Eintrittsmodus Bestandteil einer Internationalisierungsstrategie. Diese Wahl wird vor allem bedingt durch die Struktur der mit der jeweiligen Option verbundenen Transaktionskosten.²⁵⁹ Innerhalb dieser Struktur stehen sich verschiedene senkende und steigernde Faktoren gegenüber und begründen auf diese Weise die Existenz möglicher I-Vorteile im Rahmen des OI-Modells. Quellen von Transaktionskosten können sämtliche Aktivitäten sein, bei denen ein nutzenstiftendes Gut zwischen zwei Personen transferiert wird. Kosten entstehen bei diesen Transaktionen in Form von investierten knappen Ressourcen, die nicht notwendigerweise in Geldeinheiten messbar sein müssen (vgl. Kapitel 1.2.2., *Internalisierungsansätze*).

Die Struktur der Transaktionskosten, und damit die I-Vorteile (*I*), setzt sich aus zwei Kostenarten zusammen. Zum einen entstehen Transaktionskosten infolge möglicher Abweichungen zwischen den Anforderungen des geplanten Engagements und den lokalen Standortfaktoren, so dass evtl. bestehende Mängel entweder durch zusätzliche Transaktionen ausgeglichen oder in Form höher Prozesskosten getragen werden müssen. Diese Einflussquellen werden als *geographisch spezifische Kostenfaktoren* in Kapitel 3.1. näher betrachtet. Zusätzlich entstehen Transaktionskosten der Organisation und des Betriebs der unternehmensinternen Prozesse, die direkt durch die gewählte Organisationsform bedingt sind (Kapitel 3.2.).

3.1. Geographisch spezifische Kostenfaktoren

Die Charakteristika der lokalen Umgebung eines Standortes, wie sie im Rahmen der Standorttheorie näher untersucht werden, bedingen die Struktur der Kosten für Aufbau und Betrieb einer lokalen Organisation. Dabei ist zu bedenken, dass sich selbst bei absatzmotivierten Investitionen der lokale

²⁵⁹ Im Sinne von Coase (1937), Williamson (1990).

Standort nicht zwingend innerhalb der räumlichen Grenzen des Absatzmarktes befinden muss. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn ein lokaler Standort als Exportplattform für weitere regionale Märkte in der näheren Umgebung dient.²⁶⁰

Unter den verschiedenen geographisch spezifischen Faktoren sind allen voran die Möglichkeiten staatlicher Einflussnahme zu nennen.²⁶¹ Diese lassen sich wiederum in investitionsfördernde und investitionshemmende Maßnahmen unterscheiden. Direkte und indirekte Fördermaßnahmen auf der einen Seite, wie z.B. die Harmonisierung von Steuersystemen oder Subventionen und Steuererleichterungen, haben vor allem unterstützenden Charakter. Sie verbessern nicht die Absatzerwartungen, sondern senken stattdessen die Kosten des Markteintritts.²⁶² Dabei haben politische Faktoren erheblichen Einfluss auf die Gestaltung dieser Instrumente. Aktuelle Forschungen zeigen zum Beispiel, dass regionale Unterschiede zum Beispiel aufgrund der unterschiedlichen politischen Ausrichtung der jeweiligen Regierungen entstehen.²⁶³ Ebenso kann beobachtet werden, dass bestimmte politische Systeme effizienter in der Anwerbung und Mittelvergabe an Unternehmen agieren als dies bei anderen Regierungsformen der Fall ist.²⁶⁴ Schließlich kann die Wirksamkeit besonders von stark regionalisierter, kommunaler Wirtschaftsförderung durch die individuellen Interessen Einzelner deutlich gemindert werden.²⁶⁵

Negative politische Rahmenbedingungen oder mangelnde Anpassungsfähigkeiten im Inland des Investors können gleichermaßen dessen Engagement im Ausland fördern.²⁶⁶ Empirische Untersuchungen für das Produzierende Gewerbe zeigen wiederholt den positiven Impuls von Steuersenkungen auf die lokale Investitionstätigkeit.²⁶⁷ Da die Faktoren

²⁶⁰ Ekholm et al. (2007).

²⁶¹ Für einen Überblick vgl. auch UNCTAD (2004), S. 185ff. und 221f.

²⁶² Haufler (2006); Schedl/Vogler-Ludwig (1987); Sachverständigenrat (2003), S. 308ff.

²⁶³ Pinto/Pinto (2008).

²⁶⁴ Kessing et al. (2009).

²⁶⁵ Genosko (2001), S. 109f.

²⁶⁶ Witt/Lewin (2007).

²⁶⁷ Büttner/Ruf (2007); Gorter/Parikh (2000). Vgl. auch die Übersicht bei Jost (1997), S. 36 sowie die dort zitierten Quellen.

zudem relativ leicht beeinflusst werden können, kann zwischen nationalen Regierungen leicht eine konkurrierende Beziehung entstehen.²⁶⁸ Allerdings ist ungewiss, inwieweit diese Zusammenhänge auch für den Dienstleistungssektor gelten. So zeigte eine vergleichende Umfrage unter insgesamt 1.114 deutschen Unternehmen verschiedener Sektoren aus dem Jahr 1990, dass bei Dienstleistungsunternehmen die Aspekte „Steuererleichterungen“ und „staatliche Förderung“ einen erkennbar geringeren Stellenwert einnahmen als dies bei Unternehmen des Produzierenden Gewerbes der Fall war.²⁶⁹

Hemmende politische Maßnahmen auf der anderen Seite sind insbesondere im Dienstleistungssektor sehr zahlreich.²⁷⁰ Grund dafür ist, dass neben der Konkurrenz für heimische Anbieter vor allem bei immateriellen Gütern eine unzumutbar hohe Intransparenz für den heimischen Konsumenten befürchtet wird.²⁷¹ Dementsprechend sind die Restriktionen in den Sektoren besonders hoch, für welche eine Schlüsselfunktion für die heimische Wirtschaft angenommen wird. Dies waren in der Vergangenheit vor allem Bankwesen, Versicherungen und Telekommunikation.²⁷² Mit veränderten politischen Zielsetzungen können sich die Gewichtungen hier aber verändern. Der Einfluss dieser Regulationen ist sehr hoch, was u.a. an erkennbar zunehmenden Direktinvestitionsströmen nach Restriktionsabbau deutlich wird.²⁷³ Die angewendeten Restriktionen beziehen sich interessanterweise zwar explizit entweder auf den Dienstleistungshandel oder auf Bewegungen von Inputfaktoren der Dienstleistungserstellung. Aufgrund des Simultanitätswangs vieler Dienstleistungen werden die Hemmnisse aber in beiden Bereichen wirksam.²⁷⁴

Bei den Möglichkeiten der politischen Einflussnahme ist auch zu bedenken, dass neben den direkten Maßnahmen auch indirekte Einflüsse eine Rolle

²⁶⁸ Gorter/Parikh (2000); Kessing et al. (2009); Tesch (1980), S. 456; Thomson/Woolcock (1993).

²⁶⁹ Müller/Kornmeier (2001), S. 32.

²⁷⁰ Feketekuty (1988), S. 161f.; Hindley/Smith (1984); Klodt (1988); UNCTAD (1989), S. 27.

²⁷¹ Stern/Hoekman (1987), S. 42f.

²⁷² Stehn (1991), S. 140ff.; UNCTAD (1988).

²⁷³ Brown/Stern (1999); Stehn (1991), S. 147f.; OECD (1987); UNCTAD (1988).

²⁷⁴ Dunning (1989a), S. 40.

spielen können. Beispielsweise lässt sich beobachten, dass die Raumordnung von Siedlungen in Deutschland nicht immer dem von *Christaller* (1933/1980) als „zentrale Orte“ bekannten Hierarchiekonzept folgt. Gerade auf kommunaler Ebene spielen die persönlichen Bewertungen und Zielsetzungen der politischen Entscheidungsträger eine erhebliche Rolle für die Raumplanung und somit zum Beispiel für die Infrastruktur der alternativen Mikrostandorte für Investoren.²⁷⁵

Weitere mögliche Quellen von geographisch spezifischen Kosten²⁷⁶ sind z.B.:

- Qualität der Infrastruktur;
Unter Infrastruktur sind sämtliche Einrichtungen zu verstehen, die die Ver- und Entsorgung für einen lokalen Standort gewährleisten. Die Anforderungen können je nach Inhalten der Dienstleistung sehr spezifisch sein (Kapazität der Kommunikationsnetze²⁷⁷, Nähe zu bestimmten Verkehrswegen, Entsorgungsmöglichkeiten);
- Lebensqualität für Mitarbeiter und deren Angehörige;
Vor allem in Dienstleistungsunternehmen, bei denen personalintensive Prozesse ein hohes Gewicht bei der Wertschöpfung haben, wird dieser Aspekt als wesentliche Determinante der Leistungsqualität anerkannt.²⁷⁸ Besonders deutlich wird dies, wenn ein ausländischer Standort für längere Zeit mit eigenen inländischen Mitarbeitern besetzt werden soll. Hier stellt die Lebensqualität vor Ort eine zentrale Determinante der Migrationsbereitschaft dar;
- Qualität des lokalen Arbeitsmarktes;
Oft ist es vorteilhaft und im Falle mangelnder Mobilität der eigenen Mitarbeiter sogar notwendig, die lokale Organisation durch einheimische Mitarbeiter aufzubauen. Dementsprechend sind

²⁷⁵ Genosko (2002), S. 33.

²⁷⁶ Übersichten ausgewählter kostenspezifischer Standortfaktoren finden sich auch bei Hauer (1998), S. 30ff. sowie Dunning (1989a, 1989b, 1989c).

²⁷⁷ Gholami et al. (2006).

²⁷⁸ O'Farrell/Scheuer/Schmidt (1999b), S. 32.

Aspekte wie Qualifikation der Arbeitskräfte, aber auch Möglichkeiten zur Kooperation mit Bildungseinrichtungen von Interesse;²⁷⁹

- Kulturelle Aspekte im Innenverhältnis;
 Sofern der lokale Standort mit einheimischen Mitarbeitern besetzt wird, stellt sich oftmals das Problem, dass unterschiedliche Unternehmenskulturen zusammengeführt werden müssen. Die Gefahr von Missverständnissen und Kommunikationshindernissen kann den Aufwand zum Betrieb der Organisation beträchtlich erhöhen. Stellt sich dieses Problem bereits bei Fusion von Unternehmen gleicher „Nationalität“, so verschärft es sich mit wachsender *kultureller Entfernung* zum Zielmarkt;²⁸⁰
- Politische Stabilität;
 Wie erwähnt bildet die Gestaltung des lokalen politischen Systems und die Kontinuität der Gesetzgebung einen wesentlichen Faktor nicht nur für die Verlässlichkeit von Erwartungen über Renditeverläufe, sondern auch für die Sicherheit des im Land befindlichen Eigentums. Mögliche Gefahren entstehen hier durch fehlende Durchsetzbarkeit von Eigentumsrechten, Korruption oder durch Beschlagnahmung durch lokale Regierungen.²⁸¹ Allerdings ist hier die absolute Unveränderlichkeit des politischen Systems weniger von Vorteil, sondern vielmehr die Verlässlichkeit der Rahmenbedingungen innerhalb derer dynamische Anpassungen an eine veränderliche Umgebung möglich sind.²⁸²

²⁷⁹ Oakey/Kipling/Wildgust (2001).

²⁸⁰ Arnold (2000).

²⁸¹ Henisz (2000a, 2000b). Busse/Hefeker (2007); Daude/Stein (2007); Egger/Winner (2007).

²⁸² Jensen (2006). Es konnte beobachtet werden, dass eine fehlende Anpassungsfähigkeit im Inland auch „Fluchtinvestitionen“ im Ausland fördern kann (Witt/Lewin 2007).

3.2. Transaktionskosten der Organisation des Unternehmens

3.2.1. Transaktionskosten durch Integration anderer Unternehmen

Die Höhe der internen Transaktionskosten hängt wesentlich davon ab, ob der Investor eine Eintrittsform wählt, die einen weiteren Anbieter in die Unternehmensorganisation einbezieht.²⁸³

Dabei stehen die Kosten z.T. in einer *trade-off*-Beziehung mit einer Reihe von externen Kosten aus der Kommunikation mit dem Kunden, welche die Kosten für Kontaktaufnahme, die Vermittlung über Leistungsinhalte, Kontrolle der Leistungserbringung und ähnlichem mehr umfassen. Pekuniär kommen diese externen Kosten z.T. in der Höhe der Aufwendungen für Werbung und Marketing zum Ausdruck. Bei einer Markterschließung über weitere Unternehmen werden die externen Kosten zwar zum großen Teil auf das Partnerunternehmen übertragen, was aber mit neuen internen Transaktionskosten verbunden ist. Hier wiederum entstehen Kosten z.B. aufgrund kommunikationsbedingter Ineffizienzen, die gerade durch den hohen Stellenwert der Kommunikation im tertiären Sektor hemmend wirken.

Von großer Bedeutung ist zunächst die Existenz einer gemeinsamen Sprache, die zudem auf relativ hohem Niveau beherrscht werden muss, da der Leistungsinhalt sich oft nicht nur auf technische Probleme mit einer begrenzten Fachterminologie beschränkt. Neben der Sprache wirkt aber auch das Verhalten der Teilnehmer als Kommunikationsmedium, so dass die stark kulturell geprägten Umgangsformen innerhalb der Unternehmen sehr leicht vom jeweiligen Gegenüber missverstanden werden können. In die gleiche Richtung weisen auch jüngere Forschungsergebnisse von *Javorcik et al.* (2006), wonach die Präsenz ethnischer Netzwerke im jeweiligen Auslandsmarkt die Investitionen von ausländischen Mitgliedern dieser Netzwerke deutlich fördern. Unabhängig von möglicherweise erleichterter

²⁸³ Die im Folgenden diskutierten Aspekte sind übrigens in ähnlichem Maße bei der Frage relevant, inwieweit bei der Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde ein kooperierendes weiteres Unternehmen, z.B. ein Vertriebspartner, einbezogen werden sollte. Für einen Überblick über das sog. *collaborative customer relationship management* (CCRM) vgl. Piller/Schaller (2002). Für eine modelltheoretische und empirische Analyse vgl. Koufteros et al. (2005).

Kundenkommunikation stehen hier die verringerten Transaktionskosten von Unternehmenskooperationen aufgrund der kulturellen Gemeinsamkeiten im Vordergrund.²⁸⁴

Weitere Kosten entstehen aus der Gewichtung der Machtverhältnisse zwischen heimischem und ausländischem Unternehmen. Je stärker die Position eines Partners bleibt, um so größer sind seine Möglichkeiten, Art und Inhalt der Transaktionen zu beeinflussen. Unabhängig davon, ob tatsächlich Einfluss genommen wird, besteht beim ausländischen Partner Ungewissheit aufgrund unvollständiger Information, wodurch erhöhte Kosten entweder durch Kontrolle oder aber durch Verhaltensanpassungen aufgrund des erwarteten Risikos anfallen. Wie oben dargestellt, kann im tertiären Sektor die Leistungsqualität in vielen Branchen nur schwer kontrolliert werden, so dass hohe Kontrollkosten bzw. „Risikozuschläge“ zu berücksichtigen sind. In Analogie zum *Lemon-Problem*²⁸⁵ können diese „Risikozuschläge“ Einfluss auf die Bewertung der auszutauschenden Leistungen nehmen, und zwar in der Weise, dass der schlechter informierte Geschäftspartner A seine Leistungsbereitschaft anhand der Leistungshöhe des ausländischen Partners B ausrichtet. Diese Höhe kann A aber nur anhand subjektiver Durchschnittsbewertung bestimmen. Es entsteht somit ein Anreiz für B, seine Leistungshöhe auf ein Niveau unterhalb der Durchschnittsbewertung von A zu senken, woraufhin A wiederum seine Durchschnittsbewertung reduziert.

Es zeigt sich, dass aufgrund dieser Vertragsrisiken ein Investor stark dazu neigt, Kooperationspartner mit Hilfe von Direktinvestitionen in die Organisation einzubinden. Dies gilt sogar, wenn nur geringe Handelshemmnisse bestehen und daher der Markt auch relativ kostengünstig über Exporte erreicht werden kann.²⁸⁶ Eine Variante des Kontrollproblems äußert sich in der Gewährleistung von Zahlungstransfers. Die theoretische und empirische Arbeit von *Antras et al* (2007) bestätigt, dass FDI gegenüber vertraglichen Kooperationen umso stärker vorgezogen

²⁸⁴ Chen et al. (2004); Gao (2003); Javorcik et al. (2006); Tong (2005).

²⁸⁵ Akerlof (1970).

²⁸⁶ Ottaviano/Turrini (2007).

werden, je schlechter die zwischen den Kooperationspartnern vereinbarten Leistungen gewährleistet werden können.

Aufgrund der hohen Bedeutung von Marken im tertiären Sektor (vgl. Kapitel 2.1.1., Abschnitt 3) entsteht mit zunehmender Verhandlungsmacht des lokalen Partners auch die Gefahr, dass der einheitliche Markenauftritt (*Corporate Identity*) „verwässert“ werden könnte. Wenn der Markenauftritt neben der Verwendung von Markennamen und Logos weitere Gestaltungselemente und Leistungsinhalte umfasst, so müssen im Rahmen der Zusammenarbeit grundlegende Details der Geschäftsprozesse bestimmt werden. Der lokale Partner kann dies als Eingriff in seine unternehmerische Freiheit empfinden und dazu neigen, von den Bestimmungen des Markenauftrittes abzuweichen.

Des Weiteren besteht die Gefahr, dass der lokale Partner gewonnenes *Knowhow* für Eigeninteressen weiterverwendet. *Knowhow*-Vorsprünge sind wichtige und mit hohen Aufwendungen gewonnene Eigentümervorteile, so dass deren Verlust besonders schwer wirkt. Entsprechend starken Einfluss hat der wirksame Schutz geistigen Eigentums auf die Entwicklung ausländischer Investitionen.²⁸⁷ Gleichzeitig aber können gerade in Dienstleistungsmärkten die meisten Geschäftsprozesse nicht durch Patente o.ä. geschützt werden. Es besteht daher ein großes Risiko eines unerwünschten *Knowhow*-Transfers. Beide Faktoren, Kontrollprobleme und drohender *Knowhow*-Verlust, erschweren den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses und damit den Erhalt einer längerfristigen Geschäftsbeziehung.²⁸⁸

Man kann davon ausgehen, dass dieses einfache Beziehungsmodell in der Realität durch weitere Faktoren beeinflusst wird, so dass nicht jede Kooperationsbeziehung zwangsläufig am *Lemon-Problem* scheitern wird. Trotzdem ist in der Praxis regelmäßig zu beobachten, dass Beziehungen zwischen Unternehmen weit hinter den wirtschaftlichen Erwartungen zurückbleiben.²⁸⁹ Beispielsweise beobachtet *Arnold* (2000), dass von 200

²⁸⁷ Vgl. u.a. Branstetter et al. (2007).

²⁸⁸ Dunning (1989a); Hardin/Holmes (1997), S. 10; Lindner (2008), S. 15f; *The Economist* vom 18.08.2001.

²⁸⁹ Handelsblatt vom 01.06.01; Nuhn (2001); *The Economist* vom 18.08.2001.

Joint Ventures mit lokalen Partnern die meisten vom MNU übernommen wurden, da Kommunikationsprobleme mit dem lokalen Partner als Ursache der wirtschaftlichen Schwierigkeiten angesehen wurden.²⁹⁰ Ebenso kommt zum Beispiel eine Studie von *Nocke und Yeaple* (2008) zu dem Ergebnis, dass Fusionen weniger effizient sind als eigene Neugründungen.²⁹¹

Die Höhe der Transaktionskosten ist allerdings nicht der einzige Faktor, der den Wert einer bestimmten Kooperationsform bestimmt. Oft hat der Kooperationspartner Zugang zu *Knowhow*, das dem heimischen Unternehmen ansonsten verwehrt bliebe. Darüber hinaus kann durch die Kombination der unterschiedlichen Erfahrungen der Unternehmen neues Wissen generiert werden.²⁹²

Der Investor kann somit die etablierte Marktposition des Kooperationspartners im heimischen Markt nutzen, um seine Unkenntnis des Auslandsmarktes auszugleichen. Mit Hilfe der Kenntnisse des Kooperationspartners hinsichtlich lokaler Nachfragestruktur und der Umgangsformen gegenüber ausländischen Dienstleistungskunden kann der Investor somit die Zutrittsschranke zum lokalen Markt überwinden.²⁹³ Dementsprechend gewinnt trotz der zusätzlichen Transaktionskosten die Zusammenarbeit mit lokalen Anbietern bei der Expansion eines MNU an Stellenwert, sobald die Unterschiede der lokalen Produktionskosten und damit die möglichen Effizienzvorteile nur noch wenig Gewicht haben.²⁹⁴

Für die Wirksamkeit dieser Effekte kann aber oft beobachtet werden, dass die Entfernung zwischen den Kooperationspartnern nicht zu groß sein darf. Ähnlich wie Kunden ihre Wünsche nur schwer artikulieren können, so lässt sich auch das *Knowhow* eines Unternehmers nur schwer an Dritte vermitteln.²⁹⁵ Trotz fortgeschrittener Kommunikationstechnologie ist direkter persönlicher Kontakt, ähnlicher kultureller Hintergrund und gegenseitiges

²⁹⁰ Arnold (2000).

²⁹¹ Nocke/Yeaple (2008).

²⁹² Genosko (2006), S. 62ff.

²⁹³ Arnold (2000).

²⁹⁴ Nocke/Yeaple (2008).

²⁹⁵ Unternehmerisches Wissen kann daher auch als „sticky“ im räumlichen Sinne angesehen werden (Audretsch/Feldman 2004, S. 2720).

Vertrauen von erheblichem Vorteil beim Austausch von *Knowhow*.²⁹⁶ Aus diesen Gründen kann ein regionaler *Cluster* aus Kooperationspartnern einen gewichtigen Standortfaktor für einen in Netzwerken agierenden Investor darstellen.²⁹⁷

3.2.2. Die Wahl des Eintrittsmodus

Aus diesen Gründen existieren neben der Exportstrategie verschiedene weitere Organisationsformen, die sich vor allem darin unterscheiden, wie stark die lokale Präsenz in die Hierarchie des MNU integriert wird. Die Spanne der Optionen beginnt auf der einen Seite bei gering integrierten Subunternehmen, die das Produkt bzw. die Leistung zwar im Auftrag des MNU, aber in eigener Verantwortung oder sogar in eigenem Namen vertreiben. Auf der anderen Seite stehen die vollständig internalisierten Tochtergesellschaften, die selbst gegründet oder mittels FDI übernommen wurden.²⁹⁸ Eine vereinfachte Hierarchie der typischen Organisationsformen in Dienstleistungssegmenten zeigt die Abbildung 12, wobei nach den Kriterien „Gewichtung der Verhandlungsmacht“ zwischen MNU und der lokalen Organisation und „Grad der Integration“ der Organisation in die Wertschöpfungskette des Konzerns gegliedert wurde.

²⁹⁶ Genosko (2006), S. 65f.

²⁹⁷ Vgl. zur Funktionsweise von regionalen Netzwerken bei Unternehmenskooperationen auch Genosko (1999).

²⁹⁸ Buckley/Casson (1976); Piller/Schaller (2002), S. 32ff.; Williamson (1990), S. 89 und 252ff.

Mögliche Eintrittsmodi in einen Dienstleistungsmarkt			
	Integration Dritter	Gewichtung der Verhandlungsmacht zugunsten:	
		Investor	lokaler Anbieter
Export handelbarer DL	keine	#	-----
Export durch zeitweilige Bewegung von Anbieter und/oder Leistungsempfänger	keine	#	-----
Export durch vertraglich gebundene Dritte ¹	gering	-----	#
Kooperation mit selbstständigen lokalen Anbietern	mäßig	-----	#
Minderheitsbeteiligung bei lokalem Anbieter	mäßig	-----	#
JV mit lokalem Anbieter	hoch	-----	#
Mehrheitsbeteiligung bei lokalem Anbieter	sehr hoch	-----	#
vollständige Übernahme von lokalem Anbieter	vollständig	#	-----
Neugründung eigener Tochtergesellschaft	vollständig	#	-----
1) Mögliche Formen sind Handelsvertretung, Lizenzvergabe oder Masterfranchising bzw. Franchising (Siewert 2001: 22ff.).			

Abbildung 12, Eintrittsmodi in einen Dienstleistungsmarkt

Die obige Darstellung gibt die einem Investor zur Verfügung stehenden Optionen allerdings nur bedingt wieder. Erstens sind die Ebenen nicht frei von Überschneidungen. Insbesondere Kooperationsverträge bieten vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich Integrationsgrad und Verhandlungsmacht, wobei die Möglichkeiten von loser Kooperation bei einzelnen Leistungen bis hin zu „strategischen Allianzen“ einschließlich gegenseitiger Minderheitsbeteiligungen reichen. Je nach Einzelfall können daher Überschneidungen zwischen den in Kapitel 3.2.1. dargestellten, geographisch spezifischen Standortdeterminanten und den Determinanten bei der Wahl der internen Unternehmensorganisation auftreten.

Zudem bezieht sich die Darstellung auf überwiegend absatzmotivierte Investitionen. In der Praxis organisieren sich Unternehmen aber zunehmend in komplexeren Austauschverhältnissen, was entsprechende vielfältige Unternehmensorganisationen mit sich bringt.²⁹⁹ Bei lokalen Exportstandorten

²⁹⁹ Helpman (2006).

für Drittländer zum Beispiel treten mehrere Organisationsformen nebeneinander auf.³⁰⁰

Zweitens steht diese Auswahl insbesondere im Dienstleistungssektor in vielen Fällen nicht in vollem Umfang zur Verfügung. So ist - wie erwähnt - für eine Reihe von Dienstleistungen ein Export nicht oder nur eingeschränkt möglich. In anderen Fällen können einzelne Optionen z.B. durch staatliche Regulationen verwehrt oder mit prohibitiv hohen Kosten verbunden sein, so dass sie bereits im Vorfeld einer Transaktionskostenbewertung nicht mehr als Eintrittsoption in Frage kommen.³⁰¹

Die jeweiligen Bestimmungsgründe zur Wahl des Eintrittsmodus sind Gegenstand einer intensiven wissenschaftlichen Diskussion, unter anderem im Rahmen der *prinzipal-agent-theory* und der *contract theory*, welche die ökonomischen Effekte alternativer Vertragselemente und Verhandlungspositionen untersuchen.³⁰² So ist seit Mitte der 90er Jahre allein die Zahl der unter dem allgemeinen Schlagwort „Internationale Markteintrittsstrategie“ publizierten Quellen erkennbar gewachsen (Abbildung 13). Die zusätzlich erschienenen Beiträge, die sich explizit mit einzelnen Eintrittsmodi auseinandersetzen, sind hierbei noch nicht berücksichtigt.

³⁰⁰ Ekholm et al. (2007).

³⁰¹ Für eine Übersicht der Einflüsse internationaler Handelshemmnisse bei Dienstleistungen vgl. Deardorff/Stern (2007).

³⁰² Vgl. u.a. Enkel et al. (2007) sowie die dort zitierten Quellen. Für eine Darstellung der *principal-agent-theory* und der *contract-theory* vgl. u.a. Erlei/Jost (2001); Furubotn/Richter (1997) oder Williamson (1990).

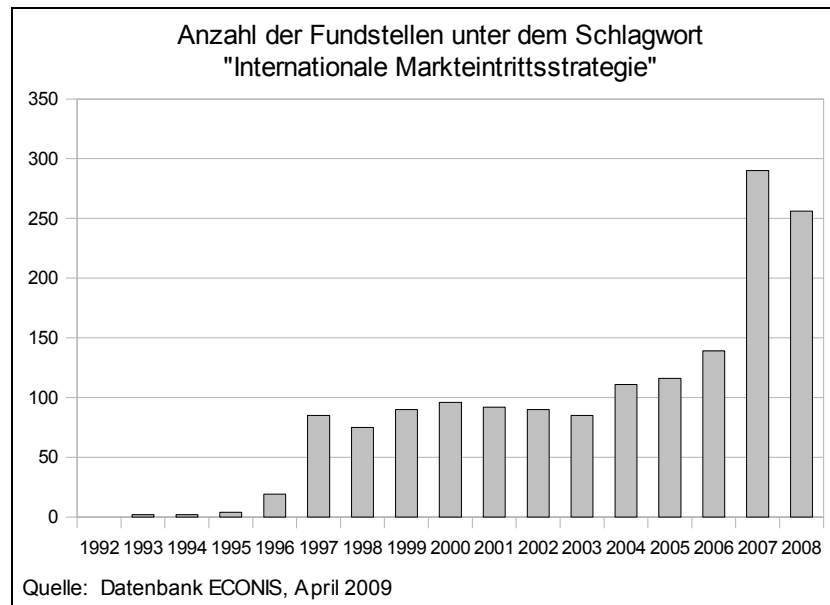


Abbildung 13, Zahl der Fundstellen unter dem Schlagwort
„Internationale Markteintrittsstrategie“

Diese intensive Debatte legt den Verdacht nahe, dass dieser Aspekt auch im vorgestellten Modell entsprechend detailliert berücksichtigt werden sollte. Folgende Auswirkungen alternativer Eintrittsmodi auf die Bedeutung von Kundenbeziehungen für den Erfolg eines Markteintritts wären denkbar:

Wirkungen des Eintrittsmodus auf das Nachfragerverhalten;

Die entscheidenden Einflüsse während eines Markteintritts finden beim Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage, mithin auf der Ebene der Kundenbeziehung statt. Welche Organisation der Anbieter für seine internen Wertschöpfungsprozesse wählt, ist aus der Sicht des Kunden meist nicht bzw. nur schwer zu erkennen. Es gibt somit keinen Grund zu der Annahme, dass die dargestellten Bewertungsprozesse des Nachfragers nennenswert durch die interne Organisation des Anbieters beeinflusst werden. Es muss lediglich beachtet werden, dass der Nachfrager immer dasjenige Unternehmen bewertet, dass sich ihm gegenüber als Anbieter darstellt. Je nach Gestaltung der Integration können dabei komplexe Beziehungsgefüge sowohl zwischen Kunde und Anbieter als auch zu dessen Kooperationspartnern entstehen.³⁰³

³⁰³ Grothe (2005); Koufteros et al. (2005), S. 100ff; Piller (2006), S. 323ff.; Piller/Schaller (2002); Wöhler (2005) für die Tourismusbranche. Vgl. hierzu auch die Diskussion der „mehrstufigen Kundenintegration“ bei Trommen (2002).

Wirkungen des Nachfrageverhaltens auf die Wahl des Eintrittsmodus;

Die Entscheidung zur Wahl des Eintrittsmodus wird zeitlich vor dem Markteintritt, mithin dem Kontakt mit der lokalen Nachfrage, getroffen. Ein Einfluss der Nachfrage auf diese Wahl kann daher ausgeschlossen werden. Aufgrund der eingangs erwähnten Wirkungen wird der Anbieter auch keine erwarteten Nachfrageeffekte infolge alternativer Eintrittsmodi bei seiner Wahl berücksichtigen.

Zeitlich abhängige Wirkungen der Organisation auf den Verlauf des Markteintritts;

Die Organisation des Eintrittsmodus hat erhebliche Auswirkungen auf die Struktur der internen Transaktionskosten. Zudem ist es in der Praxis häufig der Fall, dass die Organisation im Laufe der Zeit verändert wird. Aufgrund der eingangs erwähnten Wirkungen verändern diese Korrekturen aber vor allem die internen Transaktionskosten des Leistungsprozesses, während die Kosten der Kundenbeziehung während des Markteintritts weniger betroffen sind. Die Gestaltung der internen Transaktionen ist durch die Annahme eines kostenminimierenden Anbieterverhaltens bereits berücksichtigt. Dies stellt zwar eine starke Vereinfachung der Optimierungsprozesse innerhalb größerer Unternehmen dar, allerdings sind diese Prozesse vor allem Rückkopplungen infolge zunehmender Erfahrungen mit dem neuen Markt. Der Eintritt selbst ist dadurch nur in Einzelfällen betroffen, so dass interne Optimierungsprozesse nach erfolgtem Eintritt nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind.

Insgesamt betrachtet hat somit die Wahl des Eintrittsmodus im Wesentlichen auf den Verlauf der internen Transaktionskosten und damit auf den Verlauf der Nettoerlöse Einfluss. Durch die Annahme eines kostenoptimierenden Anbieterverhaltens wird dieser Aspekt allerdings bereits zu weiten Teilen berücksichtigt. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass von den Determinanten zur Wahl des Eintrittsmodus keine nennenswerten Einflüsse auf das Nachfragerverhalten ausgehen. Ursache ist die Intransparenz der internen Organisation gegenüber dem Kunden. Der gewählte Eintrittsmodus ist daher implizit in den Kostenfunktionen des

Kapitels 4 berücksichtigt. Eine weitere Diskussion der Determinanten zur Wahl solcher alternativen Eintrittsmodi würde aber nur wenig zum Verständnis des Einflusses von Kundenbeziehungen als mögliche Marktzutrittschranke beitragen.

4. Transaktionskostenmodell eines Markteintritts

Die Untersuchungen in Kapitel 2 und 3 haben gezeigt, dass zum einen die Kundenintegration im Dienstleistungssektor auf verschiedene Weise Einfluss auf die Bildung möglicher Wettbewerbsvorteile nimmt, die dem Investor den Eintritt in den ausländischen Markt erleichtern würden. Zum anderen ist davon auszugehen, dass eine Reihe weiterer Faktoren ebenfalls von Bedeutung für die Entstehung und das Wachstum von MNU sind. Die Wirkungen der Kundenintegration können daher nicht unabhängig von diesen Faktoren diskutiert werden.

Ein möglicher Weg für eine gemeinsame Analyse ist es, die Angebots- und Absatzseite der Dienstleistungsproduktion gleichermaßen zu betrachten. Dies kann erreicht werden, indem man den gesamten Prozess des Markteintritts einbezieht, wobei sich die Untersuchung anhand der einzelnen Phasen dieses Prozesses orientiert. Der Vorteil dieser Herangehensweise besteht darin, dass die verschiedenen Determinanten zu Gruppen ähnlicher Wirkungsweise zusammengefasst werden, so dass in der Vielzahl der Interdependenzen die Wechselbeziehungen zur Kundenintegration deutlich erkennbar werden.

Der Verlauf eines Markteintritts lässt sich zunächst in zwei Teile trennen, wobei die eigentliche Investition als Bindeglied fungiert (Abbildung 14). Die erste Phase beginnt ab dem Zeitpunkt, bei dem die entscheidungsbefugten Manager einen kritischen Grad an Informationen und Eindrücken kumuliert haben. Daraufhin wird ein Prozess in Gang gesetzt, in dem die in Kapitel 2 und 3 dargestellten Determinanten einwirken und während dessen die Erfolgsaussichten alternativer Eintrittsmöglichkeiten evaluiert werden. Der Zeitraum wird daher im Folgenden als *Bewertungsphase* bezeichnet (Kapitel 4.1.). Die Bewertungsphase mündet in die *Investitionsphase* ein, innerhalb derer die zum Eintritt notwendige Infrastruktur aufgebaut wird. Sobald der Kontakt mit der lokalen Nachfrage hergestellt wird, ist *de facto* der Markteintritt vollzogen.

Vor dem Hintergrund eines absatzmotivierten Eintritts gilt aber auch die Nebenbedingung der Rentabilität, so dass der Markteintritt hier im Sinne

eines Prozesses zu verstehen ist, während dessen eine positive Nettorendite anvisiert wird. Ähnlich wie bereits bei der Unterscheidung der Kapitel 2 und 3 kann sich daher die Analyse nicht auf eine rein produktionsbezogene Sichtweise beschränken. Aufgrund dessen muss ergänzend zur Investitionsphase auch die austauschbezogene *Eintrittsphase* berücksichtigt werden (Kapitel 4.2.). Die Eintrittsphase - und damit der gesamte Markteintritt – endet erst, sobald sämtliche Investitionskosten ausgeglichen sind und eine positive Nettorendite erwirtschaftet wird.

Wie aus den obigen Darstellungen allerdings bereits deutlich wurde, sind die Beziehungen beim Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager sehr komplex, so dass eine zusätzliche Untergliederung der Eintrittsphase die Übersichtlichkeit eines Modells zur Entstehung von DL-MNU verbessert. Zu diesem Zweck wird die Eintrittsphase des Eintrittsprozesses als kumulative Folge einzelner Kundenkontakte interpretiert. Die Summe der erfolgreich verlaufenen Absatzkontakte schließlich bestimmt die Höhe der Gesamtumsätze und somit den Marktanteil des Neuanbieters. Im Folgenden wird daher nur der Prozess des Dienstleistungsabsatz im Austausch mit einem einzelnen Nachfrager untersucht. Die Beziehungen des einzelnen Kundenkontaktes gelten analog für den gesamten Markteintritt.³⁰⁴

Die Transaktionskosten der Markttransaktionen werden hier in Anlehnung an das Prozessmodell von *Hilke* (1989)³⁰⁵ in die Phasen der Anbieterwahl, der Leistung und der Qualitätskontrolle der Leistung aufgliedert.³⁰⁶ Allerdings zeigen die oben gezeigten komplexen Beziehungen aufgrund der Kundenintegration deutlich, dass eine qualitative Trennung von Leistung und Qualitätsbewertung nicht immer eindeutig ist.

Im Unterschied dazu gliedern *Richter/Furubotn* (1997) die allgemeinen Kosten von Markttransaktionen nach ihrer zeitlichen Abfolge während einer Vertragsbeziehung.³⁰⁷ Das Kriterium der zeitlichen Abfolge ist eindeutig für

³⁰⁴ Ein Beispiel für eine mögliche Gliederung des einzelnen Kundenkontaktes während der Eintrittsphase findet sich zum Beispiel bei Fließ (2004).

³⁰⁵ Vgl. Kapitel 1.1.2.

³⁰⁶ Vgl. Fließ (2004), S. 524 mit Verweis auf Hilke (1989), S. 10ff. In einer jüngeren Diskussion der Transaktionskosten der Dienstleistungsprozesse nähert sich Fließ allerdings der ursprünglichen Dreiteilung nach Hilke wieder näher an (Fließ 2009, insb. S. 193ff.).

³⁰⁷ Vgl. Furubotn/Richter (1997), S. 50ff. und S. 318ff.

den gesamten Transaktionsprozess des Dienstleisters anwendbar. Darüber hinaus ist diese Gliederung durch ihren allgemeinen Ansatz auch für Kundenkontakte im Rahmen eines Eintritts in einen ausländischen Dienstleistungsmarkt anwendbar. Dementsprechend kompatibel ist sie daher auch zu der Dreiteilung Potential-Prozess-Ergebnis nach *Hilke*. Aufgrund dessen wird daher im Folgenden gemäß *Furubotn/Richter* (1997) die Eintrittsphase zusätzlich in eine *Such- und Informationsphase*, eine *Verhandlungsphase* und eine *Erfüllungsphase* untergegliedert.

Durch die Konzentration auf die externen Transaktionskosten der Kundenbeziehung während des Markteintritts lässt sich somit die Frage beantworten, unter welchen Umständen der Eintritt in den ausländischen Markt erfolgreich ist oder aber vom Investor abgebrochen wird. Wie erwähnt, werden spätere Rückkopplungen auf die Gestaltung der internen Prozesse nicht weiter diskutiert.

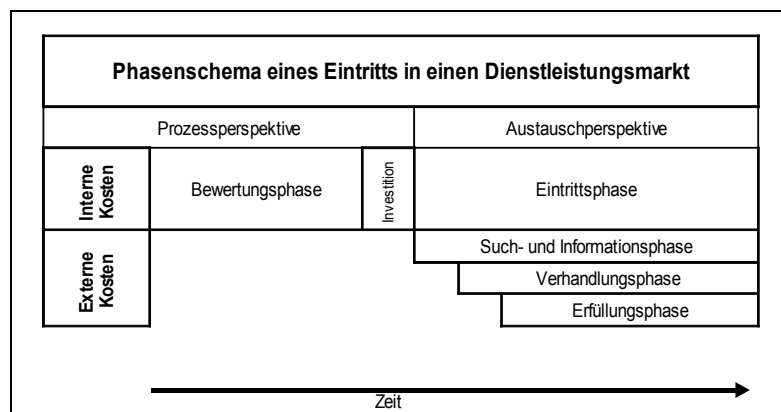


Abbildung 14, Phasenschema eines Eintritts in einen Dienstleistungsmarkt

4.1. Bewertungsphase und Investition

4.1.1. Bewertung bei aktiver Wahl

Während der Bewertungsphase zu Beginn des Markteintrittsprozesses werden die Erfolgsaussichten der geplanten Eintritte geprüft. Dabei wird die eigene Wettbewerbsposition im Vergleich zur lokalen Konkurrenz sowie den Eintrittskosten in Form der Internalisierungsvorteile verglichen. Die in Kapitel 2.2.1. erwähnten Verhaltensweisen von Kunden, Anbietern und Auftraggebern können hier wichtige Impulse ausüben, je nach dem, inwieweit

diese Faktoren die Bewertung der Erfolgswahrscheinlichkeiten verbessern können. Aus diesem Grund wirken die Faktoren nicht nur als einleitender Impuls für den Beginn der Phase, sondern auch als Kriterium im weiteren Verlauf der Bewertung.

Sobald die Bewertungsphase begonnen hat, entstehen Bewertungskosten K_B vor allem in Form von Transaktionskosten (TK_I), die durch das gezielte Sammeln zusätzlicher Informationen hinsichtlich der in Kapitel 2 und 3 dargestellten Determinanten entstehen. Die gewonnenen Informationen werden für die Bewertung von Kriterien verwendet,³⁰⁸ wie z.B.:

- Kreis der technisch möglichen Auslandsmärkte;
- Kreis der wirtschaftlich aussichtsreichen Märkte;
In der Praxis bildet häufig die Größe des lokalen Marktes ein zentrales Kriterium, gemessen am Pro-Kopf-Einkommen und der Diffusion des Produktes oder seiner Substitute in der Bevölkerung;³⁰⁹
- Bewertung der Wettbewerbsintensität;
z.B. Marktstruktur und Charakteristika bzw. Optionen der lokalen Konkurrenten, Kalkulation von Umsatzprognosen;
- Vergleich der Umsatzprognosen mit den zu erwartenden Kosten;
z.B. Prozesskosten alternativer Eintrittsmodi, Standortfaktoren, politische Restriktionen.

Die Transaktionskosten der Informationsbeschaffung sind wiederum abhängig vom Informationsgrad IG , der den Anteil der vorhandenen Information (I) im Vergleich zur Höhe der vollständigen Information ($\hat{I}$) widerspiegelt. Vereinfacht gilt also:

$$(18) \quad \begin{aligned} K_B(TK_I) &= TK_I(IG) \\ \wedge IG &= \frac{I}{\hat{I}} \end{aligned} \quad .$$

Bewertet werden hier vor allem Größen, die sich in pekuniären Einheiten darstellen lassen, da hierbei Aussagekraft und Informationskosten in einem

³⁰⁸ Für eine Übersicht von Bewertungskriterien bei Dienstleistungsmärkten aus der Unternehmensperspektive vgl. Fließ (2009), S: 92ff.

³⁰⁹ Ghemawat (2001), S. 139.

günstigen Verhältnis stehen. Allerdings ist ein erheblicher Teil der Faktoren nicht quantifizierbar. Beispielsweise ist hier das Maß an „kultureller Entfernung“ zu nennen, das sich nur grob anhand von Kriterien wie Sprachähnlichkeit oder gemeinsamer Historie der Regionen abschätzen lässt. Ein ähnliches Darstellungsproblem besteht beim Faktor „politische Stabilität“, für den lediglich einige stellvertretende Indizes existieren, die teilweise durch externe Dienstleister in Ranglisten geführt werden.³¹⁰

Aufgrund der Komplexität der Einflussfaktoren für eine Auslandsinvestition ist sehr hohes Informationsniveau nötig, wenn sämtliche Aspekte berücksichtigt werden sollen. Für $TK_I(IG)$ gilt:

$$(19) \quad \frac{\partial TK_I}{\partial I} > 0 \wedge \frac{\partial^2 TK_I}{\partial I^2} > 0,$$

so dass die Grenzkosten der Informationsbeschaffung stetig ansteigen (Abbildung 15).

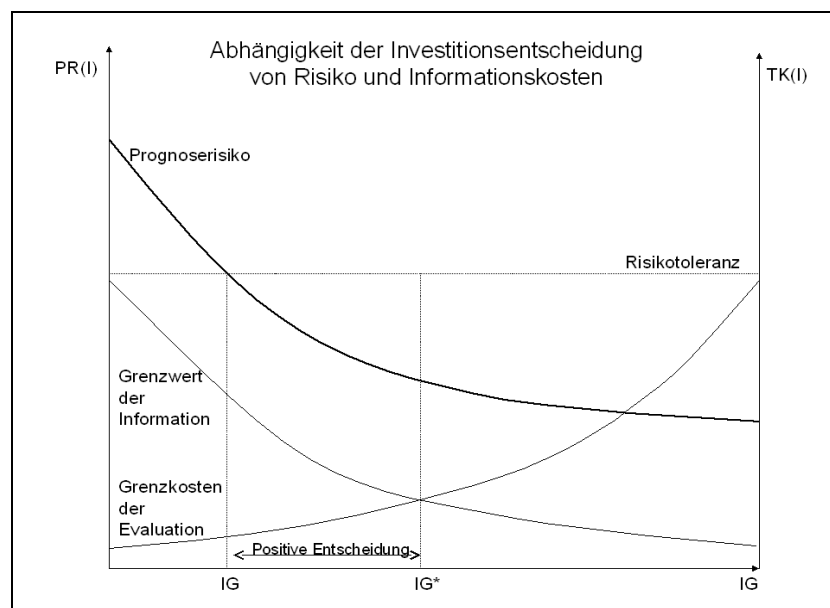


Abbildung 15, Abhängigkeit der Investitionsentscheidung von Risiko und Informationskosten

Aufgrund steigender Grenzkosten übersteigt eine vollständige Analyse aller Faktoren die kognitive Kapazität eines Individuums bei weitem. Es liegt somit begrenzte Rationalität vor.³¹¹ Zusätzlich sinkt der Grenznutzen U_I zusätzlicher

³¹⁰ Henisz (2000a, 2000b); Gwartney/Lawson (2003); Gwartney et al. (2008).

³¹¹ Foss (2003).; Simon (1972).

Einheiten von I , so dass es einen Punkt der *rationalen Ungewissheit* gibt, bei der ein kostenoptimaler Informationsgrad IG^* vorliegt (Gleichung 20). Es besteht kein Anreiz, den Informationsgrad weiter zu erhöhen.

$$(20) \quad IG^* = \left\{ IG(I) \left| \frac{\partial TK}{\partial I} = \frac{\partial U_I}{I} \right. \right\}$$

Sollte im Punkt IG^* das Prognoserisiko weiterhin oberhalb der Toleranzschwelle des oder der entscheidenden Manager liegen, so wird der Prozess abgebrochen. Ein Markteintritt findet dann nicht statt.

Das Ergebnis der Bewertung hängt ab von der Relation der Erlösprognosen gegenüber der Kostenprognose des jeweiligen untersuchten Marktes i , einschließlich möglicher Einflüsse durch Aktivitäten Dritter. Aufgrund der existierenden Ungewissheiten ist das Ergebnis der Prognosen aber mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit falsch. Mithin besteht ein Prognoserisiko PR . Vereinfacht gesagt nimmt PR mit zunehmendem Informationsgrad ab, folgt aber aufgrund des abnehmenden Grenznutzens der Information einem konvexen Verlauf (Abbildung 15).

Sobald das Prognoserisiko $PR(I)$ mit zunehmendem Informationsgrad unter die subjektive Toleranzschwelle der Manager sinkt, wird die Bewertung vom Manager als ausreichend sicher akzeptiert. Die genaue Position der Schwelle ist allerdings von subjektiven Kriterien abhängig und daher nur grob quantifizierbar. Sollte $PR(I^*)$ über der Toleranzschwelle liegen, so wird das Investitionsvorhaben *c.p.* wegen des hohen Risikos nicht durchgeführt. Dies gilt übrigens unabhängig vom Bewertungsergebnis. Die Strecke $IG_0(I)$ bis $IG^*(I)$ stellt damit den Bereich sämtlicher Informationsgrade dar, bei denen es zu einer Investitionsentscheidung kommt (Abbildung 15). Der Eintrittsprozess wird also fortgesetzt, sofern gilt:

$$(21) \quad PR = \{ PR(I) < \text{Risikotoleranz} \mid IG_0 < IG < IG^* \}.$$

Wie sich der im Modell dargestellte Entscheidungsprozess zugunsten bestimmter Auslandsinvestitionen aber in der Praxis gestaltet, ist in der theoretischen Debatte bislang eher wenig untersucht worden.³¹² Die verschiedenen Autoren gehen entweder von einer mehr oder weniger

³¹² Buckley et al. (2007), S. 1069f.

gleichzeitigen und rationalen Gewichtung aller relevanten Einflussfaktoren aus. Andere Beiträge diskutieren hingegen verschiedene Phasenmodelle, die einen graduellen „Lernprozess“ aus einer Kette mehrerer Entscheidungen annehmen. Bis heute hat sich hier noch kein gemeinsamer Ansatz etablieren können.³¹³

Das größte Problem liegt nach Ansicht von *Buckley et al.* (2007) darin, dass zwar zahlreiche empirische Studien durchgeführt wurden. Es wurden aber regelmäßig reale Daten berücksichtigt, mit denen sich nur einer der beiden Theoriezweige untersuchen lässt.³¹⁴ *Buckley et al.* kommen im Unterschied dazu anhand von experimentellen Testszenarien zu dem Ergebnis, dass es zwar zum einen Hinweise für die objektiv rationale Gewichtung gibt. Insbesondere neigen erfahrenere Manager zu einer höheren Risikotoleranz. Gleichzeitig aber spielt die subjektive Zielsetzung des Managers eine große Rolle und führt zu einem komplexen Wechselspiel im Bewertungsprozess.³¹⁵

Dieses Ergebnis lässt vermuten, dass sich in der Praxis die rationale Ungewissheit der Entscheidungsträger in Strategien zur Einschränkung der untersuchten Informationsmenge widerspiegelt. Eine mögliche Strategie besteht in einem zweistufigen Bewertungsprozess. In einem ersten Schritt wird eine grobe Vorauswahl anhand allgemeiner Kriterien vorgenommen. Hier wirkt sich der Einfluss der Aktivitäten Dritter sehr stark aus, aber auch andere, durchaus subjektive Faktoren sind hier von Bedeutung. In einem zweiten Schritt wird dann für eine enge Auswahl potentieller Auslandsmärkte eine intensivere Analyse durchgeführt. Die Detailanalyse beschränkt sich dabei auf die zentralen und leicht quantifizierbaren Variablen, wie sie in den vorhandenen empirischen Studien bereits bestätigt wurden. Empirische Ergebnisse einzelner Autoren weisen auf die Existenz eines zweistufigen Evaluationsprozesses hin.³¹⁶

³¹³ Für einen Überblick der Beiträge vgl. *Buckley et al.* (2007) sowie die dort genannten Quellen.

³¹⁴ *Buckley et al.* (2007), S. 1071. Für eine Übersicht der empirischen Arbeiten ab 1980 vgl. insb. S. 1090ff.

³¹⁵ *Buckley et al.* (2007), S. 1085. Eine ähnliche Sichtweise zur Marktbewertung im Allgemeinen findet sich auch bei *Sandmeier* (2008), S. 25ff.

³¹⁶ *Kuss/Tomczak* (1998), Kap. 3.5.; zitiert nach *O'Farrell/Scheuer/Schmidt* (1999a), S. 51.

Beispiele für mögliche Messgrößen sind die räumliche Entfernung und Größe des lokalen Marktes, das Pro-Kopf-Einkommen und der Verbreitungsgrad von Konkurrenzangeboten.³¹⁷ Bei anderen Einflussfaktoren wie „kulturelle Entfernung“ sind die Ergebnisse nicht eindeutig. Während *Barkema et al.* (1996) hier einen signifikanten Einfluss beobachten, hat diese Determinante in den Ergebnissen anderer Autoren eine nur untergeordnete Bedeutung.³¹⁸

4.1.2. Bewertung bei reaktiver Wahl

Die Positionen der Kurven können im Falle von Sonderimpulsen ihre Lage verändern. Ein Einflussfaktor sind z.B. *subjektive Ziele der Manager*. Diese Ziele sind unter Umständen besser erfüllt, wenn eine Strategie der Umsatzmaximierung verfolgt wird. Die Profitabilität der Investition steht dann im Hintergrund.

Je höher unter diesen Bedingungen die Umsatzprognosen ausfallen, um so stärker der subjektive Anreiz für den Manager und um so optimistischer die Einschätzung des Risikos der Investition. Die Toleranzschwelle verschiebt sich nach oben, wodurch sich ihr Schnittpunkt mit der Risikokurve von I^0 nach I^1 verlagert (Abbildung 16). Das mindestens notwendige Informationsniveau für eine Akzeptanz der Investition hat sich also reduziert.

³¹⁷ Buckley et al. (2007), S. 1085; Ein Überblick über verschiedene geografische Selektionsverfahren für Dienstleistungsmärkte findet sich auch bei Raff/Billen (2005).

³¹⁸ Ghemawat (2001); Mitra/Goulder(2002).

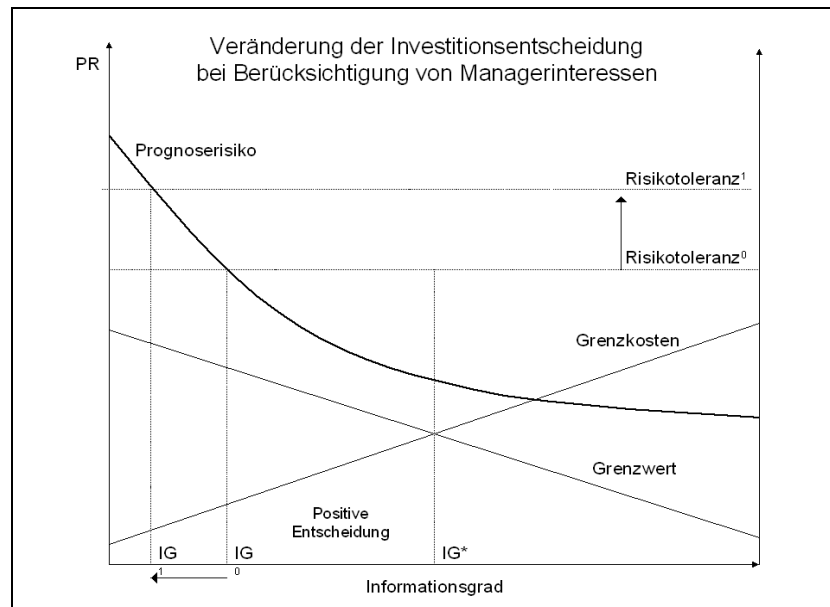


Abbildung 16, Veränderung der Investitionsentscheidung bei Berücksichtigung von Managerinteressen

Einen ähnlichen Effekt hat die Situation einer „*follow-the-client*“-Strategie. Durch den „Brückenkopf“ im Auslandsmarkt steigen die erwarteten Erlöse aus der Investition deutlich an.³¹⁹ Wie bereits erwähnt sinkt damit das Prognoserisiko und die Risikokurve verschiebt sich nach unten, wodurch sich der Schnittpunkt mit der Toleranzschwelle nach links verlagert.

Unter Einfluss einer *follow-the-leader*-Situation hingegen sinkt die Erlösprognose, weil durch die Anwesenheit des Konkurrenten Marktanteile verloren gehen. Gleichzeitig erhöht sich die Kostenprognose, da der Investor zusätzlichen Aufwand betreiben muss, um Rückstände gegenüber dem Marktführer zu überwinden. Das Risiko der Investition ist hier also deutlich erhöht, so dass sich die Risikokurve nach oben verschiebt (Abbildung 17). Darüber hinaus reduziert sich der Grenzgewinn der Information, da während der Recherche für die Information sich die Position des Marktführers zunehmend verbessert und die Information weniger zur Prognosesicherheit beitragen kann. Ein zunehmender Informationsgrad trägt somit in schlechterem Maße zum Abbau der Ungewissheit bei und die Risikokurve verläuft damit flacher. Aus diesen Gründen ist die Wahrscheinlichkeit eines Markteintritts in der Nachfolge eines *first-movers* deutlich geringer als bei der

³¹⁹ Jost (2001), S. 25.

aktiven Wahl, was an der erkennbar reduzierten Strecke $IG_1(I)$ bis $IG^{*'}(I)$ deutlich wird.

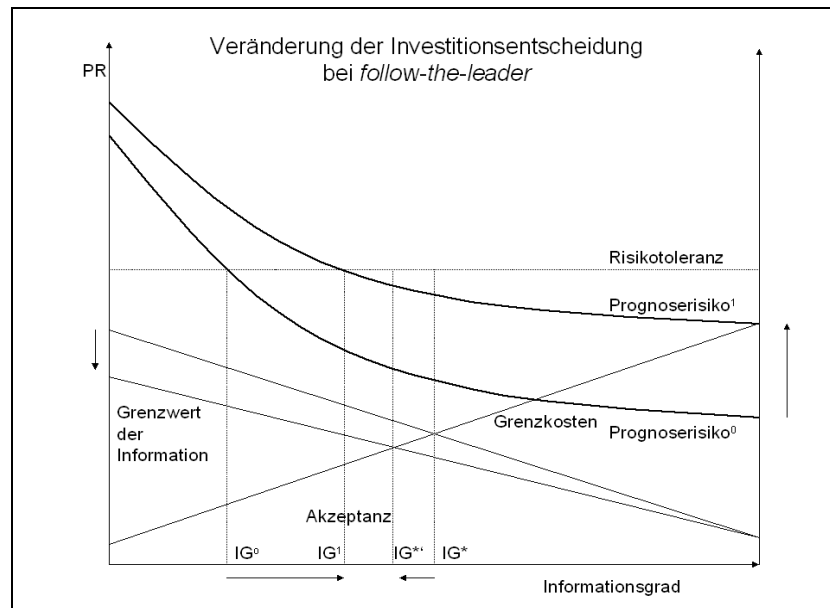


Abbildung 17, Veränderung der Investitionsentscheidung bei follow-the-leader

Im Falle einer *Kooperation mit Unternehmen* (ohne Abbildung), insbesondere mit MNU, reduziert sich das Risiko gegenüber der Ausgangssituation in Abbildung 15 und es sinken die Kosten der Informationsbeschaffung. Die Risikokurve verschiebt sich nach unten, die Grenzkostenkurve der Informationsbeschaffung dreht sich nach rechts. Beide Effekte führen zu einem vergrößertem Akzeptanzraum $IG_0(I)$ bis $IG^*(I)$.

Erwähnt sei noch der Fall von *Aufträgen durch staatliche Stellen* (ohne Abbildung), wodurch die Genauigkeit der Erlösprognose deutlich erhöht wird und der Prognosefehler nahe Null liegt. Die Risikokurve sinkt dadurch deutlich und der Akzeptanzraum $IG_0(I)$ bis $IG^*(I)$ vergrößert sich ebenfalls.

4.1.3. Investitionsphase

Bei positiver Bewertung der Eintrittsoption und einem Prognoserisiko unterhalb der Toleranzschwelle geht der Eintrittsprozess in die Investitionsphase über. In diesem Zeitraum werden die Transaktionen für den Aufbau der für den Markteintritt notwendigen Infrastruktur durchgeführt

und entsprechende Transaktionskosten TK_I entstehen. Beispiele für mögliche Quellen von Transaktionskosten sind:

- Verhandlungen mit Zulieferern und externen Dienstleistern;
- Integration der neuen Prozesse in die bestehende Organisationsstruktur;
- Anpassungen der bestehenden Organisationsstruktur, z.B. durch Formulierung neuer Zielbestimmungen und Kontrollmechanismen.

Die Höhe von TK_I ist wesentlich davon abhängig, inwieweit die Unternehmensorganisation auf Veränderungen reagieren kann. Kostensenkende Effekte können zusätzlich entstehen, wenn z.B. aus früheren Investitionsprojekten Vorkenntnisse vorhanden sind oder wenn kooperative Markteintritte vollzogen werden.

Neben den Transaktionskosten fallen zudem Investitionskosten an, die sich in pekuniären Einheiten messen lassen. Es gilt daher:

$$(22) \quad K_I = TK_I + IK .$$

Die Besonderheit der Investitionskosten IK liegt darin, dass sie gegenüber den schlecht quantifizierbaren Transaktionskosten TK_I explizit im Rechnungswesen des Unternehmens erfasst werden. Dadurch sind sie wesentlich transparenter als beispielsweise die Transaktionskosten für die Informationsbeschaffung. Im Falle eines Abbruchs des Eintrittsprozesses müssen die pekuniären Kosten daher in weitaus größerem Maße vom entscheidenden Manager verantwortet werden. Darüber hinaus stellen die Investitionskosten zu großen Teilen *sunk costs* dar, so dass der Verlust im Falle eines Rückzuges entsprechend hoch ist. Das Maß, in dem der Anteil der versunkenen Kosten *a priori* abschätzbar ist, sowie die persönliche Verantwortlichkeit des entscheidenden Managers bauen daher eine Marktzutrittsbarriere auf, obwohl die Kosten genau genommen erst bei Marktaustritt relevant sind.

Aus diesem Grund wirken die Kosten IK bereits auf die Bewertungsphase ein. Zum einen erhöhen sie das Prognoserisiko, da der Schaden im Irrtumsfall erhöht wird. Zum anderen senken sie die Toleranzschwelle des entscheidenden Managers, da infolge größerer Transparenz dessen

4.2.1. Informationsphase

Um Umsätze zu realisieren, muss ein Markteinsteiger neue Kunden von der angebotenen Leistung überzeugen. Aufgrund der mangelnden Konkretisierbarkeit ist hierfür allerdings notwendig, dass der potentielle Nachfrager ein gewisses Maß an Information aufnimmt, was vor allem während der Informationsphase stattfindet.³²⁰ Hierbei stehen folgende Aspekte im Vordergrund:

- Die sachlichen Inhalte der Leistung und der zu erwartende individuelle Nutzen für den Nachfrager;
- die zu erwartende Qualität der Leistung.

Diese Aspekte werden wiederum in Relation zum Zahlungsverlangen des Anbieters bewertet. Der Kunde wird nur dann zur Aufnahme weiterer Informationen bereit sein, wenn er mit ausreichender Wahrscheinlichkeit ein für ihn günstiges Verhältnis aus Leistung und Preisen erwarten kann.³²¹ Anhand der Umformung aus Gleichung (6) erkennt man, dass die Leistung anhand der Qualitätsunsicherheit, gegeben durch Differenz aus erwarteter und tatsächlicher Leistungsqualität ($Q - Q_e$), bewertet wird.³²² Aufgrund der subjektiven Bewertung der Qualität durch den Nachfrager entspricht der Qualitätsgrad im Übrigen auch dem individuellen Nutzen des Nachfragers.

Gleichzeitig lässt sich die Bewertung des Leistungspreises etwas genauer darstellen, wenn die individuelle Zahlungsbereitschaft ZB des Nachfragers berücksichtigt wird. Letztere ist äquivalent zur Höhe der Nachfrage des Kunden.

Ein günstiges Verhältnis liegt somit vor, wenn gilt:

$$(23) \quad \begin{aligned} N_i &= ZB_i > P_i + QU_i + G_{etab} \\ &\Leftrightarrow ZB_i - P_i - QU_i - G_{etab} > 0 \end{aligned}$$

³²⁰ Vgl. hierzu auch die Analyse von Unsicherheiten während des Aufbaus von Leistungspotential bei Trommen (2002), S. 128ff.

³²¹ Kellogg et al. (1997), S 212f.

³²² Vgl. Fließ (2004), S. 534ff. Das erwartete Qualitätsniveau lässt sich auch mit dem Begriff des „Comparison Level“ nach Thibaut/Kelley (1959) umschreiben (zitiert nach Fließ 2004, S. 534; 2009, S. 200).

Während die Zahlungsbereitschaft sowie die erwartete Qualität bekannt sind und der Preis der Leistung leicht festzustellen ist, kann ein Kunde hingegen die tatsächliche Leistungsqualität Q *a priori* kaum abschätzen. Wie in Kapitel 2.1.1. (Abschnitt 3) erwähnt, besteht eine gewisse Wahrscheinlichkeit, mit der seine Recherchebemühungen für eine Leistung mit ungünstigem Preis-Leistungs-Verhältnis investiert wurden. Dieses Qualitätsrisiko ist umso geringer, je mehr Informationen der Kunde zur Leistungsqualität sammelt. Gleichzeitig steigen dann aber auch die Informationskosten, und zwar umso stärker, je komplexer und erklärungsbedürftiger die fragliche Dienstleistung ist.

Aus Gleichung (23) erkennt man zwei Aspekte. Erstens ist für eine Konsumtion der Leistung nicht unbedingt eine hohe Qualität der Leistung notwendig. Selbst eine für den Kunden überraschend schlechte Qualität, also bei $(Q-Q_e) < 0$, kann z.B. mit einem als niedrig empfundenen Preis $(ZB-P) > 0$ ausgeglichen werden („Schnäppcheneffekt“). Zweitens wird die weitere Informationsaufnahme abgebrochen, sobald das Qualitätsrisiko, also die Wahrscheinlichkeit einer als schlecht bewerteten Qualität, eine kritische Höhe überschreitet. Die kritische Risikoschwelle ist gegeben durch:

$$(24) \quad QU_i^* = ZB_i - P_i - G_{etab} .$$

Die Transaktionskosten dieser Bewertungssituation lassen sich aus Sicht des Kunden ähnlich der Evaluationssituation des Investors in Kapitel 4.1. darstellen (Abbildung 19). Mit zunehmendem Informationsgrad sinkt die Qualitätsunsicherheit QU und gleichzeitig steigen die Informationskosten.

Zu beachten ist hier, dass im Unterschied zur Bewertung des Anbieters die pekuniären Kosten in Form von P bereits im Vorfeld bekannt sind. Daher sind sie nicht Bestandteil einer Kostenprognose, sondern wirken als Lageparameter der Informationskosten. Darüber hinaus sind durchaus Fälle denkbar, in denen wider Erwarten die angebotene Leistung eine sehr schlechte Qualität aufweist, so dass mit zunehmendem Informationsgrad die Wahrscheinlichkeit einer Abweichung von der erwarteten bzw. gewünschten Qualität steigt. Die weitere Untersuchung beschränkt sich aber auf ein Qualitätsrisiko im Sinne eines „Prognosefehlers“, d.h. einer Ungewissheit

aufgrund unvollständiger Information. Es wird daher nur der Fall betrachtet, dass das Qualitätsrisiko mit zunehmendem Informationsgrad abnimmt.

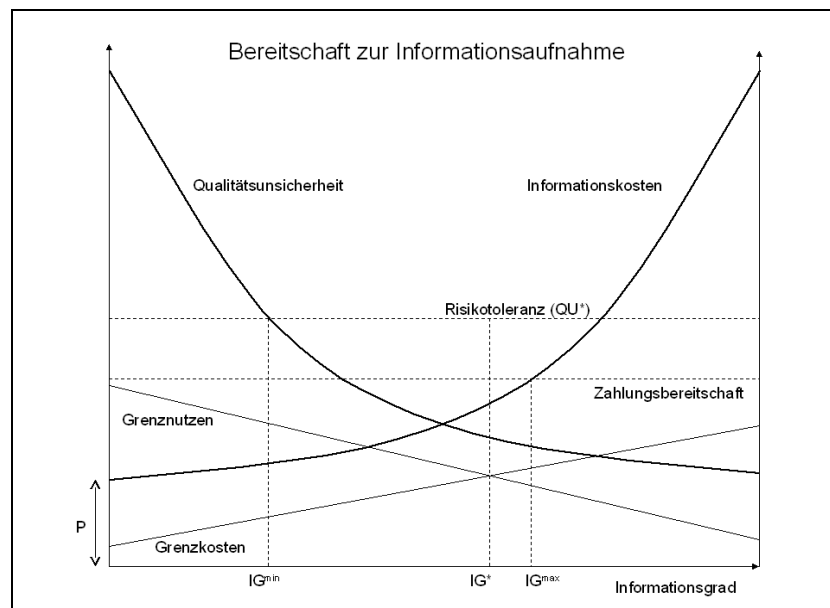


Abbildung 19, Bereitschaft zur Informationsaufnahme

Damit der Nachfrager weiteren Verhandlungen über einen Leistungsvertrag zustimmt, muss die Qualitätsunsicherheit unter das Niveau der Toleranzschwelle QU^* sinken, was in Schaubild 19 bei $IG = IG^{\min}$ gegeben ist. Gleichzeitig dürfen die gesamten Kosten der Informationsaufnahme, gegeben durch den Preis zuzüglich Informationskosten, nicht die individuelle Zahlungsbereitschaft übersteigen ($IG = IG^{\max}$). Da die Informationsaufnahme für den Nachfrager nur bis zum Schnittpunkt von Grenzkosten und Grenznutzen IG^* nutzensteigernd wirkt, stellt IG^* den optimalen Informationsgrad dar. Somit gilt als Bedingung für die Aufnahme von Vertragsverhandlungen:

$$(25) \quad IG^{\min} < IG^* < IG^{\max}.$$

Sollte die Bedingung aus Gleichung (23) nicht erfüllt sein, so kann der Anbieter mittels einer Vielzahl von absatzfördernden Maßnahmen (vgl. auch Kapitel 2.1.1., Abschnitt 3) auf die Veränderungen eines oder mehrerer dieser Parameter hinarbeiten. Beispielsweise spiegelt sich der Aufbau von *goodwill* und Konsumentenvertrauen in einer Erhöhung der Risikotoleranzschwelle und damit einer Senkung von $IG^{\min}$ wider. Ebenso kann durch Werbemaßnahmen oder durch Beeinflussung von Umwelteinflüssen die

Nachfrage des Kunden und damit dessen Zahlungsbereitschaft beeinflusst werden.³²³

Demgegenüber hat der Anbieter auf die Qualitätsunsicherheit des Nachfragers keinen direkten Einfluss. Wie erwähnt, ist die Qualität einer Leistung von der subjektiven Beurteilung des Nachfragers zum Zeitpunkt des Konsums abhängig. Damit ist es ebenfalls vom subjektiven Empfinden des Nachfragers abhängig, inwieweit die vom Kunden erwartete Qualität seinen individuellen Präferenzen entspricht. Die erwartete Qualität ist direkt vom Informationsgrad hinsichtlich der Inhalte und der Umweltbedingungen der Leistung abhängig. Somit kann der Anbieter lediglich indirekt auf die Erwartungsbildung Einfluss nehmen, indem er den Wirkungsgrad der Informationsvermittlung erhöht und damit die erforderlichen Kosten der Informationsgewinnung senkt. Mögliche Maßnahmen hierzu eröffnen sich gerade bei Dienstleistungen im Rahmen des *BluePrinting* und der *Open Innovation* im engeren Sinne einer qualitativen Weiterentwicklung des Angebotes. Durch diese Gestaltung des Wissenstransfers zwischen Kunde und Anbieter werden vor allem die bestehenden Kommunikationshindernisse ausgeräumt oder zumindest gemindert. Entsprechend kostengünstiger können alle weiteren Informationen übermittelt werden.³²⁴

Ein wesentlicher Vorteil eines höheren Wirkungsgrads liegt darin, dass sich die Kostensenkungen pro Einheit vervielfachen. Dadurch haben sie einen deutlich höheren Wirkungsgrad als absolute Verschiebungen von Einflussfaktoren, wie z.B. *goodwill*, Vertrauen, aber auch Preissenkungen.

An einem einfachen Beispiel lässt sich dies veranschaulichen. Bei einer linearen Informationskostenkurve

$$(26) \quad K_0 = \bar{p} + n * I$$

entspricht eine absolute Senkung um 20 Prozent, beispielsweise durch eine Preissenkung, der Funktion

$$(27) \quad K_1 = 0,8 * \bar{p} + n * I$$

³²³ rheingold (2000).

³²⁴ Engelhardt (1996); Lindner (2008). Ein Anwendungsbeispiel für Finanzierungsdienstleistungen findet sich auch bei Poznanski (2007), S 49f.

und eine Steigerung des Wirkungsgrads der Informationsvermittlung um 20 Prozent der Funktion

$$(28) \quad K_2 = \bar{p} + 0,8 * n * I.$$

Die Abbildung 20 zeigt den Verlauf bei $p=5$ und $n=1,5$. Es wird deutlich, dass nur bei relativ niedrigen Informationsmengen eine Preissenkung vorteilhafter ist (im Beispiel: $I < 3,3$). In der Mehrzahl der Fälle gilt für die maximal vermittelbare Informationsmenge $I^{\max}$ bei einer gegebenen Nachfrage N :

$$I_1^{\max} < I_2^{\max}.$$

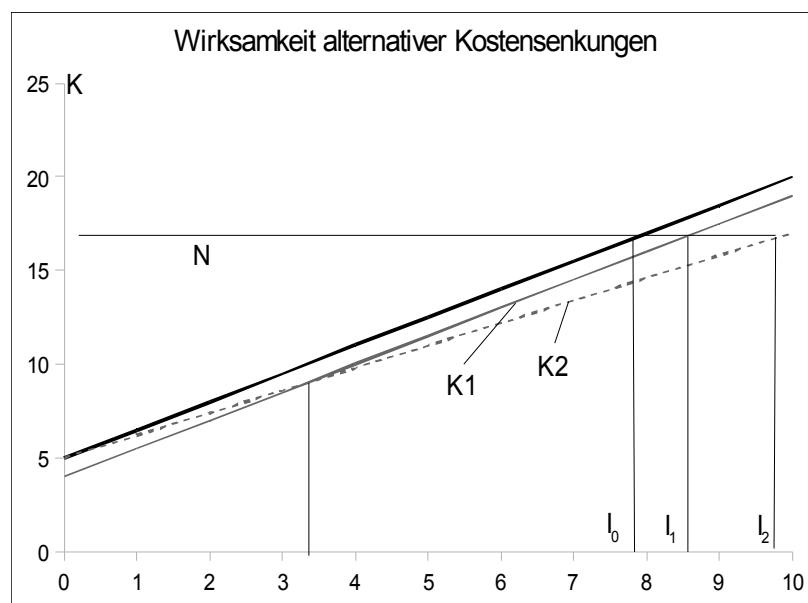


Abbildung 20, Wirksamkeit alternativer Kostensenkungen

Die Maßnahmen zur Verbesserung des Informationsflusses erzeugen allerdings ebenfalls Kosten. Die Kosten für den Anbieter belaufen sich in der Informationsphase also, neben den Kosten für allgemeine absatzfördernde Maßnahmen, vor allem auf die Kosten zur Vermittlung von Information. Diese Vermittlungskosten sind von der Menge an vermittelter Information abhängig. Hierbei ist zu beachten, dass nicht jede Informationseinheit, welche vom Anbieter angeboten wird, auch zu einer Verbesserung des Informationsgrads des Nachfragers führen muss.

Somit sind die Informationskosten des Nachfragers und die Vermittlungskosten des Anbieters zwar negativ korreliert, aber nicht kollinear. Es gilt daher:

$$(29) \quad K_{Information} = Vermittlungskosten(I) + Absatzförderungskosten \\ \wedge Vermittlungskosten(I) \neq IG(I)$$

4.2.2. Verhandlungsphase

Während der Verhandlungsphase einigen sich Anbieter und Nachfrager auf die Inhalte der Leistung und schließen damit rechtlich gesehen den Leistungsvertrag ab. Der Verlauf der Verhandlungen wird wesentlich durch Preis und Komplexität der Leistung bestimmt. Sind beide Faktoren gering, so wird in der Regel nur wenig Information gesammelt und die Dauer der Verhandlungsphase beschränkt sich auf ein Minimum. Mit steigenden Preisen und/oder zunehmender Komplexität der Leistung nimmt aber auch das Ausmaß der übermittelten Informationen zu. Auf diese Weise entsteht leicht ein fließender Übergang zwischen unverbindlichem Informationsaustausch und konkreten Verhandlungen über vertragliche Details.

Der wesentliche Unterschied der Verhandlungsphase gegenüber der Informationsphase besteht darin, dass hier eine wechselseitige Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde entsteht, während in der Informationsphase der Kommunikationsfluss überwiegend auf den Kunden gerichtet war. Spätestens ab jetzt beginnt auch der Anbieter, Informationen zu sammeln, und zwar einerseits über die „Qualität“ des Kunden bzw. des von ihm eingebrachten externen Faktors. Die Qualität des externen Faktors wird vom Anbieter hinsichtlich Verfügbarkeit und Kompatibilität zum bestehenden Leistungspotential des Anbieters bewertet. Wie bereits erwähnt liegen auch über die Qualität des externen Faktors nur unvollständige Informationen vor, so dass immer ein gewisses *Faktorrisiko* besteht (vgl. Kapitel 2.1.1., Abschnitt 4).

Andererseits wird der Anbieter Informationen über die Erwartungen und Präferenzen des Kunden sammeln. Diese Informationen ermöglichen es dem

Anbieter, eventuelle Informationsdefizite während der Informationsphase zu korrigieren und somit in positiver Weise auf die künftige Qualitätsbewertung des Kunden einzuwirken. Dies ist umso wichtiger, je größer die Bedeutung des Kunden für den Anbieter und je größer die Verluste aus möglichen Faktormängeln sind (vgl. Kapitel 2.1.1., Abschnitt 4). Je stärker der Anbieter auf die Wünsche des Konsumenten eingeht, um so stärker wird der Inhalt der Leistung individualisiert. Mithin entscheidet sich in der Verhandlungsphase der Integrationsgrad des Kunden.

Es sei erwähnt, dass gerade weil der Vertragsgegenstand nur schwer konkretisierbar und im Zweifelsfalle auch selten einklagbar ist, sichernde Vertragsbestandteile in Dienstleistungsverträgen einen hohen Stellenwert haben. Als Beispiel sei der Fall einer Leistungserfüllung zu einem Zeitpunkt nach Vertragsschluss erwähnt, die für den Kunden ein hohes Risiko eines möglichen Opportunismus seitens des Anbieters mit sich bringt.³²⁵ Der Anbieter kann hier gezielt mit Preissenkung und Qualitätssignalen, aber auch mit Teilleistungen auf die Erwartungen des Nachfragers einwirken. Letztlich existiert eine Vielzahl möglicher Mechanismen, die aber zu zahlreich sind, als dass sie hier umfassend berücksichtigt werden könnten. Im Folgenden wird daher auf die Problematik der Vertragsgestaltung nicht näher eingegangen.³²⁶

Es fallen für den Anbieter in der Verhandlungsphase Transaktionskosten für Vertragsgestaltung, aber auch für die Informationsgewinnung an. Beide sind u.a. abhängig vom Informationsgrad des Anbieters. Mithin gilt:

$$(30) \quad K_{\text{Verhandlung}} = \text{Vertragskosten}^{(+)}(I) + \text{Informationskosten}^{(+)}(I).$$

4.2.3. Erfüllungsphase

In der Erfüllungsphase wird die vereinbarte Leistung erbracht. Einige Faktoren werden hier relevant, die ihren Ursprung in früheren Phasen haben. Zunächst ist - wie bereits erwähnt – der Grad, zu dem eine Dienstleistung

³²⁵ Vgl. hierzu auch die Analyse von Opportunitätsrisiken für Anbieter und Nachfrager während der Leistungserfüllung bei Trommen (2002), S. 128ff.

³²⁶ Für nähere Details sei auf die Forschungen im Rahmen der *Theorie unvollständiger Verträge* verwiesen (Williamson 1990).

juristisch als erfüllt angesehen wird, nicht bestimmbar.³²⁷ Aus diesem Grund ist das Leistungsergebnis nicht durch Dritte kontrollierbar und ein entstandener Qualitätsverlust kann nicht durch externe Kontrolle und Kompensationspflichten entschädigt werden. *Ruyter/Wetzels* beobachten allerdings in einer Untersuchung, dass das eigentliche Leistungsergebnis nur in geringem Maße in die Qualitätsbewertung des Kunden eingeht.³²⁸ Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass das Kontrollproblem als generelles Dienstleistungsproblem akzeptiert wird, das mit jedem Angebot verbunden und dem Kunden schon vor Beginn der Informationsphase bekannt ist. Ein Dienstleistungskunde bringt daher bei jedem Vertrag – selbst bei hohem Informationsgrad und geringer Qualitätsunsicherheit – einen gewissen „Vertrauensvorschuss“ in die Verhandlungen ein.

Dieses Vertrauen ist gefährdet, wenn infolge mangelhafter Kommunikation Missverständnisse während der Informations- oder der Verhandlungsphase aufgetreten sind. Durch diese werden abweichende Erwartungen bei Anbieter und Kunde verursacht, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer negativen Leistungsbewertung durch den Kunden und zu nicht kalkulierten Zusatzkosten beim Anbieter führen wird. Die Kosten für den Anbieter entstehen zum einen durch externe Transaktionen wie z.B. durch:

- Zusätzliche Informationsvermittlung für Kunden;
- Unvorhergesehene Interventionen des Kunden in den Leistungsprozess;³²⁹
- Ersatzleistungen bei vom Kunden als mangelhaft bewerteter Leistungsqualität;
- Verlust an Reputation und Markenwert;
- Verlust aller investierten Ressourcen bei Abbruch der Verhandlungen;
- Mangelnder Aufbau von *goodwill*, so dass das Einsparungspotential bei bereits informierten Kunden mit hohem „Vertrauensvorschuss“ nicht ausgeschöpft werden kann.

³²⁷ Brox (1991), S. 165.

³²⁸ Ruyter/Wetzels (1998).

³²⁹ Kellogg et al. (1997), S. 213.

Zum anderen können auch zusätzliche interne Transaktionskosten auftreten, wenn z.B. Mängel des externen Faktors nicht erkannt wurden und erst im Verlauf des Wertschöpfungsprozesses korrigiert werden müssen.

Die Verluste werden um so höher ausfallen, je größer das vom Kunden eingebrachte Vertrauen zu Beginn der Verhandlungen gewesen ist. Komplexere und schwerer vermittelbare Leistungsinhalte sind daher mit höherem Erfüllungsrisiko verbunden.

Zusammenfassend kann daher gesagt werden, dass die Kosten der Erfüllungsphase sich zum einen auf die Kosten für die Erfüllungstransaktionen und zum anderen auf die Kosten für Kompensationen bei möglichen Qualitätseinbußen belaufen. Letztere stehen wiederum in negativem Zusammenhang mit der Höhe des Informationsgrades von Anbieter und Nachfrager.

Es gilt daher:

$$(31) \quad K_{\text{Erfüllung}} = \text{Erfüllungskosten} + \text{Kompensationskosten}^{(-)}(I).$$

Anhand der umfangreichen Konsequenzen aus einer Qualitätseinbuße wird deutlich, welchen Stellenwert die Fähigkeit des Anbieters einnimmt, die Präferenzen des Kunden zu erkennen und seine Leistungsinhalte möglichst mit diesen abzustimmen. Die Qualität der Kommunikation während der Informations-, aber vor allem während der Verhandlungsphase sind somit wichtige Ansatzpunkte, um sowohl das Transaktionskostenniveau zu minimieren als auch die Qualität der Leistung zu maximieren. Beide Aspekte zusammen bestimmen auf diese Weise die Wettbewerbsposition des Anbieters.

4.3. Ein komparativ-statisches Modell eines Markteintritts

Wir haben gesehen, dass eine Reihe verschiedener Faktoren Einfluss nehmen, die ein potentieller Investor in bestimmten geographischen Regionen als Quelle eines Wettbewerbsvorteils nutzen kann (vgl. Kapitel 2). Wir haben weiterhin gesehen, dass eine Auslandsinvestition auch mit verschiedenen Kosten verbunden ist, die spezifischen Charakter im Hinblick

auf geographische Orientierung und Organisationsform des Markteintritts aufweisen (vgl. Kapitel 3). Schließlich ist mit Blick auf die dynamische Perspektive deutlich geworden, dass sämtliche Einflussfaktoren – soweit dem Investor möglich – in einer Bewertungsphase gegeneinander abgewogen werden (vgl. Kapitel 4.1.). Dabei ist das zentrale Kriterium für eine positive Investitionsentscheidung - unter der Bedingung eines hohen Stellenwerts absatzorientierter Motive - die Überzeugung der verantwortlichen Manager, dass die geplante Investition zu einer positiven Rendite führen wird. Allerdings bleibt die Rentabilitätsprüfung infolge rationaler Ungewissheiten mit dem Risiko von Prognosefehlern verbunden. Inwieweit durch die Investition tatsächlich eine positive Rendite erreicht wird, hängt insbesondere bei Dienstleistungen auch von den Transaktionskosten ab, die aus der Beziehung zwischen Anbieter und Kunden entstehen. Die Höhe dieser Transaktionskosten nimmt letztlich direkten Einfluss auf Marktzutrittsschranken und die relative Wettbewerbsposition des Anbieters.

Die letzte Frage, die im Zusammenhang mit dem absatzorientierten Internationalisierungsprozess eines Dienstleistungsunternehmens noch offen ist, ist die Frage nach dem „Erfolg“ des Markteintritts. Aus dynamischer Sicht ist die Existenz eines MNU nicht nur von der Motivation und den Investitionsentscheidungen des Investors abhängig, sondern auch davon, ob das Auslandsengagement im lokalen Wettbewerb eine etablierte Marktposition erreichen kann oder ob es verdrängt wird. Mithin kann die Ausbreitung und Entwicklung des MNU als die sichtbare Folge einer Kette von erfolgreichen Markteintritten interpretiert werden.

Wichtigstes Kriterium für eine etablierte Marktstellung ist Kostendeckung, da andernfalls die Überlebensfähigkeit des Engagements nicht gewährleistet ist. Zwar kann innerhalb eines größeren Unternehmens ein inrentables Engagement z.B. durch Quersubventionierung gestützt werden. Allerdings wird das Problem mangelnder Überlebensfähigkeit dann lediglich verlagert und das Kriterium „Erfolg“ ist weiterhin verletzt.

Die Kosten des Markteintritts setzen sich aus drei Teilen zusammen. Erstens fallen Kosten aus der Bewertungsphase K_B an, die vor allem in Form von Arbeitszeit wirksam werden (vgl. Kapitel 3.1.). Es ist allerdings zu beachten,

dass K_B eine eher theoretische Größe darstellt, da diese Kosten nur begrenzt dem späteren Investitionsprojekt zugerechnet werden können. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht fallen sie damit zu weiten Teilen unter die Gesamtkosten des Unternehmens und beeinflussen die Rentabilität des einzelnen Projekts nur wenig.

Zweitens entstehen die Kosten der Investitionsphase K_I , die den Aufbau der notwendigen Infrastruktur und somit des Leistungspotentials zum Ziel hat. Im Falle eines Exports der Leistung sind diese Kosten entsprechend gering (vgl. Kapitel 2.1.1., Abschnitt 2).

Drittens fallen ab dem Zeitpunkt des Markteintritts t_0 laufende Markterschließungskosten K_M aus den *Potentialkosten* zum Erhalt des Leistungspotentials (vgl. Kapitel 1.2.2., Abbildung 2) und den Wertschöpfungsprozessen an. Die Kosten der Prozesse setzen sich wiederum aus den Kosten der Informations-, der Verhandlungs- und der Erfüllungsphase zusammen, die im Austausch mit sämtlichen Nachfragern angefallen sind (vgl. Kapitel 3.2.1. bis 3.2.3.). Für die gesamten Markterschließungskosten K_M gilt:

$$(32) \quad K_M = \text{Potentialkosten} + K_{\text{Information}}^{(+)}(I) + K_{\text{Verhandlung}}^{(+)}(I) + K_{\text{Erfüllung}}^{(+)}(I).$$

Unter der Annahme eines stetigen Outputwachstums wird für diese Kosten der gewohnte konvexe Verlauf angenommen, der im *break-even* das Maximum K_{max} erreicht und mit Amortisation der gesamten Kosten des Markteintritts zum Zeitpunkt t^* auf der X-Achse endet (Abbildung 21). Unter der Annahme eines stetigen Outputwachstums gilt auch, dass die Summe der individuellen Absatzprozesse steigt. Die Menge an übertragenen Informationseinheiten nimmt somit im Zeitverlauf stetig zu. Damit gilt für K_M :

$$(33) \quad K_M = \text{Potentialkosten}^{(+)}(t) + K_{\text{Information}}^{(+)}(t) + K_{\text{Verhandlung}}^{(+)}(t) + K_{\text{Erfüllung}}^{(+)}(t)$$

Somit gilt für die gesamten Eintrittskosten $K_{\text{Gesamt}}(t)$:

$$(34) \quad K^{(+)}(t) = \begin{cases} K_B^{(+)}(t) \rightarrow t < t_0 \\ K_B^{(+)}(t) + K_I + K_M^{(+)}(t) \rightarrow t > t_0 \end{cases}.$$

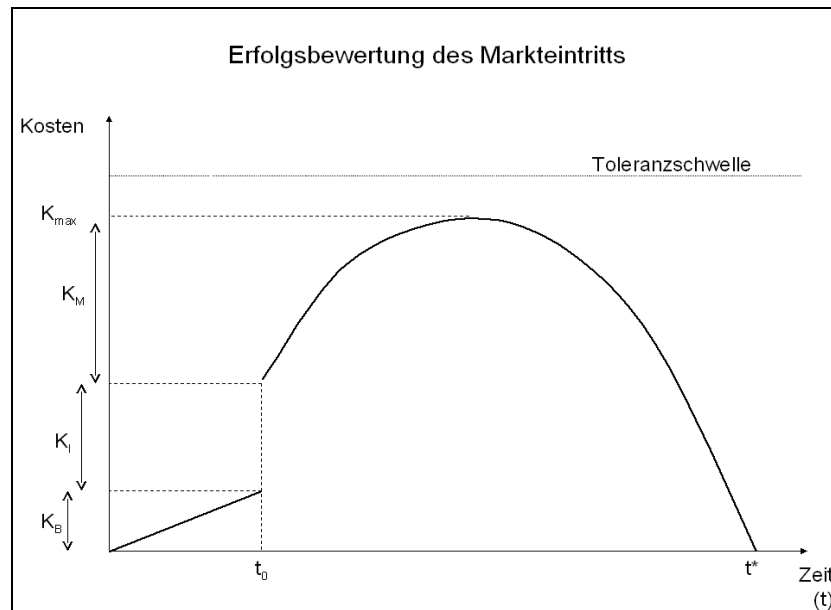


Abbildung 21, Erfolgsbewertung eines Markteintritts

Die Gesamtkosten stellen allerdings nur eine Messzahl dar, während die eigentliche Beurteilung des Erfolgs dem Investor bzw. den verantwortlichen Managern unterliegt. Das bedeutet, dass auch hier wieder eine subjektive Toleranzschwelle als „kritischer Wert“ angenommen werden kann, den die Messgröße nicht überschreiten darf. Wie auch schon in den übrigen Fällen ist die genaue Lage der Schwelle von subjektiven Faktoren abhängig und damit unbestimmt. Es kann aber angenommen werden, dass Erwartungen hinsichtlich der Rentabilität, die insbesondere aufgrund der Prognosen aus der Bewertungsphase gebildet wurden (vgl. Kapitel 4.1.), einen wichtigen Einflussfaktor für die Toleranzschwelle darstellen. Demzufolge stellt der Verlauf der Gesamtkosten eine zentrale Messziffer dar, anhand derer der Erfolg des Engagements „abgelesen“ wird. Sollten die Gesamtkosten die Toleranzschwelle erreichen, so wird das Risiko des Engagement als zu hoch eingestuft und der Investor zieht sich aus dem Markt zurück.

Von besonderer Bedeutung ist hier der Einfluss von Prognosefehlern. Je stärker der tatsächliche Verlauf von Erlösen und Kosten des Markteintritts von den Prognosen abweicht, um so stärker wird der Manager das Risiko der Investition auch *nach* Eintritt noch einmal überdenken. Die Toleranzschwelle verschiebt sich dann nach unten.

Die Gleichung (32) für K_M zeigt, dass bei einem Markteintritt in einen Dienstleistungsmarkt neben den Kosten für Investitionsgüter,

Absatzförderung und Wertschöpfungsprozesse vor allem Transaktionskosten der Kommunikation zwischen Anbieter - bzw. dessen Personal - und dem Kunden auftreten. Dieser Aspekt ist eine direkte Folge aus dem Charakteristikum einer Dienstleistung, dass der Nachfrager einen „externen Faktor“ einbringt und somit im Wertschöpfungsprozess integriert ist. Daraus erklärt sich wiederum die hohe Bedeutung der Kommunikationskosten für den Erfolg des Markteintritts.

Die Transaktionskosten der Kommunikation lassen sich allerdings nicht direkt beobachten. Es kann aber hilfsweise angenommen werden, dass niedrige Transaktionskosten in diesem Zusammenhang gleichbedeutend mit geringem Aufwand für Kommunikation über Leistungsqualität und -inhalten sowie eventuelle Nachbesserungen bei unzureichender Leistungsqualität sind. Dieser Aufwand bindet eine Reihe verschiedener Ressourcen, wie z.B. Arbeitskraft, Kapital oder physische Rohstoffe. Einer der wichtigsten dieser Ressourcen ist der Faktor „Zeit“, da er bei den allermeisten Transaktionen unvermeidbar ist.

Sämtliche dieser Aspekte haben unter anderem zur Folge, dass die erforderliche Zeit zur Realisierung einer Einheit Output zunimmt bzw. nicht gesenkt werden kann. In Bezug auf den Eintritt in einen Auslandsmarkt kann man also davon sprechen, dass hohe Transaktionskosten der Kommunikation gleichbedeutend sind mit einem hohen Zeitaufwand pro Einheit Output und damit einer niedrigen Geschwindigkeit, mit der der Investor potentielle Kunden im Auslandsmarkt erreichen und letztlich seine Erlöse steigern kann. Unter der Annahme eines langsam bzw. nicht wachsenden Gesamtmarktes gilt damit für den *Marktanteil* des Anbieters:

$$(35) \quad \text{Marktanteil}^{(+)}(t) \cdot$$

Aufgrund zunehmender Erfahrung und steigendem *goodwill* kann angenommen werden, dass die Wachstumsrate des Anteils im Laufe der Zeit zunehmen wird. Die Kurve des Marktanteils folgt damit einem positiven und konvexen Verlauf (Abbildung 22).

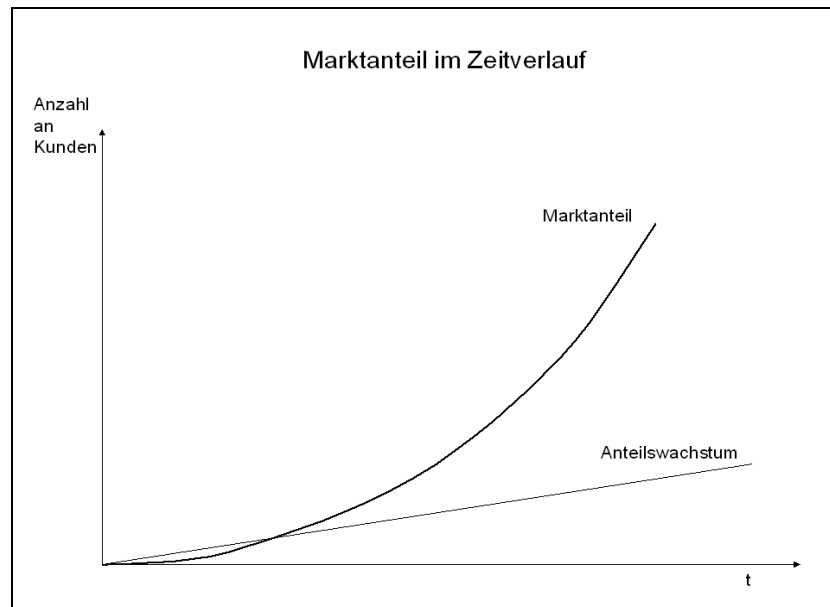


Abbildung 22, Marktanteil im Zeitverlauf

Die Wettbewerbsvorteile wirken somit erstens auf eine Verbesserung der Kommunikationsqualität hin. Auf der Ebene der individuellen Kundenbeziehung folgt damit eine erhöhte erwartete Leistungsqualität und eine Senkung der Kommunikationskosten (vgl. Kapitel 3.2.1. bis 3.2.3.) Die Effekte summieren sich bei Betrachtung der gesamten Nachfrage. Die entstehenden Nettoeffekte bewirken zum einen, dass die gesamten Transaktionskosten des Anbieters gesenkt werden, aber zum anderen, dass pro aufgewendeter Kosteneinheit für Kommunikation eine größere Zahl von Kunden den gesamten Wertschöpfungsprozess durchläuft. Dadurch werden die „verlorenen“ Informationskosten infolge von Abbrüchen des Prozesses erheblich gesenkt und die Wettbewerbsposition des Anbieters gestärkt. Der Investor erhöht damit letztlich die Geschwindigkeit, mit der er die Erlöse im lokalen Markt steigern kann. Die Kurve des Anteilswachstums dreht sich nach links, so dass die Kurve des Marktanteils mit größerer Krümmung verläuft.

Neben den Wettbewerbsvorteilen zur Senkung der Kommunikationskosten wirken einige als suggestive Qualitätssignale. Diese Faktoren erzeugen *goodwill* bzw. fördern das Vertrauen des Kunden in den Anbieter der Leistung. Wie in Kapitel 3.2.1. gezeigt verschiebt sich dadurch die Risikotoleranz nach oben, was den Spielraum für weitere Verhandlungen vergrößert. In zeitlicher Sicht entsteht hierbei für den Anbieter vor allem der Vorteil, dass c.p., insbesondere bei gleicher Vermittlungsgeschwindigkeit der

Information und damit der Höhe der eingesetzten Transaktionskosten pro Zeiteinheit, der Kunde früher in die nächste Phase eintritt. Damit sind weniger Transaktionskosten pro Kunde notwendig. Das Anteilswachstum verschiebt sich nach oben und die Kurve des Marktanteils verläuft steiler. Der Unterschied zwischen Krümmung und Drehung der Wachstumsrate ist allerdings eher theoretischer Natur. Im Ergebnis wird in beiden Fällen in kürzerer Zeit ein höherer Marktanteil erreicht.

Es ist zu bedenken, dass die nicht-kommunikationsbezogenen Wettbewerbsfaktoren, wie z.B. besondere Leistungsinhalte, aufgrund der mangelnden Konkretisierbarkeit der Dienstleistung erst entstehen, wenn sie einem potentiellen Nachfrager auch vermittelt werden können. Erst dann kann der Faktor als Wettbewerbsvorteil wirksam werden. Die Wettbewerbsstärke des Anbieters in einem Dienstleistungsmarkt lässt sich damit zu wesentlichen Teilen auf die Kommunikationsfähigkeit des Anbieters zurückführen.

Allerdings muss die Wettbewerbsposition nicht zwangsläufig zu einem hohen Marktanteil führen, sondern kann stattdessen zu Preiserhöhungen und einer Verbesserung der Renditen genutzt werden. Diese Entscheidung ist letztlich von der individuellen Absatzpolitik des Anbieters abhängig. Umgekehrt können Preissenkungen zur Förderung des Absatzes eingesetzt werden. Zwar ist die Wirkungsfähigkeit dieses Wettbewerbsinstruments sehr transparent. Allerdings ist es, wie in Kapitel 3.2.1. gezeigt, nur bei geringer Komplexität der Leistung und bei geringem Integrationsgrad des Kunden von Vorteil. Gegenüber einer Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit ist die Wirksamkeit vergleichsweise niedrig. Zusätzlich reduzieren Preissenkungen die Renditen der Investition, verzögern den Zeitpunkt des *break-even* und steigern damit den gesamten Kapitalbedarf und die Wahrscheinlichkeit eines Abbruchs des Markteintritts.

Die obigen Elemente lassen sich in einem gemeinsamen Modell zusammenführen und im zeitlichen Verlauf eines Markteintritts darstellen (Abbildung 23). Im rechten oberen Quadranten ist der Verlauf aus tatsächlichen Kosten und Erlösen in Abhängigkeit vom *Output* wiedergegeben. Dabei wurde von den bekannten Prämissen ausgegangen,

dass die Erlöse aufgrund von *goodwill* und Preisdifferenzierungen einen konvexen Verlauf und die Kosten aufgrund von Lerneffekten und Betriebsgrößenvorteilen einen konkaven Verlauf haben. Wie gesehen ist der *Output* abhängig vom Marktanteil, der im rechten unteren Quadranten die Zahl der erreichten Konsumenten im zeitlichen Verlauf wiedergibt. Über eine einfache 45-Grad-Kurve wird dieser Zusammenhang auf den Quadrant links oben gespiegelt, wo der Verlauf der Gesamtkosten der Investition angegeben ist.

Im zeitlichen Verlauf entstehen zunächst nur die Kosten der Bewertungsphase. Ab dem Zeitpunkt des Eintritts in den Markt werden die Investitionen für das Leistungspotential getätigt und mit Beginn des Kontakts zu potentiellen Kunden wird zum ersten Mal auch *Output* produziert. Gleichzeitig kumulieren sich aber auch die Kosten. Je schneller nun neue Kunden akquiriert werden können, umso höher ist die Wachstumsrate des Marktanteils des Investors in diesem Markt und umso steiler verläuft die Kurve des Marktanteils. Dadurch reduziert sich die Zeit, während der sich Gesamtkosten summieren können und es erhöht sich die Erfolgswahrscheinlichkeit des Auslandsengagements. Im weiteren Verlauf werden die Wertschöpfungsprozesse des Markteintritts den *break-even* erreichen und die Gesamtkosten erreichen ihr Maximum. Sofern K_{Gesamt} unterhalb der Toleranzschwelle des Anbieters liegt, wird der Eintrittsprozess fortgesetzt und erreicht mit Amortisation der Gesamtkosten eine positive Nettorendite.

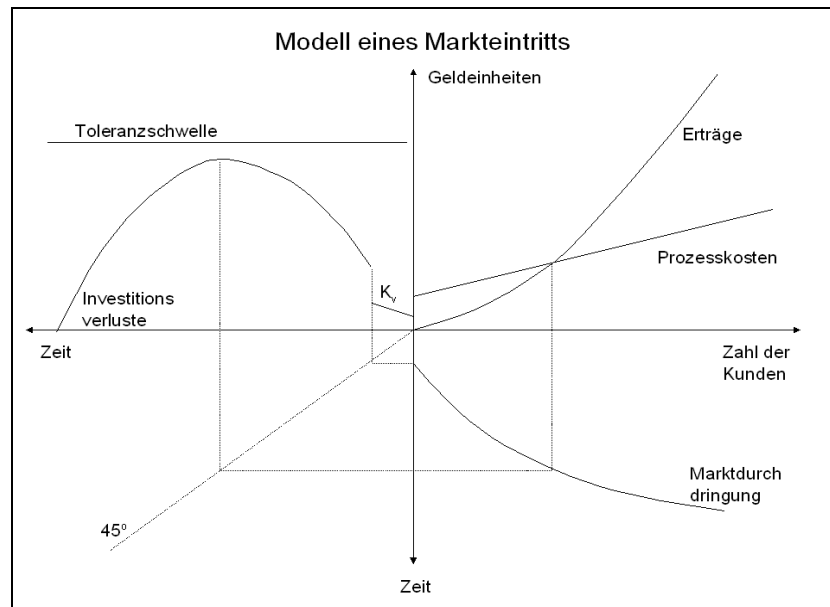


Abbildung 23, Modell eines Markteintritts

Auf die endogenen Funktionen wirken die übrigen Faktoren als Lageparameter oder als Veränderung der Steigung ein. Es lässt sich eine tabellarische Übersicht erstellen für jeden Faktor (je nach Ausprägung) und den resultierenden Effekten auf die Kurven des Modells (Anhang, Tabelle 18).

Ein besonderer Fall von Prognosefehlern tritt auf, wenn sich während des Markteintritts Faktoren verändern, die für das Ergebnis der Bewertungsphase von Relevanz waren. In diesem Fall verschlechtert sich die Prognosesicherheit der Ergebnisse und eine Neubewertung kann durchgeführt werden, die die Aussagefähigkeit der ursprünglichen Bewertung verbessern soll. Für diese Neubewertung gelten die gleichen Kostenverläufe wie in Abbildung 15. Je einschneidender die Veränderungen sind, umso größer die Transaktionskosten, bis das Prognoserisiko unter die Toleranzschwelle des Investors gesenkt wurde. Ein wichtiger Unterschied besteht darin, dass die Toleranzschwelle deutlich höher liegt, da die bereits während der Eintrittsphase getätigten Investitionen eine Marktaustrittsschranke darstellen.

4.4. Aussagefähigkeit und Erklärungslücken des Modells

Das Modell vermag die Vielzahl der in den Kapiteln 2 und 3 dargestellten Determinanten der Entstehung eines DL-MNU durch wiederholte Zusammenfassung in Gruppen vergleichbarer Wirkung zu integrieren. Durch die Erklärung der Wirkungszusammenhänge anhand der Transaktionskostentheorie können zum einen die Bedeutung der Kundenintegration bei der Entstehung von DL-MNU sowie zum anderen die Wechselwirkungen zwischen den Gruppen erklärt werden.

Das Modell ergänzt auf diese Weise die bisherige Diskussion über Entwicklungsdeterminanten von MNU und ihre Anleihen bei der Standorttheorie und Organisationstheorie um eine wettbewerbstheoretische Sichtweise.

Die dargestellte Struktur der Determinanten, die in der Bewertungsphase Einfluss auf das Verhalten des Investors nehmen, ist allerdings von hoher Komplexität. Dies weist darauf hin, dass in der Realität eingeschränkte Rationalität des Investors vorliegt. Wie erwähnt, bestätigen erste empirische Ergebnisse diese These.³³⁰ Unter diesen Umständen ist es nicht möglich, allein anhand von empirischen Betrachtungen der Determinanten im praktischen Einzelfall eine verlässliche Aussage über das zukünftige Verhalten von Investoren herleiten zu können.

Eine verbesserte Aussagefähigkeit wäre eine Endogenisierung weiterer Faktoren, die bislang nur als exogene Lageparameter berücksichtigt werden können. Insbesondere im Hinblick auf die Intention, die bisherige wissenschaftliche Debatte um den Aspekt der Wettbewerbstheorie zu ergänzen, wäre es von Interesse, die Bedeutung der Beziehungen zwischen mehreren Anbietern oder Effekte staatlicher Einflussnahme in das Modell zu integrieren. Dies könnte vor allem anhand von Einzelfall-Untersuchungen für einzelne räumlich abgegrenzte Märkte durchgeführt werden.

Darüber hinaus existieren weitere Aspekte, die noch ungeklärt sind. Hierzu zählen vor allem:

³³⁰ O'Farrell/Scheuer/Schmidt (1999a), S. 53f.

- Die Konkurrenzbeziehung zwischen ausländischem Neuanbieter und den inländischen etablierten Wettbewerbern ist nur ansatzweise berücksichtigt. Der Aspekt der Wechselkosten ist zwar erwähnt, aber nicht im Modell integriert. Damit verbunden ist die Frage, warum der Marktanteil des ausländischen Anbieters wächst und warum er gleichzeitig nicht zum vollständigen Monopolisten wird.
- Völlig offen ist noch die Frage nach möglichen Selbstleistungen des Kunden, die gerade im Dienstleistungssektor oft von Bedeutung sein kann. Es bleibt unklar, inwieweit die mögliche Ablehnung des Kunden während der Informations- und Verhandlungsphasen davon betroffen ist, dass dem Kunden auch die Option des „Do-It-Yourself“ zur Verfügung steht.
- Ebenfalls ungeklärt ist die Frage nach den Bestimmungsgründen des Eintrittszeitpunktes. Das Modell geht im Rahmen der Bewertungsphase von Ablehnung oder Zustimmung aus. Allerdings ist in der Praxis auch die Option eines „Ja, aber später“ möglich, was im Rahmen des Modells bislang nicht dargestellt werden kann.
- Unberücksichtigt ist die Unterscheidung zwischen erstem und weiteren Eintritten in Auslandsmärkte. Das Wachstum von MNU wird hier als Folge des immer gleichen Prozesses interpretiert. Die nachfolgenden Eintritte werden allerdings durch die Erfahrungen aus früheren Engagement beeinflusst.³³¹
- Die Wahl des Eintrittsmodus ist zwar implizit berücksichtigt. Es fehlt allerdings die Unterscheidung unterschiedlicher Leistungsorte. Lediglich die Relation aus Fixkosten und variablen Kosten ist enthalten. Die Bedeutung der unterschiedlichen Leistungsorte (Kunde, Anbieter, Transport, getrennte DL) auf die Kundenbeziehung ist nicht berücksichtigt.
- Ungeklärt sind Anpassungen des Eintrittsmodus im Verlauf des Markteintritts. Oft kann beobachtet werden, dass lokale Beteiligungen oder Kooperationspartner nach relativ kurzer Frist

³³¹ Raff/Ryan (2008).

vom Investor vollständig übernommen werden. Dieses Phänomen kann das Modell nicht erklären.

- Änderungen der Umweltbedingungen im zeitlichen Verlauf können nur unter der Annahme berücksichtigt werden, dass die Veränderung zeitlich komprimiert als „exogener Schock“ während der Eintrittsphase einwirkt. Die Auswirkungen längerfristiger Anpassungen, wie z.B. technischer Fortschritt oder Liberalisierungen, werden dadurch allerdings stark vereinfacht.

4.5. Zwischenfazit und Hypothesentest

Die bisherigen Analysen haben gezeigt, dass die Kundenintegration eine der zentralen Eigenschaften der Dienstleistungsproduktion darstellt. Direkte Konsequenz für die Entstehung von MNU im Dienstleistungssektor ist, dass eine Analyse möglicher Determinanten dieses Prozesses nicht ohne Rücksicht auf die Einflüsse aus der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager einer Dienstleistung erfolgen sollte.

Eine Möglichkeit, sowohl diese als auch weitere wesentliche Determinanten der MNU-Entstehung zu berücksichtigen, besteht darin, sowohl die Produktions- als auch die Absatzseite der Dienstleistungsproduktion in einem gemeinsamen Modell zu betrachten. Der vorgeschlagene Ansatz führt eine solche Analyse durch, indem er auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie die Determinanten für einen Eintritt in einen ausländischen Dienstleistungsmarkt in ihrer zeitlichen Wirkung darstellt. Die Analyse machte auch deutlich, dass sich die in der wissenschaftlichen Debatte als wesentlich erachteten Determinanten im OI-Schema berücksichtigen lassen. Eine Einschränkung gilt nur insofern, als dass einzelne Einflussfaktoren nur als Lageparameter der Kostenfunktionen im Modell berücksichtigt sind, obwohl ihre Wirkungsweise nicht unabhängig vom Zeitverlauf ist. Somit kann über die Kundenintegration als Ausgangspunkt der gesamte Entstehungsprozess eines DL-MNU in einem geschlossenen Modell theoretisch erklärt werden.

Die These 1 dieser Arbeit ist dadurch bestätigt.

Die Untersuchung hat auch erkennen lassen, dass aufgrund der Kundenintegration an zahlreichen Zeitpunkten im Eintrittsprozess die Kosten der Kommunikation über Inhalte und Qualität der angebotenen Leistung von wesentlicher Relevanz sind. Steigende Kosten erhöhen zum einen die Marktzutrittsschranken für den individuellen Neuanbieter und senken zum anderen die Wahrscheinlichkeit des wirtschaftlichen Erfolgs der Auslandsinvestition. Die Höhe der Kommunikationskosten lässt sich vereinfacht auch als *Informationsintensität* der Dienstleistung ausdrücken.

Die These 2 kann daher im Folgenden empirisch überprüft werden, indem der Grad der Kundenintegration im Sinne einer Informationsintensität des Dienstleistungsanbieters quantifiziert wird.

5. Empirische Analyse

5.1. Vorhandene empirische Arbeiten

Die zunehmende makroökonomische Bedeutung des Dienstleistungssektors veranlasst regelmäßig einige Autoren, sich empirisch mit dem DL-Sektor auseinander zu setzen. Diese Arbeiten untersuchen anhand von Makrodaten die Entwicklung des DL-Sektors, bleiben aber recht deskriptiv. Wiederholt wird ein handelsfördernder Effekt infolge des Abbaus staatlicher Regulierungen beobachtet, ansonsten aber können nur wenige Erklärungen für die beobachteten Entwicklungen gefunden werden.³³²

Demgegenüber grenzen verschiedene Autoren ihren Untersuchungsgegenstand ein und konzentrieren sich auf aggregierte Daten ausgewählter Branchen. Die Untersuchungen werden durch systematische Übersichten möglicher Einflussfaktoren ergänzt, wobei sich die Katalogisierungen oft anhand des OLI-Schemas orientieren. Die Arbeiten können sehr viel konkreter auf mögliche Ursachen beobachteter Phänomene eingehen, sind allerdings spezifisch für die jeweilige Branche ausgerichtet und kommen so zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Häufig genannte Einflussfaktoren sind hierbei z.B. die Betriebsgröße, die Nähe zur lokalen Nachfrage, zu Kooperationspartnern und zum Arbeitsmarkt sowie der Einfluss politischer Regulationen.³³³

Eine Sonderstellung nehmen wirtschaftsgeographische Untersuchungen des Dienstleistungssektors ein. Dem Forschungsinteresse gemäß konzentrieren sich diese Arbeiten vorwiegend auf geographische Determinanten von Investitionsaktivitäten, die nicht selten nur für eng begrenzte Regionen und einzelne Standorte von Relevanz sind. Die wirtschaftlichen Charakteristika der Unternehmen werden in aller Regel nur am Rande untersucht. Beispiele für solche Arbeiten sind *Hauer* (1998) oder *Edginton/Haga* (1998).

³³² Inter alia: Fieleke (1995); Grömling/Lichtblau/Weber (1998); Lindner (1997); Passerini (2001); Schäfer (2001); Segebarth (1990); Stehn (1992).

³³³ Buch (1999); Lang/Müller (2001); Nachum/Keeble (2000); Oakley/Kipling/Wildgust (2001); Stehn (1991).

Auf der Mikroebene finden sich allerdings nur vereinzelte Untersuchungen des Internationalisierungsgrads von Dienstleistungsunternehmen.³³⁴ Eine der wenigen Fälle sind die Arbeiten von *Li/Guisinger* (1992, 1993) und *Li* (1995).³³⁵ Hier werden die Beteiligungen der größten multinationalen Unternehmen im Hinblick auf die Frage untersucht, ob der Zustrom ausländischen Direktinvestitionskapitals die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beeinflusst. Als relevante Einflussfaktoren für europäische Unternehmen identifizieren sämtliche Arbeiten einen positiven Einfluss ausgehend von Unternehmensgröße, lokaler Marktgröße, oligopolistischen Beziehungen zu MNU anderer Länder und dem Regulationsgrad des Ziellandes. Ein negativer Einfluss geht von der kulturellen Distanz zwischen Investor und Zielland aus. Darüber hinaus beobachten *Li/Guisinger* (1992) einen positiven Einfluss durch die internationale Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Branche, *Li* (1995) beobachtet zusätzlich einen positiven Einfluss durch die Präsenz heimischer Kunden im Ausland.

Li/Guisinger (1993) präzisierten diese Ergebnisse für Unternehmen einzelner Regionen. So kann der positive Einfluss der internationalen Wettbewerbsfähigkeit sowie der negative Einfluss der Branchenkonzentration vor allem für amerikanische MNU beobachtet werden, wohingegen diese Faktoren bei europäischen und japanischen Unternehmen eine deutlich untergeordnete Bedeutung haben. Umgekehrt ist gerade bei europäischen MNU der positive Einfluss der Unternehmensgröße besonders deutlich erkennbar.

Zusätzlich zu diesen Arbeiten publizierte *Blandón* (2001) eine mikroökonomische Studie der zeitlichen Entwicklung von Markteintritten multinationaler Unternehmen im spanischen Bankenmarkt.³³⁶ Auch hier konnte der positive Einfluss von Betriebsgröße, der Präsenz heimischer Kunden im Ausland sowie der negative Einfluss der kulturellen Distanz

³³⁴ Vgl. dazu u.a. auch den Überblick bei Müller/Kornmeier (2001), S. 24ff., sowie die dort genannten Quellen.

³³⁵ Die Stichprobe bei *Li/Guisinger* (1992) umfasste Daten für 158 Unternehmen von 1976 bis 1980 sowie 168 Unternehmen im Zeitraum von 1980 bis 1986. Die Studie wurde von *Li/Guisinger* (1993) für 200 bzw. 210 Unternehmen wiederholt. *Li* (1995) schließlich untersuchte 210 Unternehmen in den Jahren von 1980 bis 1986.

³³⁶ *Blandón* (2001). Der Autor verwendete Daten von 173 Unternehmen für den Zeitraum von 1988 bis 1992 bzw. von 115 Unternehmen für die Zeit von 1978 bis 1992.

beobachtet werden. Im Unterschied zu den Ergebnissen von *Li* und *Li/Guisinger* beobachtet *Blandón* aber einen negativen Einfluss durch die Präsenz weiterer MNU im lokalen Markt.

Der Einfluss von Kundenbeziehungen auf die Internationalisierung eines Dienstleistungsunternehmens ist allerdings nur vereinzelt empirisch untersucht worden. Hier sind im Wesentlichen die Arbeiten von *O'Farrell/Scheuer/Schmidt* sowie *O'Farrell/Wood* zu nennen.

O'Farrell/Scheuer/Schmidt (1999a, 1999b) untersuchten, ausgehend vom Erklärungsansatz nach *O'Farrell/Wood* (1998), explizit mögliche Hinweise auf einen Einfluss des Kundenverhaltens auf die Wahl der Internationalisierungsstrategie von Anbietern unternehmensorientierter Dienstleistungen. Zu diesem Zweck führten sie eine Umfrage unter 277 deutschen Unternehmensdienstleistern durch und verglichen die Ergebnisse mit denen einer ähnlichen Studie, die *O'Farrell/Wood* (1996) für 236 Unternehmen in Südostengland und 135 in Schottland präsentiert hatten. In beiden Studien findet sich eine nennenswerte Zahl von Fällen, in denen die Internationalisierung der Unternehmen durch das Verhalten einzelner Kunden mitbestimmt wurde. Allerdings ist aufgrund der Heterogenität der Einzelfälle eine Quantifizierung der Einflüsse nur begrenzt möglich.

Erwähnt werden soll auch die Untersuchung von *Patterson/Cicic* (1995), welche die von *Vandermerve/Chadwick* (1989) diskutierte Intensität des Kundenkontakts anhand einer Umfrage unter 292 australischen Dienstleistungsunternehmen überprüften. Als Kriterium verwendeten sie die Angaben zum Umfang persönlicher Kundenkontakte während der Leistungserstellung, was zumindest in einem weiten Sinne als Proxy für das Maß der Kundenintegration interpretiert werden kann. Zwar können *Patterson/Cicic* in Kombination mit weiteren Kriterien signifikante Cluster unterschiedlicher Internationalisierungsstrategien beobachten, aber leider wird gerade durch die Kombination mehrerer Merkmale der individuelle Einfluss der Kontaktintensität verschleiert.

Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass die bisherigen empirischen Ergebnisse zwar auf einen Einfluss der Kundenbeziehung hinweisen, bislang aber keine Rückschlüsse auf mögliche Quellen solcher Einflüsse zulassen.

Insbesondere sind keine Aussagen zur Stärke der Impulse oder der resultierenden Effekte möglich. Angesichts dieser für Umfragen typischen Quantifizierungsprobleme wird für die vorliegende Untersuchung eine alternative Methodik auf der Grundlage individueller Unternehmensdaten gewählt.

5.2. Datenbasis

Für die Untersuchung ist eine Datenquelle notwendig, die gleichermaßen die ausländische Verflechtung als auch die heimische Situation im Inland eines einzelnen Unternehmens über mehrere Jahre hinweg wiedergeben kann. Trotz der zunehmenden Internationalisierung deutscher Unternehmen existiert nach Wissen des Autors keine geeignete inländische Statistik des Dienstleistungssektors. Zwar werden vereinzelt Firmendaten zur Wirtschaftsentwicklung erhoben, die auch detailliert über die Situation der Unternehmen Auskunft geben können. Ein Beispiel hierfür ist die regelmäßige Umfrage des ZEW in Zusammenarbeit mit Creditreform.³³⁷ Allerdings beschränken sich die Angaben auf die Situation im Inland, während die wirtschaftliche Entwicklung ausländischer Niederlassungen kaum oder meist gar nicht erfasst ist.

Angesichts dieses Mangels hat das RWI Essen begonnen, eine eigene Datenbasis unter dem Namen „Unternehmensdatenbank Globalisierung“ aufzubauen. Mithilfe dieser Datenbank werden Aussagen zur Wirtschaftslage sowohl in- als auch ausländischer Unternehmensbereiche ermöglicht. Aus diesem Grund wird als Datenbasis für die weitere Untersuchung „die „Unternehmensdatenbank Globalisierung“ des RWI Essen verwendet.“³³⁸

Die in der Datenbank enthaltenen Angaben werden den Geschäftsberichten der Konzernobergesellschaften entnommen. Der Fokus auf die jeweilige Muttergesellschaft als Informationsquelle gründet sich zum einen darauf,

³³⁷ Vgl. zu Konzeption und Inhalten der „ZEW/Creditreform Konjunkturumfrage bei unternehmensnahen Dienstleistern“ Kaiser/Kreuter/Niggemann (2001) oder Kaiser (2002).

³³⁸ Für eine eingehende Beschreibung der Konzeption der „Unternehmensdatenbank Globalisierung“ vgl. auch Döhrn (1997), S. 4ff. sowie Döhrn/Radmacher-Nottelmann (2000), S. 5ff.

dass die Entscheidungsgewalt über eine mögliche Internationalisierung auf dieser Ebene des Konzerns liegt. Zum anderen bietet sich hier im Hinblick auf die Erhebungspraxis der Vorteil, dass sowohl die Auskunftsbereitschaft der Unternehmen als auch der Detailgrad der veröffentlichten Daten höher ist als auf der Ebene der einzelnen Gesellschaft. Die Daten werden z.T. durch Angaben aus der Tagespresse bzw. anhand der Pressemitteilungen der Unternehmen ergänzt.

Insgesamt enthält die Datenbank Informationen zu mehr als 280 Unternehmen, von denen mehr als 90 überwiegend in Dienstleistungsbranchen tätig sind. Die Daten wurden in der Form eines ungleichgewichtigen Panels erfasst und bis zum Berichtsjahr 2002 jährlich fortgeführt, wobei der untersuchte Zeitraum mit dem Jahr 1990 oder hilfsweise mit dem frühestmöglichen Jahr beginnt.

Aufgrund des hohen Bearbeitungsaufwands wird die „Datenbank Globalisierung“ vom RWI Essen zur Zeit leider nicht aktualisiert. Allerdings existiert nach bestem Wissen des Autors keine vergleichbare Datenquelle, die branchenübergreifend und auf Konzernebene eine Beobachtung der Internationalisierung der Unternehmen ermöglichen würde. Insbesondere die Anteile der ausländischen Beschäftigung, die für eine Analyse wirtschaftlich orientierter Direktinvestitionen von zentraler Aussagekraft sind, werden in den bekannten Datenquellen nicht berücksichtigt. Aus diesem Grund stützt sich die weitere empirische Untersuchung trotz der mangelnden Aktualität auf die verfügbaren Daten des RWI Essen.

Die Datenbank enthält im Einzelnen eine Reihe von „globalisierungsrelevanten“ Informationen über die geographische Verteilung ausgesuchter Wirtschaftsaktivitäten der Konzerne. In sachlicher Hinsicht beschränkt sich die Auswertung dabei auf folgende Merkmale:

- Regionalisierung ausgewählter Kennziffern;
Erfasst werden die Zahl der Beschäftigten, die Höhe des Umsatzes, der Investitionen und der FuE-Aufwendungen. Ergänzend werden einzelne Bilanzkennziffern erhoben, z.B. Bilanzsummen, Jahresüberschüsse und Wertschöpfung, die in der Regel aber nicht in regionalisierter Form zu Verfügung stehen;

- Konsolidierungskreis der wesentlichen Beteiligungen des Konzerns;
- Eingegangene Auslandsengagements;

In der Datenbank werden diese unter dem Sammelbegriff „Aktivitäten“ erfasst: Die Angaben sind eher qualitativer Natur. In der Datenbank werden hierzu drei Charakteristika berücksichtigt, und zwar erstens die Form des Auslandsengagements, wobei Übernahmen, Beteiligungen, Joint Ventures, Erhöhung einer bestehenden Beteiligung, Investitionen bzw. Neugründungen, Kooperationen und unternehmensinterne Verlagerungen unterschieden werden. Zweitens werden die betroffenen Unternehmensfunktionen festgehalten, z.B. Produktion oder Vertrieb, und drittens wird die Zielsetzung des Engagements erhoben, z.B. Stärkung der Marktstellung oder Diversifikation des Produktionsprogramms. Zwar werden letztere oft nicht explizit genannt, sie lassen sich aber meist aus dem Kontext des Berichts ableiten.

Es ist zu erwähnen, dass durch diese Art der Erhebung das Kriterium der wirtschaftlichen Kontrolle bei Definition eines MNU auf andere Weise bestimmt wird als dies für die amtliche Statistik üblich ist. Während für die deutsche amtliche Statistik eine wirtschaftliche Einflussnahme ab einer Beteiligungshöhe von 10 Prozent angenommen wird, gilt für Geschäftsberichte die Abgrenzung gem. §§ 15 - 17 AktG. Nach dieser Legaldefinition werden diejenigen Gesellschaften als Teil des Konzerns behandelt, bei denen eine Beteiligungen von mindestens 50 Prozent vorliegt oder mit denen ein Beherrschungsvertrag geschlossen wurde.

Darüber hinaus werden in der Datenbank keine in Deutschland ansässigen Tochterunternehmen ausländischer Konzerne erfasst, falls diese von den Befreiungsmöglichkeiten des §292 HGB Gebrauch machen und in ihren Geschäftsberichten nur den Geschäftsverlauf im Inland darstellen. Diese Unternehmen verzichten auf eine Konsolidierung ausländischer Beteiligungen, so dass die Berichte keine Informationen im betrachteten Zusammenhang liefern können.

Ebenfalls nicht enthalten sind Klein- und Kleinstunternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von weniger als 10 Mitarbeitern, wie z.B. Freiberufler oder kleine Handelsgeschäfte. Zwar sind kleine Unternehmen besonders in Dienstleistungsbranchen stark vertreten, allerdings sind sie in der Regel auf räumlich stark begrenzten Märkten tätig. In den meisten Fällen findet keine Internationalisierung der wirtschaftlichen Aktivität statt und sind damit nicht Gegenstand der Forschung zur Entstehung von MNU.

Die Verwendung von Geschäftsberichten als Informationsquelle bietet zwar die Möglichkeit, eine große Zahl von Unternehmen detailliert beobachten zu können. Allerdings müssen bei dieser Untersuchungsmethode auch Einschränkungen in Kauf genommen werden. Beispielsweise wären Informationen zur regionalen Verteilung von Gewinnen und Kostenstrukturen oder die oligopolistischen Beziehungen zwischen einzelnen Unternehmen wertvoll für die Analyse. Solche Daten werden aber leider nicht von den Unternehmen publiziert.

Darüber hinaus besteht im Hinblick auf den Dienstleistungssektor eine leichte Verzerrung zu Gunsten von technologieorientierten Unternehmen. Diese resultiert daraus, dass auch jüngere, neu-emittierte Unternehmen, z.B. des Neuen Marktes, berücksichtigt werden, um eine einseitige Gewichtung im Hinblick auf große Unternehmen zu vermeiden.³³⁹ Gegen Ende der 90er Jahre handelte es sich dabei aber häufig um Software- und Mikroelektronikunternehmen.

Eine zusätzliche Quelle abweichender Einflüsse stellen die teilweise beachtlichen Veränderungen der Veröffentlichungspraxis der Unternehmen dar. Zum einen bestehen erhebliche Unterschiede im Detailgrad einzelner Informationen. Während z.B. die geographische Aufteilung der Umsätze ausführlich dargestellt werden, finden sich Angaben zu Forschung und Entwicklung – sofern überhaupt vorhanden – in aller Regel nur als einzelne aggregierte Kennzahl. Zum anderen treten auch im zeitlichen Verlauf Abweichungen auf. Dies betrifft nicht nur Veränderungen des Detailgrades der Daten sondern auch den Konsolidierungskreis der Konzerne. Da in der Regel konsolidierte Konzernbilanzen ausgewertet werden, ist in Einzelfällen

³³⁹ Döhrn (1997), S. 4ff., Döhrn/Radmacher-Nottelmann (2000), S. 5ff.

die Vergleichbarkeit der Daten verschiedener Jahre durch Veränderungen des Konsolidierungskreises oder der -methode beeinträchtigt.

Eine weitere Einschränkung in zeitlicher Hinsicht stellt bei einem Teil der Unternehmen ein vom Kalenderjahr abweichendes Geschäftsjahr dar. In diesen Fällen musste eine Zuordnung zu Kalenderjahren vorgenommen werden. Dabei wurde so vorgegangen, dass das Geschäftsjahr als dasjenige Kalenderjahr eingeordnet wurde, in welches der überwiegende Teil des Geschäftsjahres fällt. Endet das Geschäftsjahr am 30. Juni, so wird es dem jeweils aktuelleren Jahr zugerechnet.

5.3. Variablen und Schätzfunktion

5.3.1. Endogene Variable

Das in empirischen Arbeiten übliche Kriterium, um die Entwicklung von MNU anhand einer einzelnen Kennzahl zu untersuchen, ist der Anteil ausländischer Produktion des Unternehmens.³⁴⁰ Für eine Untersuchung von Dienstleistungsunternehmen ist für diesen Zweck auch der Anteil der im Ausland beschäftigten Mitarbeiter im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung des Unternehmens geeignet, da bei Dienstleistungsunternehmen die Produktionskapazität bzw. das Leistungspotential in hohem Maße an die Mitarbeiter des Unternehmens gebunden ist.³⁴¹ Aus diesem Grund lässt sich die internationale Verflechtung der Produktionskapazitäten anhand der geographischen Verteilung der Mitarbeiter des Unternehmens messen. Unter Berücksichtigung der erwähnten Einschränkungen wird diese Information aus den in der „Unternehmensdatenbank Globalisierung“ verfügbaren Daten erhoben und in der Variable *Auslandsanteil* festgehalten.

Damit wird ausdrücklich nicht der Aussage widersprochen, dass die Internationalisierung eines MNU verschiedene Bereiche des Unternehmens betrifft.³⁴² *Chuang/Chang/Li* schlagen aus diesem Grund die Verwendung eines Index aus mehreren regionalisierten Variablen vor, stellen aber

³⁴⁰ UNCTAD (1992), S. 8.

³⁴¹ Edwards (1983), S. 1332f.; Dunning (1989a), S. 26 und insb. 29ff.; O'Farrell/Scheuer/Schmidt (1999a), S. 31f.

³⁴² Mößlang (1995), S. 22ff.

zugleich fest, dass sich hier bislang kein einheitliches Verfahren durchgesetzt hat.³⁴³ Für die vorliegende Untersuchung wäre ein Index aber nicht von Vorteil, da durch die zusätzlichen Variablen auch der Einfluss von Störtermen zunimmt. So ist beispielsweise zum einen der ausländische Umsatz in hohem Maße durch die Handelbarkeit der jeweiligen Leistung bedingt, während zum anderen die Höhe ausländischer Beteiligungen nicht zwangsläufig auch einen Rückschluss auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der lokalen Gesellschaften zulässt.

Darüber hinaus lassen sich verschiedene Aspekte nur mit erheblichen Problemen operationalisieren und zu einem Index zusammensetzen. Zum einen lassen sich Verflechtungen, die nicht direkt eine Stufe der Wertschöpfungskette betreffen, nur schwer berücksichtigen. Ein Beispiel sind Forschungsk Kooperationen mit ausländischen Partnern. Des Weiteren lassen sich erfolglose Markteintritte bzw. Desinvestitionen kaum nachvollziehen. Aufgrund der Messprobleme angesichts solcher Aspekte kann ein Internationalisierungsindex nur den wirtschaftlichen „Nettoanteil“ der Auslandsaktivitäten der Unternehmen wiedergeben, keineswegs jedoch die gesamte Verflechtung eines MNU mit dem Ausland.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass mit dem Anteil ausländischer Beschäftigung als einzelne endogene Variable kein methodischer Mangel verbunden ist. Es ist lediglich zu bedenken, dass durch die endogene Variable kein allgemeiner Globalisierungsgrad des Unternehmens, sondern lediglich der Grad der Internationalisierung der Produktionskapazitäten wiedergegeben wird. Auf diese Weise wird die *„Messgröße problemadäquat auf das Ziel der (...) Untersuchung zugeschnitten“*.³⁴⁴

5.3.2. Exogene Variablen

Die Übersicht über die exogenen Variablen umfasst folgende Einflüsse auf die Internationalisierung von DL-MNU:

³⁴³ Chuang/Chang/Li (2000), S. 181.

³⁴⁴ Glaum (1996), S. 15.

- Unternehmensdienstleistungen;
- Größe des Unternehmens;
- Informationsintensität;
- Computernutzung;
- Internationale Wettbewerbsfähigkeit;
- Personalaufwand;
- Liquidität;
- Ergänzende Kontrollvariablen;
- Nicht berücksichtigte relevante Einflüsse.

Unternehmensdienstleistungen

Die binäre Variable *dum_UntDL* berücksichtigt, ob die Kunden des untersuchten Unternehmens zum überwiegenden Teil wiederum Unternehmen bilden. In diesem Fall besteht eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass das Dienstleistungsunternehmen leichter in den ausländischen Markt eintreten kann (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.2., Abschnitt 2). *Dum_UntDL* hat den Wert 1, wenn überwiegend Dienstleistungen für Unternehmen angeboten werden. Es wird daher ein positiver Einfluss erwartet.

Größe des Unternehmens

Eine Reihe von Vorteilen sind direkt mit der Größe des Unternehmens verbunden. Diese werden vor allem in der internen Organisation des Unternehmens relevant, wie z.B. Synergien infolge von Betriebsgrößenvorteilen, Quersubventionierung innerhalb von Konzernstrukturen oder Reputationsvorteile gegenüber Dritten.

Die Größe des Unternehmens wird durch die Variable *log_Größe* gemessen. Die Variable enthält die Anzahl der im Inland Beschäftigten des jeweiligen Unternehmens, wobei aufgrund der erheblichen Schiefe der Verteilung aller Unternehmensgrößen die Daten einer Logarithmus-Transformation unterzogen wurden. Dies entspricht auch der ökonomischen Interpretation, da der gleiche absolute Anstieg der Beschäftigungszahl bei kleineren Unternehmen von größerem Gewicht sein sollte als bei großen.

Zusätzlich ist aber zu beobachten, dass mit zunehmender Unternehmensgröße der Auslandsanteil der Beschäftigung tendenziell wieder abnimmt (Abbildung 24).

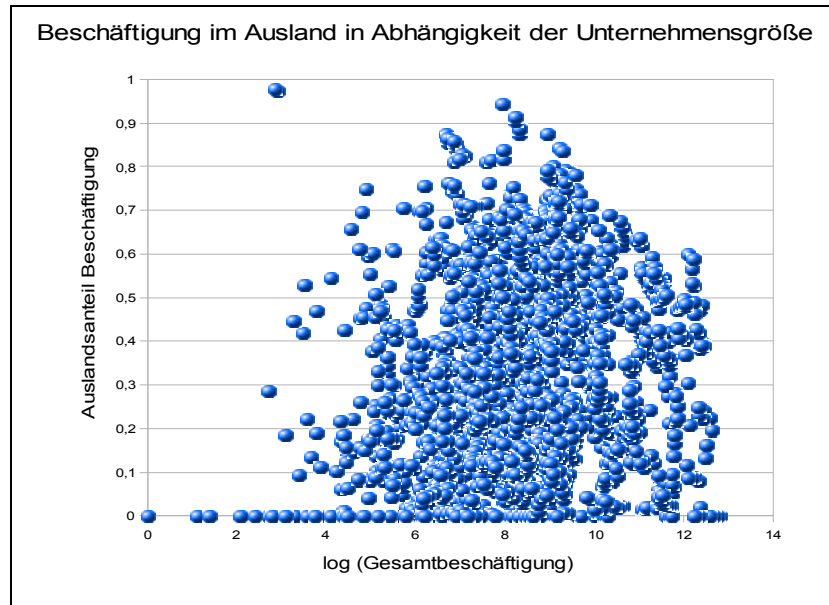


Abbildung 24, Auslandsanteil der Beschäftigung nach Unternehmensgröße

Eine mögliche Ursache könnte darin zu suchen sein, dass mit steigender Unternehmensgröße auch der organisatorische Aufwand zunimmt und die Größenvorteile kompensiert. Gerade im Dienstleistungssektor kommt hinzu, dass im Einzelfall Unternehmen durch staatliche Regulierungen auf den heimischen Markt beschränkt waren und allein durch inländisches Wachstum zu großen Unternehmen herangewachsen sind. Mit zunehmender Liberalisierung überwiegt der Konkurrenzdruck die gestiegenen Absatzmöglichkeiten, so dass die Unternehmen zunächst die Produktionskosten mithilfe von Beschäftigungsabbau senken.

Aus diesen Gründen wird ein positiver Einfluss der Variable *log_Größe* erwartet, der allerdings mit zunehmender Größe ins Gegenteil umschlägt. Für das gemeinsam mit *log_Größe* geschätzte Quadrat der Unternehmensgröße *log_Größe_quad* sollte somit ein negativer Einfluss zu beobachten sein.

Informationsintensität

Bislang hat sich kein Maßstab etablieren können, anhand dessen der Grad der Kundenintegration für eine empirische Untersuchung operationalisiert werden könnte.³⁴⁵ Die verschiedenen bisherigen Untersuchungen verwenden individualisierte Konzepte, die oft bis auf Einzelfalluntersuchungen zurückgreifen. Regelmäßig werden dabei die Anzahl oder die Dauer der Kontakte als Messgröße genutzt.³⁴⁶ Allerdings sind diese quantitativen Maßstäbe speziell für ihren Untersuchungsgegenstand zugeschnitten. Die erheblichen qualitativen Unterschiede, die in der Kommunikation zwischen Kunde und Anbieter bei den verschiedenen Wirtschaftszweigen deutlich zu Tage treten, werden aber nicht berücksichtigt. Der branchenübergreifend gemessene Grad der Kundenintegration kann daher mit rein quantitativen Verfahren nicht vergleichbar erfasst werden.

Wie allerdings in Kapitel 4 deutlich wurde, bildet die Menge der transferierten Information ein wesentliches Kriterium für mögliche Einflüsse der Kundenintegration. Diese Beobachtung bestätigt die bereits zu Beginn der Untersuchung erwähnten Ergebnisse anderer Autoren, wonach der Austausch von Informationen unter den „externen Faktoren“ eine vorrangige Bedeutung einnimmt.³⁴⁷ Aus diesem Grund kann umgekehrt bei hoher Informationsintensität auch auf eine intensive Kundenintegration geschlossen werden. Die letztlich transferierte Menge an Informationseinheiten kann allerdings aufgrund unterschiedlicher Produktivitäten der alternativen Informationstransaktionen nur schwer gemessen werden, so dass auf geeignete Proxy-Variablen zurückgegriffen werden muss.

Als Ausgangspunkt für eine mögliche Messgröße wird die Unterscheidung nach *Grönroos* (1983) aufgegriffen, wonach sich Qualitätswahrnehmung in technische und funktionale Aspekte trennen lässt. Technische Aspekte beziehen sich auf die Inhalte der Leistung und funktionale Aspekte umfassen die Umstände des Leistungsprozesses bzw. den Anbieter der Leistung.

³⁴⁵ Büttgen (2007), S. 213ff und 237ff.; Fließ (2004), S. 528.

³⁴⁶ Einige jüngere Beispiele für umfangreiche empirische Untersuchungen sind u.a. Kausch (2007), Reichart (2002), Sandmeier (2008) oder Walcher (2007). Vgl. auch die Übersicht bei Lindner (2008), S. 35ff.

³⁴⁷ Fließ (2004), S. 526ff.; Meyer/Pfeiffer (1998), S. 301; Kleinaltenkamp/Hellwig (2007), S. 206ff.

Diese Unterscheidung wurde für diese Untersuchung zu einem dreiteiligen Bewertungsschlüssel erweitert. Mit dessen Hilfe lassen sich für jedes Unternehmen die Höhe an Informationskosten schätzen, die ein möglicher Konsument für die Bewertung der ihm angebotenen Leistungsinhalte aufwenden muss. Der folgende Schlüssel berücksichtigt insgesamt drei Aspekte, deren Informationskosten jeweils mit *hoch* oder *niedrig* eingestuft wurden. Folgendes Prüfungsschema wurde für die Bewertung aus der Sicht des potentiellen Nachfragers verwendet:

„Wenn mir zum ersten Mal die Leistung des Unternehmens X angeboten würde, wie hoch wäre mein Aufwand, um die folgenden drei Kriterien beurteilen zu können?“

1. Den Inhalt der Leistung;
2. Den Nutzen, den mir die Leistung erbringen kann;
3. Die zu erwartende Qualität der Leistung.

Inhalt der Leistung

Als Inhalt der Leistung ist die Verständlichkeit des Leistungsgegenstandes gemeint. Von Relevanz ist hier auch der Anteil materieller Güter, und zwar sowohl als Inhalt der Leistung als auch in Form spezifischer Leistungsorte, z.B. Filialgeschäfte. Bedingung hierbei ist aber, dass vom materiellen Input eine Signalwirkung ausgeht. Beispielsweise signalisieren Filialgeschäfte in hohem Maße auch die Art der dort erbrachten Leistung, während die bei einer Reparatur benötigten Ersatzteile dies unter Umständen deutlich schlechter erahnen lassen.

Erwarteter Nutzen

Der zu erwartende Nutzen meint den Grad, zu dem sich die Verwertbarkeit des Leistungsergebnisses bereits *a priori* erkennen lässt. Ein Mindestmaß an Verständlichkeit des Leistungsinhalts ist hierfür allerdings Voraussetzung.

Erwartete Qualität

In der wissenschaftlichen Diskussion haben sich mehrere Aspekte etablieren können, die eine zentrale Bedeutung für die Qualitätsbewertung

des Leistungsprozesses bzw. des Anbieters einnehmen. Diese Aspekte umfassen die Verlässlichkeit des Anbieters, seine Offenheit und Kommunikationsbereitschaft, sein Einfühlungsvermögen sowie das mögliche Qualitätsrisiko des Nachfragers.³⁴⁸ Für die vorliegende Untersuchung wird bewertet, inwieweit Informationen hinsichtlich dieser Aspekte zur Verfügung stehen.³⁴⁹

Es sei erwähnt, dass bereits *Parasurman/Zeithaml/Berry* als vierten Aspekt auch den Grad materiellen Inputs im Leistungsprozess nennen. Entsprechend der Unterscheidung in technische und funktionale Qualität wird der materielle Input für diese Untersuchung bereits zusätzlich gemäß seiner Signalwirkung hinsichtlich Leistungsinhalt und Leistungsqualität eingestuft. Dementsprechend geht der materielle Input – wie erwähnt - sowohl unter Punkt 1 als auch unter Punkt 3 als Kriterium in die Bewertung ein. Der Grad materiellen Inputs im Leistungsprozess wird daher in dieser Untersuchung nicht als eigenes Kriterium berücksichtigt.

Grundlage der Bewertung der durchschnittlichen Informationskosten sind die Unternehmenspräsentationen in den verwendeten Geschäftsberichten. Diese richten sich gezielt an Adressaten mit relativ geringen Vorkenntnissen, so dass aus dieser Quelle auch komplexe wirtschaftliche Inhalte ausreichend nachvollziehbar sind. Die Bewertung der Leistungsinhalte erfolgte durch den Autor, wobei die verwendete grobe Klassierung das nicht auszuschließende Maß an Subjektivität minimiert.³⁵⁰

Die Ergebnisse der Bewertung geben die Höhe der Info-Intensität der angebotenen Leistung wieder. Die Info-Intensität wird in der binären Variable *Info_Intensität* festgehalten. *Info_Intensität* hat den Wert 1, sobald mindestens zwei der drei Kriterien mit *hoch* eingestuft wurden. Gemäß der

³⁴⁸ Parasurman/Zeithaml/Berry (1985).

³⁴⁹ Es existieren verschiedene komplexere Verfahren zur Messung der Qualität einer Dienstleistung. Allerdings kann keine der Methoden die vielfältigen Einflüsse bei internationalisierten Dienstleistungen zweifelsfrei erfassen (Benkenstein/Stenglin 2005). Als Teilaspekt zur Bewertung der Integrationsintensität bieten die komplexeren Verfahren daher keine Vorteile und werden hier nicht berücksichtigt.

³⁵⁰ Ähnliche Vorgehensweisen werden u.a. bei Erhebungen im Rahmen des „Mystery Shopping“ durchgeführt. Die dabei übliche Erfassung und Auswertung der Daten durch dieselben Personen ist nicht stärker durch Subjektivität beeinflusst als dies bei alternativen Verfahren, wie z.B. Umfragen bei ausgewählten Konsumenten, der Fall ist (Matzler/Kittinger-Rosanelli 2000).

Hypothese wird erwartet, dass Anbieter einer Leistung mit hohen Informationskosten unter schlechteren Bedingungen in einen ausländischen Markt eintreten können. Für die Variable *Info_Intensität* wird somit erwartet, dass sie einen negativen Einfluss auf die Höhe des Anteils der Auslandsbeschäftigung ausübt.

Computernutzung

Eine weitere Schlussfolgerung aus der in Kapitel 4 abgeleiteten hohen Informationsintensität von Dienstleistungsprozessen besteht darin, dass eine erhöhte Effizienz der Kommunikationsaktivitäten zu niedrigeren Transaktionskosten führt. Ein wesentliches Instrument zur Effizienzsteigerung von Kommunikationsaktivitäten ist der Einsatz von IuK-Technologien.³⁵¹ Unabhängig von der - bereits erwähnten - Frage nach den zu erwartenden Netto-Wachstumsimpulsen für das einzelne Unternehmen kann die These formuliert werden, dass der Einsatz von IuK-Technologien in Dienstleistungsunternehmen dazu beiträgt, informationsspezifische Marktzutrittschranken zu überwinden. Je höher somit der Technologieeinsatz, umso größer sollte daher der Auslandsanteil der Beschäftigung sein.

Der Grad des Einsatzes von IuK-Technologien wird anhand der Variable *Computer* gemessen. Die Variable enthält den in der jeweiligen Branche durchschnittlichen Anteil der Beschäftigten, die den überwiegenden Teil ihrer Arbeit am Computer verbringen. Quelle der Daten ist eine aktuelle Umfrage des ZEW Mannheim unter insgesamt 4450 Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und ausgesuchten Dienstleistungsbranchen.³⁵² Gemäß der These wird ein positiver Einfluss der Computernutzung auf den Anteil der Auslandsbeschäftigung erwartet.

Internationale Wettbewerbsfähigkeit

Die relative Wettbewerbsposition des Unternehmens gegenüber der lokalen Konkurrenz ist eine wesentliche Einflussgröße für die Chancen des Anbieters zum Eintritt im ausländischen Markt (vgl. Kapitel 2.2.1., Abschnitt 2).

³⁵¹ Vgl. hierzu auch Piller (2006).

³⁵² ZEW (2003).

Aufgrund der fehlenden geographischen Daten kann diese Position aber nicht direkt gemessen werden. Hilfsweise wird die Wettbewerbsstärke der heimischen Branche des Unternehmens im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz insgesamt untersucht. Es kann angenommen werden, dass sich Anbieter aus Branchen mit einer hohen internationalen Wettbewerbsfähigkeit auch mit hoher Wahrscheinlichkeit in einer starken Wettbewerbsposition im Vergleich zur lokalen ausländischen Konkurrenz befinden.

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Dienstleistungsbranchen im Vergleich mit ausländischen Unternehmen wird durch die Variable *Int_Wettbewerb* wiedergegeben (Gleichung 36). Gemessen wird die Wettbewerbsfähigkeit anhand des von *Li/Guisinger* entwickelten *international competitive index*.³⁵³ Vorteil dieses Index ist, dass die Wettbewerbsfähigkeit der inländischen Branche im direkten Vergleich zu ausländischen Unternehmen der gleichen Branche gemessen wird.

Es gilt:

$$(36) \quad Int_Wettbewerb = \frac{Q_{it} - I_{it}}{Q_{it} + I_{it}},$$

wobei Q_{it} der Zahl der von heimischen Unternehmen der Branche i im Jahr t gehaltenen Beteiligungen im Ausland und I_{it} der Zahl der von ausländischen Unternehmen der Branche i im Jahr j gehaltenen Beteiligungen im Inland entspricht. Ist die Differenz aus Q_{it} und I_{it} größer Null, so ist dies als Indikator für eine stärkere Wettbewerbsposition der heimischen Unternehmen im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz zu interpretieren. Der *international competitive index* entspricht somit in seiner Aussage dem Vergleich lokaler Wettbewerbsintensitäten, wie er in Kapitel 2.2.1. (Abschnitt 2) vorgeschlagen wurde. *Li/Guisinger* merken an, dass der von ihnen entworfene Index staatliche Regulierungen in einzelnen Auslandsmärkten nicht berücksichtigt. Gerade in Dienstleistungsmärkten können dadurch gewisse Verzerrungen entstehen.³⁵⁴

Als Quelle der in *Int_Wettbewerb* enthaltenen Beteiligungsdaten dienen die jährlichen Angaben der Direktinvestitionsstatistik der Deutschen

³⁵³ Li/Guisinger (1992), S. 682ff.; (1993), S. 13ff; Li (1995), S. 149.

³⁵⁴ Li/Guisinger (1992), S. 683; (1993), S. 15f.; Li (1995), S. 150.

Bundesbank, so dass der Index für jedes Jahr einzeln berechnet werden kann. Der Wertebereich der Variable liegt zwischen (-1) und 1. Dadurch wird ausdrücklich berücksichtigt, dass die relative Wettbewerbsposition eine ambivalente Größe ist, die auch mögliche Investitionsanreize für ausländische Unternehmen im Inland berücksichtigt. Hohe Werte von *Int_Wettbewerb* sind als starke Wettbewerbsposition der heimischen Branche zu interpretieren. Im Unterschied zu *Li/Guisinger* wird der erwartete Einfluss von *Int_Wettbewerb* aber als unbestimmt eingestuft, da zwar zum einen – wie von den Autoren erwähnt – eine starke relative Wettbewerbsposition die Marktchancen im Ausland erhöht. Allerdings sind zum anderen niedrige oder sogar negative Werte von *Int_Wettbewerb* ein Indiz für eine stärkere Konkurrenz ausländischer Unternehmen im heimischen Markt. Dieser Konkurrenzdruck kann aber ein wichtiges Motiv für defensive Investitionen bilden, insbesondere da durch den Kontakt zu ausländischen Unternehmen zusätzliche Kooperationsmöglichkeiten entstehen können und u.U. ein Markteintritt im Ausland erleichtert wird.

Personalaufwand

Dienstleistungsproduktion ist überwiegend personalintensiv, so dass Personalkosten einen wesentlichen Stellenwert für die Gesamtkosten der Internationalisierung einnehmen. Für Anbieter informationsintensiver Leistungen sind somit auch diese Internationalisierungskosten höher, weil die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter von größerer Bedeutung sind. Die genannten schlecht abwägbaren und komplexen kulturelle Aspekte führen häufig zu höheren Transaktionskosten, erfordern höhere Qualifikationen der Mitarbeiter oder steigern den Aufwand für Auswahl und Qualifikation des bei der Internationalisierung eingesetzten zusätzlichen Personals. Aus diesen Gründen sind die Personalkosten bei informations-intensiven Dienstleistungen oft aufwendiger als dies bei Anbietern von informations-extensiven Leistungen der Fall ist.³⁵⁵

In dieser Untersuchung werden die Personalkosten anhand des Personalaufwands pro Mitarbeiter gemessen. Analog zur Untersuchung von *Patterson/Cicic* ist daher ein negativer Einfluss der Messgröße zu erwarten.

³⁵⁵ Patterson/Cicic (1995), S. 5f.

Zwar konnte in der Vergangenheit in verschiedenen empirischen Untersuchungen für das Produzierende Gewerbe ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe des relativen Personalaufwands und der Höhe ausländischer Direktinvestitionen beobachtet werden, was als Indiz für einen positiven Einfluss der Qualität der erbrachten Arbeit interpretiert wurde.³⁵⁶ Diese Interpretation ist aber nicht analog auf den Dienstleistungssektor übertragbar, da eine Reihe von Faktoren zusätzlichen Einfluss auf die Höhe der Entlohnung ausüben, wie z.B. die fachliche Vorbildung des Mitarbeiters oder regionale Einflüsse des Betriebsstandortes. Der relative Personalaufwand steht aus diesem Grund nur in losem Zusammenhang zur Qualität der Arbeit des Mitarbeiters. Daher kann bei beobachteter hoher Entlohnung nicht zwangsläufig darauf geschlossen werden, dass ein unternehmensspezifischer Wettbewerbsvorteil vorliegt, der für einen Markteintritt im Ausland zur Verfügung steht. Vielmehr ist die hohe Qualifikation der Mitarbeiter als Resultat anspruchsvoller Geschäftsprozesse und somit vor allem als Kostenfaktor zu interpretieren.³⁵⁷ Ergebnisse von Umfragen, die *Köhler* und *Sharma* Anfang der 90er Jahre durchführten,³⁵⁸ weisen ebenfalls in die Richtung, dass die mögliche Verfügbarkeit qualitativer oder quantitativer „Reservekapazitäten“ beim Personal kein wesentliches Investitionsmotiv für eine Auslandsinvestition im Dienstleistungssektor darstellt.³⁵⁹ Ebenso zeigt eine Umfrage von *Müller/Kornmeier*, dass die Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern am lokalen Standort im Vergleich zu Unternehmen des Produzierenden Gewerbes zwar eine gewisse Bedeutung als Standortvorteil hat, trotzdem aber einen nur nachrangigen Stellenwert einnimmt.³⁶⁰

³⁵⁶ UNCTAD (1992), S. 9f. sowie die dort zitierten Quellen.

³⁵⁷ Ochel (2001), S. 18.

³⁵⁸ Köhler (1991); Sharma (1991).

³⁵⁹ Das in den Umfragen zu bewertende Investitionsmotiv lautete bei Köhler „Auslastung hoch-qualifizierter Mitarbeiter“, bei Sharma „Auslastung des Personals“. Köhler (1991), S. 78ff.; Sharma (1991) zitiert nach Meffert/Wolter (2000), S. 19.

³⁶⁰ Müller/Kornmeier (2001), S. 32.

Liquidität

Obwohl das Modigliani-Miller-Theorem³⁶¹ ausdrücklich besagt, dass die Kapitalstruktur eines Unternehmens ohne Einfluss auf die Investitionstätigkeit eines Unternehmens sei, zeigt die empirische Forschung, dass die Verfügbarkeit von Kapital eine wesentliche Bedingung darstellt. So zeigt sich, dass die Höhe der laufenden internen Finanzmittel, gemessen am jährlichen *Cashflow*, einen positiven Einfluss auf die Höhe der getätigten Investitionen ausübt. Dies wird als Indiz für bestehende Restriktionen bei der Versorgung mit externen Finanzierungsmitteln interpretiert. Jüngere Arbeiten hierzu präsentierten u.a. *Ashworth/Davis* (2001), *Bond et al.* (2003) sowie *Chirinko/Kalckreuth* (2002). Zwar beziehen sich diese Ergebnisse nicht ausdrücklich auf Dienstleistungsunternehmen. Es sprechen allerdings keine Argumente dagegen, warum die Finanzierungsrestriktionen in Dienstleistungssektoren grundsätzlich anderen Konditionen unterworfen wären.

Die Liquidität der Unternehmen wird im Folgenden anhand der Relation des jährlichen *Cashflow* bezogen auf die jährlichen Umsätze gemessen. Auf diese Weise wird die Korrelation mit der Unternehmensgröße auf ein akzeptables Maß gesenkt. Es wird ein positiver Einfluss auf den Anteil der Auslandsbeschäftigung erwartet.

Ergänzende Kontrollvariablen

Die Schätzfunktion enthält zusätzliche Kontrolldummy's sowohl für die untersuchten Jahre des Panels als auch für die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen entsprechend der Einteilung nach NACE. Auf diese Weise wird der Einfluss von branchenspezifischen Effekten bzw. zeitlich begrenzten Impulsen in der Schätzung berücksichtigt.

Nicht berücksichtigte relevante Einflüsse

Eine Reihe von Einflüssen können leider nicht berücksichtigt werden, so dass die Schätzergebnisse gewissen Verzerrungen unterliegen dürften. Zunächst können keine geographisch spezifischen Daten einbezogen werden, da lediglich zwischen In- und Ausland unterschieden wird. Aus diesem Grund sind z.B. Einflüsse der nationalen Steuerpolitik, der Größe des

³⁶¹ Modigliani/Miller (1958).

lokalen Marktes oder die Qualität der politischen Infrastruktur³⁶² trotz vermuteter Relevanz nicht berücksichtigt. Diese Einschränkung ist allerdings typisch für länderübergreifende Untersuchungen auf Basis von Firmendaten, da in aller Regel detaillierte Informationen für das Inland, aber nur aggregierte Daten für ausländische Märkte zur Verfügung stehen.³⁶³

Ebenfalls wünschenswert wären Angaben zur Qualifikation der Mitarbeiter. Verschiedentlich wurde z.B. der Personalaufwand pro Mitarbeiter als Maßzahl vorgeschlagen.³⁶⁴ Allerdings ist diese Größe mit erheblichen Schwächen verbunden, da die Entlohnung der Mitarbeiter nicht nur mit der Qualität der erbrachten Leistung verknüpft ist. Erhebliche Einflüsse gehen z.B. - zumindest in Deutschland - von der regionalen Tarifpolitik oder von staatlichen Regulierungen aus, so dass sich Schätzungen möglicher Einflüsse der Mitarbeiterentlohnung nur mit Problemen ökonomisch interpretieren lassen. Der Personalaufwand pro Kopf gibt somit keine ausreichende Information über die Qualität oder Komplexität der Leistungsinhalte.

Des Weiteren wären Angaben zu möglichen Skalenerträgen oder Lerneffekten der Unternehmen interessant, die z.B. durch die Höhe der Wertschöpfung pro Niederlassung gemessen werden können.³⁶⁵ Ebenso kann von der Höhe der Werbeausgaben der Unternehmen oder den Aufwendungen für Forschung und Entwicklung ein positiver Einfluss erwartet werden. Diese Informationen werden allerdings nicht bzw. nur selten von den Unternehmen publiziert. Hilfsweise wären zwar z.T. Angaben auf Branchenebene erhältlich. Diese wurden allerdings aufgrund von erhöhten Korrelationen mit den übrigen exogenen Variablen nicht in die Schätzung einbezogen.

³⁶² Aspekte der Qualität der politischen Infrastruktur sind z.B. politische Stabilität (Henisz 2000a, 2000b; Jensen 2006), Analphabetenrate (als Proxy für durchschnittliches Bildungsniveau), Ausmaß der Korruption (Egger / Winner 2006) oder die Pro-Kopf-Kalorienzahl (Proxy für durchschnittliche Gesundheit). Vgl. auch Daude / Stein (2007). Viele solcher Faktoren werden in regelmäßig publizierten Indizes zusammengefasst, wie z.B. der Reihe *Economic Freedom of the World* (Gwartney/Lawson 2003; Gwartney et al. 2008).

³⁶³ UNCTAD (1992).

³⁶⁴ Vgl. UNCTAD (1992), S. 9f. sowie die dort zitierten Quellen.

³⁶⁵ UNCTAD (1992), S. 11.

Schließlich wären Angaben zu persönlichen Motiven der entscheidenden Manager oder der individuellen Nachfrager des Dienstleistungsanbieters von Interesse, da diese einen wesentlichen Einfluss auf die Höhe der in Kapitel 4 erwähnten Toleranzschwellen nehmen. Für solche „psychologischen“ Einflüsse sind allerdings keine Daten verfügbar.

5.3.3. Funktion

Der Einfluss der beobachteten Variablen auf den Anteil der Auslandsbeschäftigung wird anhand der folgenden Funktion geschätzt:

$$(37) \text{Auslandsanteil} = \begin{pmatrix} \beta_0 \\ + \beta_1 \text{dum_UntDL} + \beta_2 \log_Größe + \beta_3 \log_Größe_quad \\ + \beta_4 \text{Info_Intensität} + \beta_5 \text{Int_Wettbewerb} + \beta_6 \text{Personal} + \beta_7 \text{Liquidität} \\ + \beta_8 \text{Branchendummy}(***) + \beta_9 \text{Jahresdummy}(***) \\ + \varepsilon \end{pmatrix}.$$

Die Schätzfunktion wird schrittweise einer Sensitivitätsanalyse unterzogen. Ebenso werden die Schätzungen wiederholt, wobei die Variable *Info_Intensität* durch *Computer* ersetzt wird. Nähere Angaben zum Aufbau der multivariaten Schätzung sind in Kapitel 5.5.2.1. dargestellt.

Die Inhalte sowie die erwarteten Einflüsse aller Variablen sind in Tabelle 1 noch einmal zusammengefasst:

Beschreibung der enthaltenen Variablen			
in alphabetischer Reihenfolge			
	Name	Beschreibung	erwarteter Einfluss
Endogen	Auslandsanteil	Auslandsanteil Beschäftigung	
Exogen	Computer	Anteil der Computernutzung im Unternehmen in %	positiv
	dum_UntDL	1 = mehrheitlich Unternehmenskunden, 0 ansonsten	positiv
	Info_Intensität	Informationsbedarf für Leistungskonsum	negativ
	Int_Wettbewerb	Internationale Wettbewerbsfähigkeit	unbestimmt
	Liquidität	Cash flow in t (in Mio EUR) relativ zu Umsatz in t (in Mio EUR)	positiv
	log_Größe	Logarithmus der Inlandsbeschäftigung in t	positiv
	log_Größe_quad	Quadrat von log_Größe	negativ
	Personal	Personalaufwand in t (in Mio EUR)/ Wertschöpfung in t (in Mio EUR)	negativ
	Branchendummies		
	Jahresdummies		

Tabelle 1, Beschreibung der enthaltenen Variablen

5.4. Stichprobe deutscher Dienstleistungsunternehmen

5.4.1. Umfang und Abdeckungsgrad

Aus der *Unternehmensdatenbank Globalisierung* wurde im November 2003 eine Stichprobe von insgesamt 87 Unternehmen erhoben. Diese Unternehmen erwirtschaften den überwiegenden Teil ihres Umsatzes mit Tätigkeiten, welche gemäß NACE als vorherrschend dienstleistungstypisch eingeordnet werden können. Zur Vereinfachung der weiteren Untersuchung werden die erfassten Unternehmen als Dienstleistungsunternehmen bezeichnet, ohne weiter auf die in Kapitel 1 angesprochene Problematik einer Abgrenzung zwischen Dienstleistungen und Warenproduktion einzugehen. Des Weiteren sei angemerkt, dass der Begriff der „Stichprobe“ im Folgenden im Sinne einer Abgrenzung gegenüber der Gesamtzahl der in der Datenbasis enthaltenen Unternehmen verwendet wird. Es handelt sich hierbei nicht um eine Zufallsauswahl.

Von der Stichprobe ausgeschlossen sind Unternehmen des Bankgewerbes, da deren Umsatzstruktur nicht vergleichbar mit denen anderer Unternehmen ist. Ebenso enthält die Stichprobe keine Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes, da die Produktionsprozesse dieser Unternehmen gegenüber dem Dienstleistungssektor erhebliche Unterschiede aufweisen (vgl. Kapitel 1.1.). Dadurch wird zwar ausdrücklich nicht ausgeschlossen, dass die hier formulierte These nicht auch für überwiegend warenproduzierende Branchen gültig sein kann. Allerdings würde die Heterogenität der Stichprobe weiter erhöht und könnte aus methodischen Gründen nicht mehr sinnvoll in den Schätzungen berücksichtigt werden.

Die Stichprobe enthält vollständige Angaben für die endogene Variable *Auslandsanteil* sowie die exogenen Variablen *Info_Intensität*, *dum_UntDL* und *log_Größe* bzw. *log_Größe_quad* bezogen auf den Vier-Jahres-Zeitraum 1997 bis 2000. Darüber hinaus sind Angaben zu den Jahren 1991 bis 2002 einbezogen, die aufgrund der in Kapitel 5.3. genannten Einschränkungen der Erhebungspraxis aber leider nicht immer vollständig verfügbar sind. Die Daten der Stichprobe bilden daher ein unausgewogenes Panel.

Die maximale Zahl der Beobachtungen beträgt 662 (Tabelle 4, Kapitel 5.4.2.). Allerdings sind bereits bei der abhängigen Variable *Auslandsanteil* nur 655 Beobachtungen verfügbar, da im Jahr 2001 bei rund 10 Prozent der untersuchten Unternehmen die Publikationen aufgrund der schlechten Wirtschaftslage eingestellt wurden. Darüber hinaus liegen für die Variablen *Personal* und *Liquidität* insgesamt nur 553 bzw. 472 Beobachtungen vor, da die Berichte in einer Reihe von Fällen keine entsprechenden Angaben zu früheren Jahren enthielten. Schließlich sind für *Int_Wettbewerb* und *Computer* mit 563 bzw. 547 Werten ebenfalls keine vollständigen Angaben vorhanden, was aber nicht auf Einschränkungen der Datenbank, sondern auf mangelnde Branchenabgrenzungen der statistischen Quellen zurückzuführen ist.³⁶⁶

Trotz der geringen Zahl von 87 Unternehmen weist die Stichprobe einen beachtlichen Abdeckungsgrad im Hinblick auf die gesamten deutschen Direktinvestitionen auf. Ein Vergleich mit den nationalen Gesamtzahlen aus der VGR bzw. der Direktinvestitionsstatistik der Deutschen Bundesbank zeigt, dass für das Jahr 1997 bereits fast 35 Prozent und für das Jahr 2001 sogar 45 Prozent der ausländischen Beschäftigten deutscher Dienstleistungsunternehmen erfasst sind (Tabelle 2). Grund hierfür ist, dass über die 87 Konzernobergesellschaften auch sämtliche konsolidierten Tochterunternehmen einbezogen werden. Auf diese Weise wurden z.B. für das Jahr 2000 knapp 7.200 Tochtergesellschaften berücksichtigt.³⁶⁷

³⁶⁶ Vgl. zu Datenquelle und Berechnungsverfahren der Variablen *Int_Wettbewerb* und *Computer* Kapitel 5.2.2.

³⁶⁷ Mein herzlicher Dank gilt Frau Sina Berhausen für die Arbeit an dieser Auszählung.

Abdeckungsgrad der Stichprobe					
1997 bis 2001; Zahl der Beschäftigten in 1.000					
	1997	1998	1999	2000	2001
Beschäftigte im Inland					
in der VGR ¹	14.085	14.486	14.966	15.564	15.824
in der Stichprobe	1.253	1.257	1.311	1.321	1.358
Anteil ²	8,9	8,7	8,8	8,5	8,6
Beschäftigte im Ausland					
in der Direktinvestitionsstatistik ³	1.004	1.153	1.388	1.503	1.731
in der Stichprobe	359	485	603	676	780
Anteil ²	35,7	42,1	43,4	44,9	45,0
Eigene Berechnungen - ¹ Inländische Erwerbstätige des Dienstleistungssektors ohne öffentl. und private Dienstleistungen - ² Anteil der Stichprobe am jeweiligen Vergleichswert - ³ Ausländische Beschäftigte im Dienstleistungssektor					

Tabelle 2, Abdeckungsgrad der Stichprobe

In Bezug auf den Abdeckungsgrad ist anzumerken, dass die Angaben der amtlichen Statistiken und die Stichprobe eine unterschiedliche sektorale Abgrenzung anwenden. Während die amtliche Statistik die einzelnen Gesellschaften dem jeweiligen Sektor zuordnet, gliedert die Unternehmensdatenbank die Konzernobergesellschaften. Auf diese Weise wertet die Statistik beispielsweise die Beschäftigten von Dienstleistungstöchtern eines Konzerns des Produzierenden Gewerbes als Gesellschaft des Dienstleistungssektors. Ein Beispiel hierfür sind regionale Vertriebsgesellschaften von warenproduzierenden Konzernen. Die Unternehmensdatenbank rechnet diese Beschäftigten im gleichen Fall als Beschäftigte des Produzierenden Gewerbes. Allerdings gilt das Gleiche auch *vice versa*, so dass sich die Abgrenzungsdifferenzen zu gewissen Teilen ausgleichen dürften. Genaue Angaben hierzu sind aber leider nicht verfügbar.

Die auffällige Differenz des Abdeckungsgrads hinsichtlich der im Ausland Beschäftigten gegenüber der heimischen Beschäftigung macht deutlich, dass die Internationalisierung bislang im hohen Maße von großen Unternehmen ausgeht. Aus diesem Grund konzentriert sich die Untersuchung auch auf die großen Kapitalgesellschaften in deutschen Dienstleistungsbranchen.

Allerdings ist ein erheblicher Teil des inländischen Dienstleistungssektors kleinbetrieblich organisiert. Genaue Angaben hierzu sind nicht vorhanden, da dieser Bereich in der amtlichen Statistik nur unzureichend dokumentiert ist.

Einzelne Untersuchungen und halbamtliche Quellen beleuchten diesen Bereich der Volkswirtschaft aber zumindest punktuell und erlauben daher einen ungefähren Eindruck der Größenstruktur im Dienstleistungssektor. So weisen Untersuchungen des *Institutes für Mittelstandsforschung* auf einen erheblichen Anteil von Kleinunternehmen im Untersuchungszeitraum hin.³⁶⁸ Demnach waren in verschiedenen Branchen des Dienstleistungssektors im Jahr 2000 zwischen 8,9 Prozent und 43,9 Prozent der Beschäftigten in Betrieben mit weniger als 10 Mitarbeitern tätig. In mehreren Branchen sind sogar mehr als die Hälfte aller Beschäftigten in Betrieben mit weniger als 50 Mitarbeitern angestellt (Tabelle 3).

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte zum Jahr 2000 in Deutschland								
nach ausgewählten Wirtschaftsbereichen; in kumulierten Anteilen								
	Betriebe weniger als ... Beschäftigten							
	2	10	20	50	100	500	1000	Gesamt
Handel	3,4	27,4	41,5	60,4	73,7	93,5	97,5	100,0
Verkehr, Nachrichten	2,0	16,4	27,4	43,0	54,1	78,4	87,8	100,0
Kredit, Versicherungen	1,9	8,9	13,7	23,0	34,0	64,5	77,5	100,0
Gaststätten, Beherbergung	7,9	43,9	59,6	78,9	88,1	98,0	99,4	100,0
Gesundheitswesen	1,2	19,8	25,4	34,4	45,8	70,5	82,8	100,0
sonst. Dienstleistungen	4,3	25,7	37,2	52,0	64,4	88,6	94,7	100,0
Berechnungen auf Basis von: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg - Sonderauswertung der Betriebsdatei der BA im Auftrag des IfM Bonn (IfM 2002)								

Tabelle 3, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte
zum Jahr 2000 in Deutschland

Auch die Ergebnisse des IfM können allerdings die Bedeutung kleiner Unternehmen nicht korrekt wiedergeben. Auf der einen Seite sind in stark fillialisierten Branchen wie z.B. „Gaststätten, Beherbergung“ kleine Unternehmensgrößen vermutlich überrepräsentiert. Die Ergebnisse gehen auf Erfassungen von Betrieben zurück. Sollten mehrere Betriebe in einem Unternehmen zusammengeschlossen sein, so übt in der Regel nicht jeder Betrieb alle Funktionen gleichermaßen aus. Diese Betriebe können daher nur eingeschränkt mit selbstständigen Unternehmen gleicher Größe verglichen werden. Auf der anderen Seite ist davon auszugehen, dass ein erheblicher Teil der Erwerbstätigen als Einzelpersonen in Dienstleistungsbranchen tätig

³⁶⁸ IfM (2002).

ist, aber noch nicht in den Ergebnissen der Tabelle 3 berücksichtigt wurde. Ursache hierfür ist, dass die Erhebung auf dem Kriterium der Sozialversicherungspflichtigkeit basiert, wodurch Selbstständige und Einpersonen-Unternehmen nicht berücksichtigt werden.³⁶⁹ Genaue Angaben über deren Zahl liegen ebenfalls nicht vor. Allerdings ergibt eine Erhebung der Selbstständigen in Freien Berufen bereits eine Gesamtzahl von 705.268 im Jahr 2000.³⁷⁰ Dies entspricht einem Anteil von etwas mehr als 4,5 Prozent an den gesamten inländischen Erwerbstätigen des deutschen Dienstleistungssektors.³⁷¹

Trotz der oft beobachteten Konzentration der MNU-Entwicklung auf große Unternehmen berücksichtigt die Stichprobe das starke Gewicht, das kleinere Unternehmen im Dienstleistungssektor einnehmen. So weisen 25 (36) der 87 untersuchten Unternehmen für das Jahr 2000 eine Gesamtbeschäftigungszahl von weniger als 500 (1000) Mitarbeitern auf.

5.4.2. Deskription

Der Datensatz wurde auf mögliche fehlerhafte Werte geprüft und bereinigt. Zwar weist die Variable *Liquidität* eine etwas höhere Varianz auf, was an der höheren Standardabweichung und der weiten Spannweite der beobachteten Werte ersichtlich wird. Allerdings ist dies für diese Art von Finanzkennziffern nicht ungewöhnlich (Tabelle 4).

Die in der Stichprobe enthaltenen Unternehmensgrößen (*log_Größe*, *log_Größe_quad*) weisen eine wünschenswert große Spannweite auf, so dass eine Verzerrung zugunsten bestimmter Größenklassen ausgeschlossen werden kann. Zwar können in der Stichprobe nur in 0,45 Prozent der Fälle eine Unternehmensgröße von weniger als 10 Mitarbeitern (bzw. 7,9 Prozent mit weniger als 100 Mitarbeitern) beobachtet werden. Damit sind erheblich weniger kleine Unternehmen in der Stichprobe enthalten als dies im deutschen Dienstleistungssektor insgesamt der Fall ist. Somit sind die

³⁶⁹ IfM (2002), S. 158.

³⁷⁰ Nach Angaben des Instituts für Freie Berufe, Nürnberg (IfM 2002, S. 296).

³⁷¹ Berechnung auf Basis der Angaben des Statistischen Bundesamts, ausschließlich öffentlicher und privater Dienstleistungen.

verwendeten Daten nur bedingt repräsentativ für die Gesamtheit der Dienstleistungsunternehmen in Deutschland. Wie erwähnt stellt dies aber keine Einschränkung für die Aussagefähigkeit der Untersuchungsergebnisse dar. Zum einen wird die Abweichung teilweise durch die Unterschiede zwischen Betriebsgrößen und Unternehmensgrößen erklärt und zum anderen haben vor allem große Unternehmen hohe Bedeutung bei der weltweiten Entstehung von MNU.³⁷²

Deskriptive Statistiken der enthaltenen Variablen					
Variable	Zahl der Beobachtungen	Durchschnitt	Standard-abweichung	Minimum	Maximum
<i>exogen</i>					
Auslandsanteil	655	0,202	0,228	0	0,98
<i>endogen</i>					
dum_UntDL	662	0,437	0,496	0	1
log_Größe	662	7,576	2,457	0	12,8
log_Größe_quad	662	63,419	38,002	0	163,88
Info_Intensität	662	0,544	0,498	0	1
Computer	547	0,614	0,173	0,43	0,85
Int_Wettbewerb	563	0,336	0,169	-0,123	0,701
Personal	553	0,046	0,045	0	0,325
Liquidität	472	0,062	0,270	-4,467	0,793

Tabelle 4, Deskriptive Statistik der enthaltenen Variablen

5.5. Ergebnisse

5.5.1. Internationalisierung des deutschen Dienstleistungssektors

Schon seit längerer Zeit kann eine wachsende Bedeutung von Dienstleistungsaktivitäten in der Summe der deutschen Wirtschaftsleistung beobachtet werden. So hat beispielsweise nach Angaben des Statistischen Bundesamtes der Anteil der Erwerbstätigen im gewerblichen Dienstleistungssektor³⁷³ von 34 Prozent in 1991 stetig zugenommen und erreichte 2008 den Wert von 42,3 Prozent. In ähnlichem Maße entwickelte sich die Wertschöpfung in Deutschland. Von 1991 bis 2008 wuchs der von Dienstleistungsunternehmen in jeweiligen Preisen erwirtschaftete Anteil von 41,2 Prozent auf 47,2 Prozent.

³⁷² Vgl. UNCTAD (2008), S. 26ff.

³⁷³ In der VGR umfasst dies die beiden Klassen „Handel, Gastgewerbe und Verkehr“ sowie „Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister“.

Dabei hat auch die Internationalisierung dieses Teils der Volkswirtschaft deutlich zugenommen.³⁷⁴ So lässt sich das außergewöhnliche Wachstum der deutschen Direktinvestitionen zu wesentlichen Teilen auf Investitionen durch Dienstleistungsunternehmen zurückführen (Abbildung 25).³⁷⁵ Trotz der leicht rückläufigen Entwicklung nach dem Einbruch der „New-Economy“ ab dem Jahr 2001 stieg der Anteil der unmittelbaren Direktinvestitionen deutscher Dienstleister nach den jüngsten Daten bis auf 73,0 Prozent im Jahr 2007.³⁷⁶ Dabei lässt sich das Wachstum zu wesentlichen Teilen auf die gestiegenen Investitionen von Anbietern unternehmensbezogener Dienstleistungen zurückführen.³⁷⁷ Ähnliche Ergebnisse erhält man, wenn zusätzlich die mittelbaren Direktinvestitionen einbezogen oder wenn die Investitionen nach der sektoralen Zugehörigkeit des Investitionsobjektes gegliedert werden.

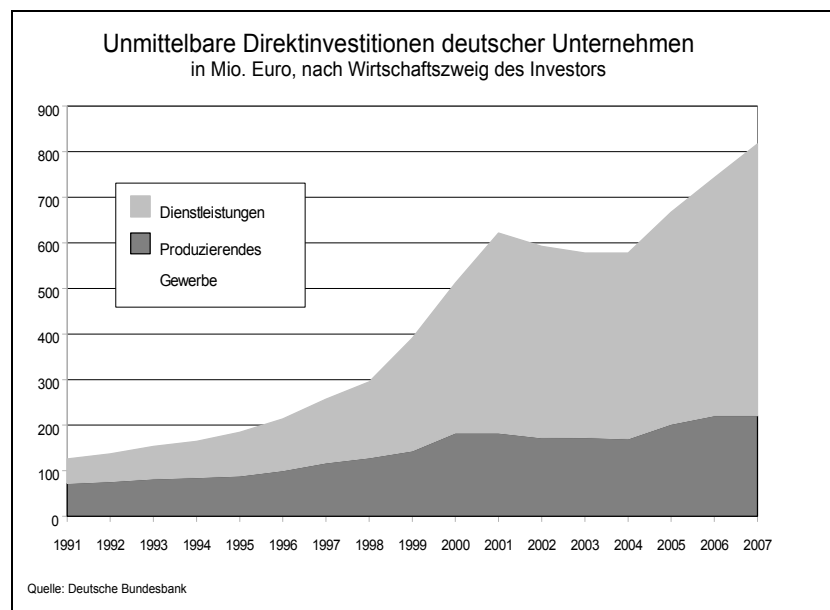


Abbildung 25, Unmittelbare Direktinvestitionen deutscher Unternehmen

³⁷⁴ Vgl. auch die Berechnungen bei Ahlert et al. (2007); Fließ (2009), S. 2ff.; Müller/Kornmeier (2001), S. 7ff.

³⁷⁵ Für den Dienstleistungssektor wurden aus der Direktinvestitionsstatistik der Bundesbank folgende Wirtschaftszweige summiert: „Handel, Instandhaltung und Reparatur“, „Gastgewerbe“, „Verkehr und Nachrichtenübermittlung“, „Kredit- und Versicherungsgewerbe“, „Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen“, „Erziehung, Unterricht, Gesundheitsleistungen“.

³⁷⁶ Berechnungen auf Basis von Angaben der Deutschen Bundesbank (2009).

³⁷⁷ Für vergleichbare Ergebnisse siehe auch Bartsch/Diekmann (2006); Deutsche Bundesbank (2007), Grömling/Lichtblau/Weber (1998); Lindner (1997); Passerini (2001) für die EU; Schäfer (2001); Römer (2008); UNCTAD (2004) für die weltweiten Direktinvestitionen.

Wirtschaftlich entscheidend ist bei Direktinvestitionsdaten aber weniger deren absolute Höhe. Zum einen werden einzelne Dienstleistungsbranchen systematisch überbewertet und zum anderen entspricht das Ausmaß der Direktinvestitionen nicht unbedingt der tatsächlichen Wertschöpfungskraft der beteiligten Unternehmen.³⁷⁸ Schwankungen im Kapitalwert bestimmen ebenfalls den Wert der gehandelten Unternehmensbeteiligungen, ohne dass sich der Umfang der betroffenen Wirtschaftskapazitäten entsprechend verändert haben muss. Zu prüfen ist hier besonders der Rückgang der Kapitalströme direkt nach dem Platzen der New-Economy-Blase an den Börsenmärkten nach dem Jahr 2001, der sich sowohl in den deutschen als auch den europäischen Direktinvestitionsdaten deutlich abzeichnete.³⁷⁹

Statt der absoluten Höhe der Investitionen ist daher zusätzlich die starke Dynamik des Dienstleistungssektors ausschlaggebend, die in eine stetigen Verschiebung zu Lasten der warenproduzierenden Industrien mündet. Diese Verschiebung zeigt sich zum Beispiel in der Zahl der von deutschen Unternehmen im Ausland beschäftigten Mitarbeiter, die eine genauere Aussage über die im Ausland kontrollierten Produktionskapazitäten ermöglicht (Abbildung 26). Wie erwartet sind hier die Anteile des Dienstleistungssektors deutlich niedriger und auch die Schwankungen fallen etwas schwächer als bei den Direktinvestitionen aus. Der grundsätzliche Verlauf der Internationalisierung der deutschen Dienstleistungsunternehmen wird hier trotzdem in gleichem Maße offensichtlich. Trotz des Wachstums der gesamten Beschäftigtenzahl stieg zwischen 1991 und 2007 der Anteil der Beschäftigten in ausländischen Dienstleistungsunternehmen von 27,5 Prozent bis auf 43,4 Prozent.

³⁷⁸ Jost (1997); Henneberger/Graf/Vocke (2000).

³⁷⁹ Passerini (2002); UNCTAD (2008).

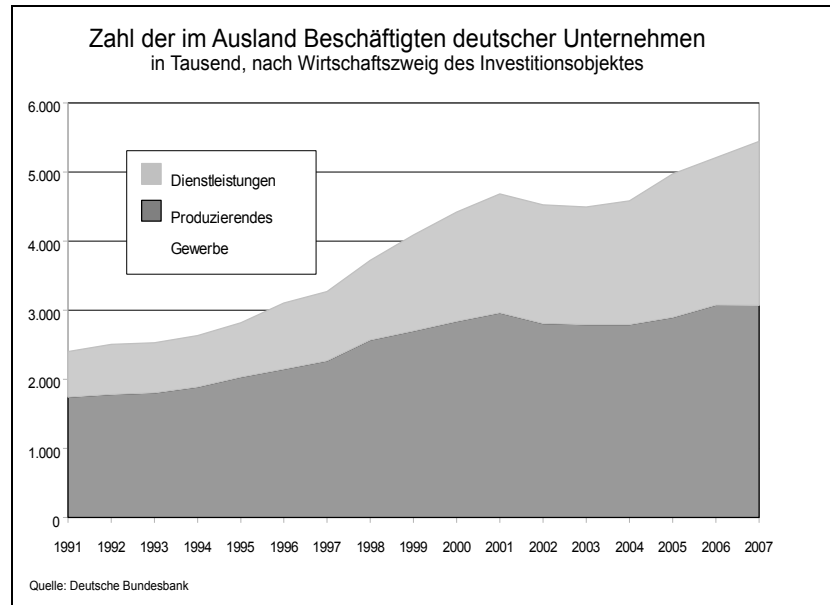


Abbildung 26, Zahl der im Ausland Erwerbstätigen deutscher Unternehmen

5.5.2. Internationale Verflechtung der Stichprobe

Die zunehmende Verflechtung mit dem Ausland lässt sich auch bei den untersuchten Unternehmen deutlich beobachten. So hat der Verflechtungsgrad der Stichprobe, gemessen am Anteil der Auslandsbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung, zwischen 1997 und 2001 um mehr als 10 Prozentpunkte zugenommen. Dieses gilt gleichermaßen für die gewichteten als auch die standardisierten Mittelwerte, die anhand des Mittels der individuellen Unternehmensanteile errechnet wurden (Abbildung 27).

Bei den Auslandsanteilen wird im Übrigen auch der starke Einfluss erkennbar, den die relativ hohen Auslandsanteile der großen Unternehmen in der Stichprobe ausüben. Deutlich wird dies an dem erheblichen Unterschied zwischen den Berechnungsverfahren. Die Ergebnisse der standardisierten Anteile sind in allen Beobachtungsjahren deutlich niedriger als die gewichteten Mittelwerte, in denen die Unternehmen entsprechend ihrer Beschäftigtenzahlen Einfluss nehmen.

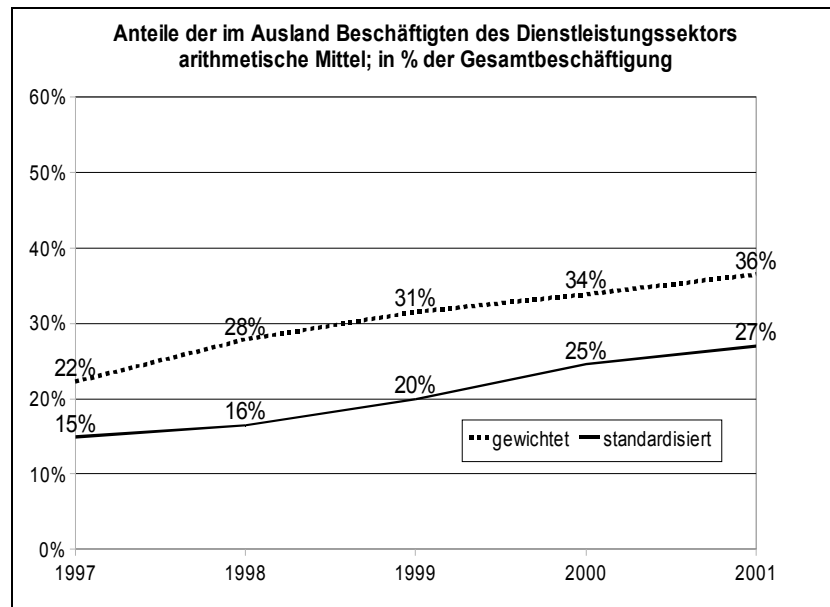


Abbildung 27, Anteile der Beschäftigung im Ausland

Das starke Wachstum der Auslandsanteile ist insbesondere vor dem Hintergrund nennenswert, dass die absoluten Beschäftigtenzahlen auch im Inland gestiegen sind (Tabelle 2, Kapitel 5.4.1.). Ebenso steigen die inländischen Umsätze im gleichen Zeitraum stark an, was nicht auf einen nennenswerten Einfluss einer schwachen inländischen Konjunktur hinweist (Tabelle 5). Das Wachstum der Anteile ausländischer Beschäftigung ist daher nicht nur ein statistischer Effekt infolge einer Stagnation oder sogar eines Rückgangs der inländischen Beschäftigtenzahlen.

Es ist zu bedenken, dass bei den Werten für 2001– wie erwähnt – lediglich 90 Prozent der beobachteten Unternehmen enthalten sind, da für die übrigen Unternehmen keine ausreichenden Daten zur Verfügung standen. Aus diesem Grund können die Ergebnisse des Jahres 2001 nur als Tendenz interpretiert werden, was insbesondere für die absoluten Umsatzzahlen der Tabelle 5 gilt.

Inländische Gesamtumsätze der untersuchten Unternehmen				
Umsätze (in Mio. Euro) nach Sitz des Kunden				
1997	1998	1999	2000	2001 ¹
179.453,0	187.133,9	191.019,1	204.443,0	204.911,8
Eigene Berechnungen - ¹ Angaben nicht mit Vorjahreswerten vergleichbar				

Tabelle 5, Inländische Gesamtumsätze der untersuchten Unternehmen

Im Vergleich zum Produzierenden Gewerbe ist der Internationalisierungsgrad der Beschäftigung des Dienstleistungssektors allerdings noch erkennbar niedrig.

Während selbst 2001 noch Anteile von 36 bzw. 27,5 Prozent bei Dienstleistern erreicht wurden, ist in der warenproduzierenden Industrie ein gewichteter Anteil von knapp über 50 Prozent vorzufinden (Abbildung 28). Allerdings fällt auch auf, dass erstens auch hier die standardisierten Anteile regelmäßig weit unter den gewichteten liegen, was den Einfluss der großen Unternehmen auf den Internationalisierungsprozess deutlich macht. Zweitens ist die Dynamik der Auslandsaktivitäten geringer und lässt zum Beispiel zum Jahr 2001 fast völlig nach. Dienstleister sind im Vergleich mit dem Produzierenden Gewerbe demgegenüber deutlich aktiver und gewinnen damit laufend an Bedeutung bei der Entstehung multinationaler Unternehmen.

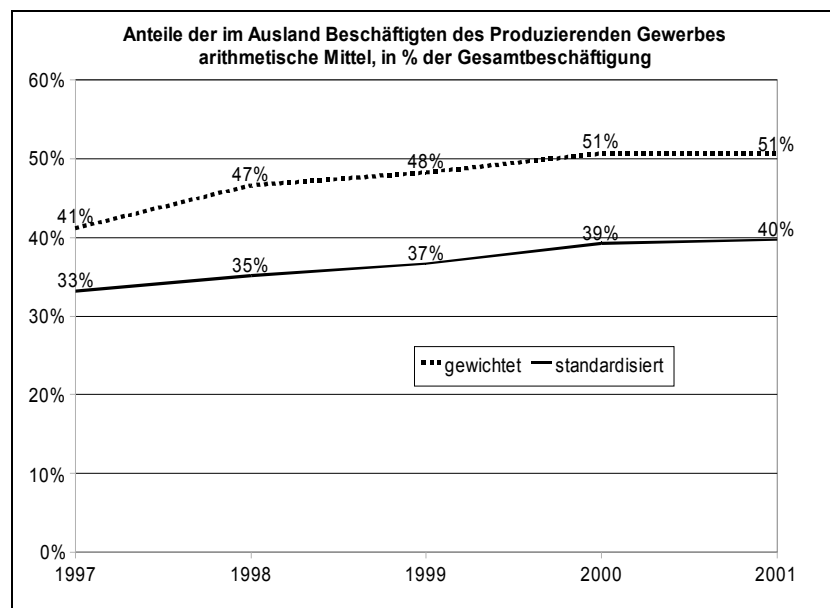


Abbildung 28, Anteile der Auslandsbeschäftigung im Produzierenden Gewerbe

Über den gesamten Untersuchungszeitraum liegt der Mittelwert der Messgröße für den Anteil der im Ausland Beschäftigten im Dienstleistungssektor mit 20,3 Prozent deutlich unter dem Internationalisierungsgrad des Produzierenden Gewerbes (Tabelle 6). Interessanterweise sind zwar die größten Ausprägungen der Variable „Auslandsanteil“ in beiden Gruppen durchaus vergleichbar. Allerdings ist bei

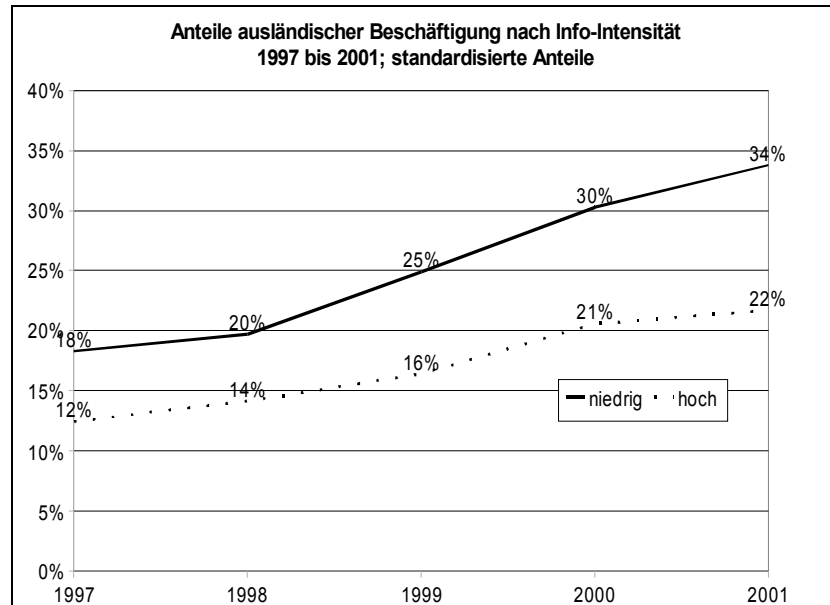
Dienstleistungen der Anteil der Beobachtungen nahe bzw. gleich Null deutlich größer. Dies lässt sich dahingehend interpretieren, dass die beobachteten geringeren Anteile im gesamten Dienstleistungssektor nicht aus der geringeren Verflechtung der auslandsaktiven Unternehmen resultiert. Vielmehr ist ihre Anzahl im Vergleich zur Gesamtzahl der Dienstleister deutlich geringer. Der Verflechtungsprozess hat also noch nicht die gleiche Breite der Unternehmen erfasst, wie es bei den Warenproduzenten bereits der Fall ist.

Deskriptive Statistik der Variable "Auslandsanteil" für die Stichproben aus Dienstleistungssektor und Produzierendem Gewerbe							
Produzierendes Gewerbe				Dienstleistungssektor			
Perzentile		Beobachtungen	1650	Perzentile		Beobachtungen	655
1%	0	Mittelwert	0,3265	1%	0	Mittelwert	0,2023
5%	0	Standardabweichung	0,2200	5%	0	Standardabweichung	0,2281
10%	0,0245	Varianz	0,0484	10%	0	Varianz	0,0520
25%	0,1361	Schiefe	0,1964	25%	0	Schiefe	1,0630
50%	0,3163	Kurtosis	1,9792	50%	0,1237	Kurtosis	3,2105
75%	0,5014			75%	0,3467		
90%	0,6249			90%	0,5582		
95%	0,6847			95%	0,6378		
99%	0,7947			99%	0,8733		

Tabelle 6, Verteilung der Anteile von im Ausland beschäftigten Personen

Inwieweit die erkennbare Internationalisierung der Dienstleister nun von deren Kundenintegration abhängt, zeigt eine erste Klassierung der Stichprobe nach dem Grad der Erklärungsbedürftigkeit der produzierten Dienstleistungen.

Der Blick auf die größenbereinigten, standardisierten Mittelwerte, getrennt nach niedrigem bzw. hohem Erklärungsgrad, zeigt bereits deutliche Unterschiede zwischen den Untergruppen (Abbildung 29). Im gesamten Zeitraum von 1997 bis 2001 ist für die Auslandsanteile der Gruppe mit hoher Informationsintensität ein deutlich niedrigerer Wert zu beobachten. Auch hier gilt für die Angaben für 2001, dass sie nur rund 90 Prozent der Werte enthalten und daher lediglich als tendenzielle Aussage interpretiert werden dürfen.

Abbildung 29, Anteile ausländischer Beschäftigung nach *Info_Intensität*

Der zu beobachtende Unterschied ist für die meisten Jahre statistisch signifikant. Ein t-Test auf eine mögliche Identität dieser Mittelwerte³⁸⁰ zeigt, dass die Nullhypothese der Identität in den meisten Fällen mit einer Alphafehler-Wahrscheinlichkeit von weniger als 10 Prozent, ab 1999 meist sogar weniger als 5 Prozent, abgelehnt werden kann (Tabelle 7).

t-Test auf Identität der Durchschnitte von <i>Auslandsanteil</i> für alternative Werte von <i>Info_Intensität</i>			
	t-Werte	P > t	
		Ha = diff <> 0	Ha = diff > 0
1997	1,354	0,179	0,090
1998	1,237	0,220	0,110
1999	1,821	0,072	0,036
2000	1,998	0,049	0,024
2001	2,360	0,021	0,010

P = Wahrscheinlichkeit eines Alpha-Fehlers

Tabelle 7, t-Test der Durchschnitte von *Auslandsanteil*

Eine zusätzliche Auswertung der Aktivitäten³⁸¹ der Unternehmen bestätigt die These, dass die Internationalisierung des Dienstleistungssektors vor allem aufgrund absatzorientierter Beweggründe betrieben wird. Das vorherrschende Motiv bildet die *Markterschließung*, was sowohl den Eintritt

³⁸⁰ H_0 = Durchschnitt *auslandsanteil_besch* (Info_Intensität = hoch) $\neq$ Durchschnitt *auslandsanteil_besch* (Info_Intensität = niedrig) = diff = 0.

³⁸¹ Vgl. zum Erhebungsverfahren der „Aktivitäten“ der Unternehmen Kapitel 5.3.

als auch die allgemeine Pflege der lokalen Marktposition, wie z.B. Ersatzinvestitionen, umfasst (Tabelle 8). Ein weiteres wichtiges Motiv ist die *Stärkung der Marktstellung*, d.h. Investitionen zum Ausbau der lokalen Marktanteile. Dies kann beispielsweise durch Übernahme direkter Konkurrenten erreicht werden. Gegen Ende des Untersuchungszeitraums gewinnt Stärkung der Marktstellung mehrheitliche Bedeutung. Allerdings ist die Grenze zwischen den Motiven nicht immer zweifelsfrei bestimmbar, so dass diese Entwicklung nur eingeschränkt interpretiert werden kann. Über den gesamten Zeitraum gesehen liegen die beiden Motive gleichwohl rund vier Fünftel der Aktivitäten zugrunde.

Motive der Auslandsaktivitäten der untersuchten Unternehmen														
Anteile der Häufigkeiten														
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Diversifikation	-	-	-	-	4,7	-	3,3	6,2	10,7	4,0	5,8	2,8	1,9	9,1
Erschließung von Rohstoffen, Versorgungssicherh.	-	-	-	2,7	7,0	3,7	7,7	4,1	3,3	3,2	5,2	-	-	-
Kapazitätserweiterung	-	-	3,0	5,4	-	5,6	3,3	1,0	3,3	3,6	4,0	1,4	19,2	-
Kostensenkung	-	-	-	5,4	-	1,9	3,3	-	-	-	0,3	0,7	-	-
Markterschließung und -pflege	57,7	56,5	72,7	64,9	65,1	59,3	38,5	42,3	40,2	42,1	39,1	36,9	30,8	27,3
Stärkung der Marktstellung, Synergien	30,8	30,4	18,2	18,9	18,6	20,4	38,5	34,0	36,9	41,4	38,8	44,0	38,5	54,5
Stärkung des unternehmerischen Einflusses	7,7	13,0	3,0	2,7	-	5,6	3,3	8,2	2,5	4,3	4,0	8,5	7,7	9,1
Unbekannt/Keine Angabe	3,8	-	3,0	-	2,3	1,9	2,2	-	0,8	0,4	1,5	3,5	-	-
Zugang zu Know how, Stärkung der Forschung	-	-	-	-	2,3	1,9	-	4,1	2,5	1,1	1,2	2,1	1,9	-
Quelle: Unternehmensdatenbank Globalisierung, eigene Berechnungen														

Tabelle 8, Motive der Auslandsaktivitäten der untersuchten Unternehmen

Eine weitere Auswertung der bei den Aktivitäten gewählten Eintrittsmodi zeigt, dass darüber hinaus nennenswerte Teile der Internationalisierung durch Investitionen im Ausland betrieben werden. So stellen *Investitionen und Neugründungen* sowie *Übernahmen bestehender Unternehmen bzw. Unternehmensteile* die beiden wichtigsten Eintrittsmodi dar, gemessen an den relativen Häufigkeiten der beobachteten Fälle (Tabelle 9). Zwar gewinnen Kooperationen im Beobachtungszeitraum tendenziell an Bedeutung. Allerdings ist weiterhin die Annahme gerechtfertigt, dass im Rahmen weiter Teile der Internationalisierung des Dienstleistungssektors auch Beschäftigungsverhältnisse im Ausland eingegangen werden. Die

Anteile der Auslandsbeschäftigung stellen damit eine wesentliche Kennziffer der internationalen Verflechtungen von Dienstleistungsunternehmen dar.

Eintrittsmodus der Auslandsaktivitäten der untersuchten Unternehmen														
Anteile der Häufigkeiten														
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Beteiligung	11,5	8,7	9,1	5,4	13,6	11,1	9,9	7,1	4,1	7,6	7,0	4,4	1,9	3,3
Erhöhung einer Beteiligung	3,8	4,3	3,0	-	-	1,9	3,3	7,1	3,3	2,9	2,1	6,9	5,7	3,3
Investition/Neugründung	46,2	39,1	39,4	62,2	40,9	44,4	33,0	26,5	27,6	32,7	25,5	24,5	32,1	6,7
Joint Venture/ Gemeinschaftsunternehmen	7,7	4,3	12,1	8,1	13,6	5,6	7,7	8,2	12,2	2,5	5,8	8,3	13,2	13,3
Kooperation	-	-	9,1	5,4	22,7	7,4	9,9	24,5	19,5	14,7	23,3	20,1	18,9	33,3
Übernahme bestehender Unternehmen/-teile	30,8	43,5	27,3	16,2	9,1	29,6	36,3	26,5	33,3	39,6	36,1	35,3	26,4	36,7
Unternehmensinterne Verlagerungen	-	-	-	2,7	-	-	-	-	-	-	0,3	0,5	1,9	3,3
Quelle: Unternehmensdatenbank Globalisierung, eigene Berechnungen														

Tabelle 9, Eintrittsmodi der Auslandsaktivitäten der untersuchten Unternehmen

Auch im Zusammenhang mit Untersuchungen der Aktivitäten der Unternehmen sei daran erinnert, dass die Stichprobe ein unbalanciertes Panel bildet. Insbesondere für ältere Jahre nimmt die Zahl der beobachteten Fälle spürbar ab, so dass die Daten für den Anfang der 90er Jahre ebenfalls nur eingeschränkt repräsentativ sind.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die intensive Internationalisierung des Dienstleistungssektors auch in der Stichprobe zu beobachten ist. Wesentliche Anteile dieser Entwicklung werden von absatzorientierten Motiven geprägt und sind in den Unternehmen mit dem Aufbau von Beschäftigung im Ausland verbunden.

Darüber hinaus ist erkennbar, dass die Unternehmen je nach Informationsintensität der angebotenen Leistung einen unterschiedlichen Grad der Internationalisierung - gemessen an der Verflechtung der individuellen Produktionskapazitäten – aufweisen. Allerdings lassen sich diese Unterschiede mit den bislang verwendeten Methoden zwar darstellen, aber nicht erklären, da sich die beobachteten Unternehmen nicht nur hinsichtlich der Informationsintensität der angebotenen Leistung unterscheiden. Unterschiede im Internationalisierungsgrad können daher nicht ausschließlich auf dieses Merkmal zurückgeführt werden. Stattdessen ist eine multivariate Analyse notwendig, die den partiellen Einfluss der

Informationsintensität untersucht und dabei gleichzeitig den Erklärungsbeitrag der übrigen Merkmale, wie sie durch die Untersuchungen in Kapitel 2 und 3 dargestellt wurden, kontrolliert.

5.5.2. Multivariate Analyse

5.5.2.1. Methode

Spezifikation

Wie erwähnt sind aufgrund der genannten Einschränkungen für mehrere relevante Variablen keine vollständigen Daten verfügbar. Aus diesen Gründen wird die Schätzfunktion (35) in verschiedenen Spezifikationen geschätzt. Aufgrund der unterschiedlichen Datenverfügbarkeit verändert sich bei alternativen Formulierungen der Schätzfunktion vor allem auch die Abgrenzung der Stichprobe, was wiederum nennenswerten Einfluss auf die Untersuchungsergebnisse hat. Anhand eines schrittweisen Aufbaus der Schätzung wird ein Eindruck über die Sensitivität der Ergebnisse ermöglicht.

Ausgangspunkt ist die Spezifikation 1 mit den exogenen Variablen *dum_UntDL*, *log_Größe*, *log_Größe_quad* und *Info_Intensität* (Tabelle 10). Schrittweise ergänzt werden die Variablen *Int_Wettbewerb* (Spec 2), *Personal* (Spec 3) und *Liquidität* (Spec 4).

Modifikationen der Schätzfunktion	
Spec 1	$\text{Auslandsanteil} = (\beta_1 \text{dum_UntDL} + \beta_2 \log_Größe + \beta_3 \log_Größe_quad + \beta_4 \text{Info_Intensität})$
Spec 2	$\text{Auslandsanteil} = (\beta_1 \text{dum_UntDL} + \beta_2 \log_Größe + \beta_3 \log_Größe_quad + \beta_4 \text{Info_Intensität} + \beta_5 \text{Int_Wettbewerb})$
Spec 3	$\text{Auslandsanteil} = (\beta_1 \text{dum_UntDL} + \beta_2 \log_Größe + \beta_3 \log_Größe_quad + \beta_4 \text{Info_Intensität} + \beta_5 \text{Int_Wettbewerb} + \beta_6 \text{Personal})$
Spec 4	$\text{Auslandsanteil} = (\beta_1 \text{dum_UntDL} + \beta_2 \log_Größe + \beta_3 \log_Größe_quad + \beta_4 \text{Info_Intensität} + \beta_5 \text{Int_Wettbewerb} + \beta_6 \text{Personal} + \beta_7 \text{Liquidität})$

Tabelle 10, Modifikationen der Schätzfunktion

Sämtliche vier Spezifikationen enthalten die Variable *Info_Intensität* als Schätzgröße für die Höhe der Transaktionskosten der Kommunikation. Als Alternative zu dieser Schätzgröße werden sämtliche der vier Spezifikationen

für die Variable *Computer* wiederholt. Aufgrund von Redundanz kann die Variable *Computer* aber nur anstelle von *Info_Intensität* verwendet werden.

Ebenso enthalten sämtliche Spezifikationen Jahres- und Branchendummies als Kontrollvariablen. Sowohl die Dummies als auch die Absolutglieder der Schätzungen werden allerdings nicht mit den Ergebnissen in Kapitel 5.5.2.2. ausgewiesen. Sie werden auf Anfrage vom Autor zur Verfügung gestellt.

Schätzverfahren

Die für die multivariate Analyse verwendeten Verfahren berücksichtigen Datensätze der Form $N \times T$ für N Einheiten und T Beobachtungszeitpunkte. Übliche Verfahren sind hierfür entweder das *fixed-* oder das *random-effects-*Modell.³⁸² Das *fixed-*Modell ergänzt die Schätzfunktion eines OLS-Modells mit individuenspezifischen Dummy-Variablen und berücksichtigt somit nur die Varianz der Beobachtungen im Zeitverlauf (*within-effects*). Das *random-effects-*Modell kombiniert das *fixed-*Modell mit einem *between-*Modell, bei dem die Varianz im Zeitverlauf statt mit individuenspezifischen Effekten nur als Mittelwert einbezogen wird. Somit berücksichtigt das *between-*Modell den Einfluss von Abweichungen zwischen den Untersuchungseinheiten auf die abhängige Variable.

Zum besseren Verständnis der Verfahren nehme man folgendes Modell an:

$$(38) \quad y_{it} = \alpha + \beta_i x_{it} + v_i + \varepsilon_{it}.$$

Gleichung (38) wird mit Hilfe von Daten für $i = 1 \dots N$ Beobachtungseinheiten und für $t = 1 \dots T$ Perioden geschätzt. Der Unterschied gegenüber dem bekannten OLS-Modell besteht im Fehlerterm v_i , welcher Abweichungen zwischen den Einheiten berücksichtigt, aber für sämtliche Perioden T konstant ist.

Das *between-*Modell schätzt nun die Abweichungen zwischen den Einheiten, indem sämtliche Variablen als Durchschnitt über sämtliche Perioden eingehen:

$$(39) \quad \bar{y}_i = \alpha + \beta_i \bar{x}_i + v_i + \bar{\varepsilon}_i.$$

³⁸² Greene (2000), S. 557ff.

Das *fixed*-Modell wiederum schätzt die im Zeitverlauf auftretenden Abweichungen der beobachteten Werte von ihren Mittelwerten für sämtliche Perioden. Es gilt also (39) subtrahiert von (38):

$$(40) \quad (y_{it} - \bar{y}_i) = \alpha + \beta_i (x_{it} - \bar{x}_i) + (\varepsilon_{it} - \bar{\varepsilon}_i).$$

Das *random*-Modell schließlich kombiniert (39) und (40), ergänzt um einen Gewichtungsfaktor θ :

$$(41) \quad (y_{it} - \theta \bar{y}_i) = (1 - \theta)\alpha + \beta_i (x_{it} - \theta \bar{x}_i) + (1 - \theta)\nu_i + (\varepsilon_{it} - \theta \bar{\varepsilon}_i).$$

Für die vorliegende Untersuchung bestätigt der Hausman-Test, dass das *random*-Modell dem *fixed-effects* vorzuziehen ist.³⁸³ Dies ist auch ökonomisch plausibel, da die Schätzung mehrere zeitinvariante Einflüsse enthält, die durch das *fixed-effects*-Modell nicht berücksichtigt werden und lediglich in dessen Störterm enthalten sind.

Die Schätzung wird daher zunächst mit dem *between*-, *fixed* und *random-effects*-Modell durchgeführt, so dass eine klarere Aussage darüber möglich wird, inwieweit die Ergebnisse des *random-effects*-Modell durch Längs- oder Querschnitteffekte bestimmt sind. Insbesondere im *between*-Modell sollten mögliche strukturelle Einflüsse, berücksichtigt z.B. durch die Variablen *Info_Intensität* oder *dum_UntDL*, zu Tage treten.

Es ist allerdings zu bedenken, dass mehrere der in der Schätzung verwendeten Variablen zeitinvariant sind und daher sowohl im *fixed-effects*-Modell auch in den Längsschnittschätzungen des *random-effects*-Modell nicht enthalten sind. Darüber hinaus muss für eine korrekte, kausale Interpretation des *random*-Modells gewährleistet sein, dass keine relevanten, aber unbeobachtbaren Einflüsse vorliegen.³⁸⁴ Wie bereits erwähnt, kann dies angesichts der Vielzahl schlecht quantifizierbarer exogener Einflüsse aber nicht vorausgesetzt werden. Aus diesen Gründen ist das *random-effects*-Modell zwar anwendbar, die Ergebnisse können aber nur vorsichtig interpretiert werden.

³⁸³ Der Test nach Hausman (1978) ergibt $\chi^2 = 5,27$. Somit kann die Hypothese, dass der individuenspezifische, aber unbeobachtete Störterm mit den erklärenden Variablen unkorreliert ist, nicht verworfen werden.

³⁸⁴ Lechner (2002), S. 132.

Eine Diagnose auf mögliche Verletzungen des Gauss-Markov-Theorems zeigt zunächst, dass keine Trends höherer Ordnung bestehen und somit kein Hinweis auf eine Fehlspezifikation der Schätzfunktion vorliegt. Des Weiteren lässt ein Blick auf die *variable influence factors* keine Multikollinearität erkennen (Anhang, Tabelle 20). Ausgenommen hiervon sind erwartungsgemäß die Variablen *log_Größe* und *log_Größe_quad*, da letztere Variable durch Transformation von *log_Größe* gebildet wurde. Ein zusätzlicher Vergleich mit den Korrelationsmatrizen zeigt allerdings für die Variable *dum_UntDL* ein gewisses Maß an Korrelation mit mehreren exogenen Größen (Anhang, Tabelle 21 und 22). Zwar ist dadurch eine gewisse Verzerrung der Schätzwerte für diese Variablen nicht auszuschließen. Allerdings ist *dum_UntDL* nicht nur von ökonomisch hoher Relevanz, sondern misst darüber hinaus einen eigenständigen Einflussfaktor. Die Variable *dum_UntDL* ist daher nicht redundant, so dass auf eine Korrektur der Korrelation, z.B. durch Änderungen der Spezifikationen, verzichtet wird.

Ein für Panel-Daten grundsätzliches Problem hingegen ist, dass die Bedingung der Unabhängigkeit der Beobachtungen nicht erfüllt ist, da mehrere Datenpunkte eine Zeitreihe von Beobachtungen für ein untersuchtes Unternehmen *i* bilden. Als Folge weist auch die vorliegende Stichprobe sowohl serielle Korrelation innerhalb der Zeitreihen³⁸⁵ als auch Heteroskedasizität³⁸⁶ auf. Zum einen werden dadurch die Standardfehler der Modelle systematisch als zu hoch bewertet.³⁸⁷ Dementsprechend sind die Aussagen über die Signifikanz der einzelnen Koeffizienten zu gering. Zum anderen ist nicht auszuschließen, dass sowohl Heteroskedasizität als auch die serielle Korrelation auf fehlende, allerdings unbeobachtbare Variablen zurückzuführen ist, so dass diese unberücksichtigten Einflüsse zusätzlich als

³⁸⁵ Der häufig verwendete Durbin-Watson-Test kann nicht für Panel-Daten angewendet werden. Statt dessen wird ein Test auf serielle Korrelation für Paneldaten nach Wooldridge (2002) verwendet, der $F = 80,07$ ergibt. H_0 = „keine serielle Korrelation“ kann demnach auf einem Konfidenzniveau von 99 Prozent verworfen werden.

³⁸⁶ Der White-Test nach White (1980) ergibt $nR^2 = 186,62$. H_0 = „Homoskedasizität“ kann somit auf einem Konfidenzniveau von 95 Prozent abgelehnt werden. Der Lagrange-Test nach Breusch/Pagan (1979) ergibt $\chi^2 = 20,31$, so dass H_0 auf einem Konfidenzniveau von 99 Prozent verworfen wird.

³⁸⁷ Dies gilt für das *fixed-effects*-Modell nur in geringerem Maße, da das Modell keine Zeiteffekte enthält und daher keiner seriellen Korrelation unterliegt.

Bias die geschätzten Koeffizienten beeinträchtigen. Ein Beispiel hierfür ist die konjunkturelle Entwicklung des gesamten deutschen Dienstleistungssektors. So ist die Mehrheit der Perioden im Untersuchungszeitraum durch Wirtschaftswachstum im Dienstleistungssektor geprägt, was allerdings nicht sinnvoll durch exogene Variablen berücksichtigt werden kann.

Ein gängiges Verfahren zur Korrektur stellt das *feasible* GLS-Modell (FGLS) nach AR(1)-Methode dar, dass daher als vierte Methode für die Spezifikationen geschätzt wird. Das GLS geht von einer linearen Schätzfunktion aus, in der der Einfluss aus t-1 gewichtet in den Schätzungen der Koeffizienten enthalten ist:³⁸⁸

$$\begin{aligned}
 y_{it}^* &= \alpha^* + \beta_i x_{it}^* + \varepsilon_{it} \\
 \wedge y_{it}^* &= y_{it} - \rho y_{it-1} \\
 \wedge \alpha_{it}^* &= \alpha_{it} - \rho \alpha_{it-1} \\
 \wedge x_{it}^* &= x_{it} - \rho x_{it-1}
 \end{aligned}
 \quad (42)$$

Der Gewichtungsfaktor ρ ist allerdings unbekannt und wird im FGLS anhand einer OLS-Schätzung näherungsweise bestimmt.

Zur Berücksichtigung der Heteroskedasizität des Panels wird der Gewichtungsfaktor, im Panel gleich der Korrelationsmatrix der Störtherme Ω mit

$$(43) \quad \Omega = E[\varepsilon \varepsilon']$$

als Diagonalmatrix definiert. Hinsichtlich der seriellen Korrelation wird zusätzlich angenommen, dass diese für alle Untersuchungseinheiten ähnlich ist und sich im Zeitverlauf nicht erheblich ändert. Die Werte der Hauptdiagonalen von Ω können somit als identisch definiert werden, so dass Ω eine skalare Matrix bildet.

Als letzte mögliche Verletzung des Gauss-Markov-Theorems wurde die Normalverteilung der abhängigen Variable geprüft. Die Bedingung ist ebenfalls nicht hinreichend erfüllt, was auf einen erheblichen Anteil von Nullwerten in den beobachteten Daten zurückzuführen ist (Tabelle 11). Erkennbar wird dies am geringen Schiefewert des nicht-zensierten Bereichs,

³⁸⁸ Greene (2000), S. 570; Studenmund (2001), S. 330.

der einen Wert von nur 0,74 aufweist. Aufgrund der Links-Zensierung der Daten kann davon ausgegangen werden, dass Schätzungen der Koeffizienten einem gewissen Bias gegen Null unterliegen.³⁸⁹

Verteilung der Variable <i>Auslandsanteil</i>				
gesamte Stichprobe				
	Percentile	Kleinsten Wert		
1%	0	0		
5%	0	0		
10%	0	0	Beobachtungen	655
25%	0	0		
50%	0,1258		Mittelwert	0,2
		Größter Wert	Standardabweichung	0,23
75%	0,3608	0,9143		
90%	0,5698	0,9444	Varianz	0,05
95%	0,6397	0,9751	Schiefte	1,06
99%	0,8738	0,9785	Kurtosis	3,21
nicht-zensierter Wertebereich				
	Percentile	Kleinsten Wert		
1%	0,0060	0,0044		
5%	0,0194	0,0045		
10%	0,0361	0,0050	Beobachtungen	460
25%	0,1105	0,0059		
50%	0,2222		Mittelwert	0,29
		Größter Wert	Standardabweichung	0,22
75%	0,4559	0,9143		
90%	0,6143	0,9444	Varianz	0,05
95%	0,6809	0,9751	Schiefte	0,74
99%	0,9053	0,9785	Kurtosis	2,72

Tabelle 11, Verteilung der Variable *Auslandsanteil*

Da die Zahl der Beobachtungseinheiten nicht zu groß ist, kann als fünftes Verfahren ein Tobit-Modell geschätzt werden, dass - vereinfacht ausgedrückt - die Schätzfunktion getrennt nach zensierten und nicht-zensierten Datenpunkten anhand eines *random*-Modells berechnet. Auf diese Weise wird der aus der Linkszensierung der Daten resultierende Bias korrigiert.³⁹⁰

Allerdings ist auch die Aussagefähigkeit des Tobit-Modells nicht frei von Einschränkungen, da es wiederum nicht um die bereits diagnostizierte Heteroskedasizität und serielle Korrelation korrigiert. Wünschenswert wäre hier ein Modell, dass sowohl zensierte Daten eines unbalancierten Panels schätzt, als auch die genannten Verletzungen der klassischen Annahmen des OLS-Modells berücksichtigen kann. Ein solches Modell hat sich nach Wissen des Autors aber bislang nicht etablieren können.

³⁸⁹ Chay/Powell (2001), S. 2.

³⁹⁰ Greene (2000), S. 905ff.

Identifikation von „Ausreißern“

Neben der Wahl der Schätzverfahren ist schließlich auch ein möglicher unverhältnismäßiger Einfluss einzelner Beobachtungen auf die geschätzten Koeffizienten zu prüfen. Die jeweiligen Werte beeinträchtigen die Aussagefähigkeit der Schätzungen und müssen daher aus der Stichprobe ausgeschlossen werden.

Berechnet man zunächst die Höhe der Residuen einer einfachen gepoolten Regression und berechnet dann für diese den individuellen Einfluss auf die Schätzung der Koeffizienten anhand von DF-Beta, so zeigt sich bei den Spezifikationen für die Variable *Info_Intensität* bei fünf Beobachtungen und bei den Spezifikationen für die Variable *Computer* bei dreizehn Beobachtungen ein weit überdurchschnittlicher Einfluss auf die Koeffizienten. Diese Werte werden im Folgenden aus den Schätzungen ausgeschlossen.

Zu bedenken ist, dass durch dieses Verfahren die Panelstruktur der Stichprobe nicht berücksichtigt wird. Hierfür ist eine getrennte Analyse möglicher Einflüsse sowohl auf die Querschnitte als auch auf die Längsschnitte der Stichprobe notwendig. Zunächst wurde für mögliche Einflüsse auf die Querschnitte eine robuste Regression durchgeführt, die für jede Beobachtung einen Gewichtungsfaktor einbezieht. Gewichte $<0,1$ wurden aber nur bei Beobachtungen festgestellt, die bereits anhand ihres DF-Beta ausgeschlossen wurden. Des Weiteren wurde zum Ausschluss unverhältnismäßig starker Einflüsse im Längsschnitt des Panels bei sämtlichen Spezifikationen ein maximaler Wachstumsfaktor gegenüber dem Vorjahreswert von 10 für die Variable *Liquidität* bzw. 5 für *Personal* gesetzt. Gemäß diesem Kriterium wurden zusätzlich drei Beobachtungen nicht in die Schätzungen einbezogen.

Insgesamt wurden durch diese Verfahren für die Spezifikationen der Variable *Info_Intensität* 8 Beobachtungen und für die Spezifikationen mit der Variable *Computer* insgesamt 16 Beobachtungen ausgeschlossen. In sämtlichen Spezifikationen wurden auf diese Weise maximal 4,6 Prozent der in den Regressionsrechnungen enthaltenen Zahl der Beobachtungen ausgegrenzt, da in den Spezifikationen mit kleinerer Beobachtungszahl die definierten

„Ausreißer“ aufgrund der beschränkten Datenverfügbarkeit nicht vollständig enthalten sind.

5.5.2.2. Ergebnisse der multivariaten Analyse

Ein erster Eindruck des Erklärungsbeitrags der Variable *Info_Intensität* kann durch einen Test auf mögliche Fehlspezifikation der Schätzfunktion sowohl mit als auch ohne die erklärende Variable gewonnen werden. Im Vergleich der Ergebnisse des RESET-Test nach Ramsey (1969) zeigt sich, dass für die Spezifikation ohne *Info_Intensität* die Hypothese H_0 : „keine fehlenden Variablen“ auf einem Konfidenzniveau von über 99 Prozent abgelehnt werden kann (Tabelle 12). Ist *Info_Intensität* in der Funktion enthalten, ist der RESET-Test hingegen insignifikant und zeigt keinen Hinweis auf Fehlspezifikation.

Ergebnisse des RESET-Tests auf Fehlspezifikation		
	F	P > F
ohne <i>Info_Intensität</i>	9,94	0,0000
einschl. <i>Info_Intensität</i>	1,20	0,31

Tabelle 12, Vergleichender RESET-Test für *Info_Intensität*

Ergänzend zum RESET-Test zeigt eine Schätzung der Spezifikation 4 mit und ohne die Variable *Info_Intensität* zunächst, dass sich die Erklärungsgüte der Regressionen verbessert, wenn die Variable *Info_Intensität* einbezogen ist (Tabelle 13). Gleichzeitig bleiben die anderen Koeffizienten - wie erwartet - weitgehend unverändert. Die Variable *Info_Intensität* leistet also einen Erklärungsbeitrag.

Regressionsergebnisse der Stichprobe für <i>Info_Intensität</i>						
t- bzw. z-Werte in Klammern; Alpha-Fehler = 1% (*), 5% (**) und 10% (***)						
		between	Fixed (within)	random	FGLS, AR(1)	Tobit
364 Beobachtungen in 70 Einheiten						
R ²	within	0,0001	0,4	0,38	-	-
	between	0,24	0	0,08	-	-
	overall	0,02	0,0131	0,12	-	-
Chi ²		-	-	-	175,79	688,35
dum_UntDL		0,166 *	-	0,090	0,125 ***	0,171 ***
		1,78		1,22	3,51	12,47
log_Größe		0,101	0,312 ***	0,228 ***	0,141 ***	0,192 ***
		0,96	6,09	5,23	5,35	10,05
log_Größe_quad		-0,005	-0,023 ***	-0,014 ***	-0,008 ***	-0,012 ***
		-0,75	-6,22	-4,88	-4,62	-10,04
Int_Wettbewerb		0,258	0,088	0,113	0,072	0,265 ***
		0,87	0,83	1,12	1,31	5,61
Personal		-0,321	-0,586	-0,509	-0,134	-0,660 ***
		-0,47	-1,08	-1,22	-0,46	-6,07
Liquidität		0,075	-0,028	-0,017	0,000	-0,009
		0,34	-0,61	-0,39	-0,02	-0,29
		between	Fixed (within)	random	FGLS, AR(1)	Tobit
R ²	within	0,0001	0,4	0,38	-	-
	between	0,26	0	0,11	-	-
	overall	0,03	0,0131	0,16	-	-
Chi ²		-	-	-	177,27	1011,76
dum_UntDL		0,171 *	-	0,082	0,101 ***	0,043 ***
		1,84		1,11	2,83	3,12
log_Größe		0,096	0,312 ***	0,228 ***	0,141 ***	0,260 ***
		0,91	6,09	5,27	5,30	13,39
log_Größe_quad		-0,005	-0,023 ***	-0,015 ***	-0,008 ***	-0,017 ***
		-0,76	-6,22	-4,95	-4,78	-14,31
Info_Intensität		-0,099	-	-0,114 *	-0,107 ***	-0,173 ***
		-1,28		-1,65	-3,74	-14,2
Int_Wettbewerb		0,346	0,088	0,125	0,092 *	0,008
		1,15	0,83	1,24	1,70	0,17
Personal		-0,601	-0,586	-0,608	-0,251	-0,657 ***
		-0,84	-1,08	-1,45	-0,83	-5,73
Liquidität		0,081	-0,028	-0,018	-0,830	0,009
		0,37	-0,61	-0,40	-0,07	0,28

Tabelle 13, Erklärungsbeitrag der Variablen *Info_Intensität*

Untersucht man in weiteren Schritten nun die einzelnen Spezifikationen 1 bis 4, so spiegeln die Ergebnisse der Regressionsrechnungen deutlich die erwarteten Einflüsse wider. Vor allem mit FGLS bzw. mit dem Tobit-Modell sind signifikante Einflüsse zu beobachten. Die Analysen anhand der

between-, *fixed*- und *random*-Modelle bestätigen diese Ergebnisse weitgehend, allerdings ist deren Signifikanz zu einem gewissen Maß durch die erwähnten Verletzungen des Gauss-Markov-Theorems beeinträchtigt. Die Koeffizienten weichen darüber hinaus, je nach Schätzmethode, etwas voneinander ab. Eine Quantifizierung der Effekte ist daher nur näherungsweise möglich.

Bei den Spezifikationen unter Verwendung der Variable *Info_Intensität* ist – wie erwartet – für die Variablen *log_Größe* ein positiver und für *log_Größe_quad* ein negativer Einfluss deutlich erkennbar (Tabellen 14 und 15). Vor allem in den Spezifikationen 2 bis 4 liegt die Wahrscheinlichkeit eines β -Fehlers in vielen Fällen bei unter 1 Prozent. Demnach geht von der Unternehmensgröße nur bis zu einem gewissen Maße ein positiver Effekt aus, der mit weiterem Unternehmenswachstum zunehmend kompensiert wird und schließlich ins Negative umschlägt. Bei dieser Interpretation ist aber zu beachten, dass dieser Effekt nur innerhalb der Zeitreihe im *fixed*-Modell zu beobachten ist, während das *between*-Modell, das die „strukturellen“ Größenunterschiede zwischen den Unternehmen berücksichtigt, keinen Einfluss zeigt. Es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass eine bestehende Internationalisierung zum Teil wiederum das inländische Unternehmenswachstum begünstigt.

Für die Variablen *dum_UntDL* und *Info_Intensität* ist ebenfalls erwartungsgemäß ein positiver bzw. negativer Einfluss erkennbar, allerdings im Tobit- und FGLS-Modell mit deutlich höherer Signifikanz als im *random-effects*. Bemerkenswert ist hier, dass der Grad der Informationsintensität von stärkerem Einfluss ist als die Unternehmensorientierung des Dienstleisters. Erkennbar wird dies am Koeffizient von *Info_Intensität*, der in fast sämtlichen Fällen vom Betrag höher ist als der für *dum_UntDL*. Demnach kann *ceteris paribus* ein Unternehmen mögliche Wettbewerbsvorteile aus seiner Eigenschaft als Anbieter für Unternehmen nicht realisieren, sofern die angebotene Leistung durch hohe Informationsintensität geprägt ist.

Steigende Personalkosten wiederum senken tendenziell den Grad der Internationalisierung der Beschäftigung. Nach den vorliegenden Ergebnissen reduziert eine Erhöhung der Personalkosten um 100.000 Euro pro Mitarbeiter –

den Anteil der Auslandsbeschäftigung um 3 bis 6 Prozentpunkte. Der Einfluss ist allerdings von etwas geringerer Signifikanz.

Schließlich sind gemäß der Schätzungen für *Liquidität* keine Hinweise auf bestehende Finanzierungsrestriktionen erkennbar, was vor allem darauf zurückzuführen ist, dass es sich bei den untersuchten Unternehmen um börsennotierte Kapitalgesellschaften handelt. Aufgrund ihrer Gesellschaftsform haben diese Unternehmen erhebliche Finanzierungsvorteile gegenüber Personengesellschaften.

Im Hinblick auf den Grad der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, gemessen durch *Int_Wettbewerb*, können nur sporadisch positive Einflüsse beobachtet werden. Eine eindeutige Interpretation ist hier nicht möglich.

Regressionsergebnisse der Stichprobe für <i>Info_Intensität</i>						
t- bzw. z-Werte in Klammern; Alpha-Fehler = 1% (*), 5% (**) und 10% (***)						
		between	Fixed (within)	random	FGLS, AR(1)	Tobit
Spezifikation 1: 647 Beobachtungen in 87 Unternehmen						
R ²	within	0	<u>0,33</u>	0,3	-	-
	between	<u>0,36</u>	0,03	0,06	-	-
	overall	0	0	<u>0,09</u>	-	-
Chi ²		-	-	-	152,43	-
dum_UntDL		0,1017 *	-	0,003	0,016	0,084 ***
		1,87		0,05	0,54	7,02
log_Größe		0,009	0,071 ***	0,032 *	0,003	-0,005
		0,17	3,39	1,69	0,22	-0,49
log_Größe_quad		0,000	-0,009 ***	-0,003 **	0,000	0,000
		0,02	-4,82	-1,97	0,01	-0,19
Info_Intensität		-0,090	-	-0,085 *	-0,091 ***	-0,052 ***
		-1,62		-1,73	-3,29	-4,55
Spezifikation 2: 553 Beobachtungen in 81 Unternehmen						
R ²	within	0,0002	<u>0,33</u>	0,32	-	-
	between	<u>0,25</u>	0,01	0,07	-	-
	overall	0	0	<u>0,11</u>	-	-
Chi ²		-	-	-	186,7	761,08
dum_UntDL		0,128	-	0,016	0,048 *	0,031 **
		1,59		0,28	1,72	2,53
log_Größe		0,062	0,107 ***	0,076 ***	0,041 ***	0,074 ***
		0,88	4,87	3,81	2,62	8,11
log_Größe_quad		-0,002	-0,010 ***	-0,005 ***	-0,002 *	-0,005 ***
		-0,45	-5,15	-3,39	-1,74	-8,17
Info_Intensität		-0,056	-	-0,080	-0,090 ***	-0,080 ***
		-0,87		-1,41	-3,53	-7,3
Int_Wettbewerb		-0,016	-0,028	-0,029	0,001	0,002
		-0,06	-0,54	-0,57	0,03	0,06

Tabelle 14, Regressionsergebnisse der Stichprobe für *Info_Intensität*, Spec 1 und 2

Regressionsergebnisse der Stichprobe für <i>Info_Intensität</i>						
t- bzw. z-Werte in Klammern; Alpha-Fehler = 1% (*), 5% (**) und 10% (***)						
		between	Fixed (within)	random	FGLS, AR(1)	Tobit
Spezifikation 3; 461 Beobachtungen in 79 Einheiten						
R ²	within	0,0000	<u>0,31</u>	0,3	-	-
	between	<u>0,25</u>	0	0,13	-	-
	overall	0,01	0	<u>0,16</u>	-	-
Chi ²		-	-	-	172,73	548,36
dum_UntDL		0,153 *	-	0,063	0,052 *	0,066 ***
		1,87		1,04	1,78	3,77
log_Größe		0,016	0,095 ***	0,074 ***	0,047 ***	0,071 ***
		0,25	3,84	3,33	3,43	5,78
log_Größe_quad		0,001	-0,008 ***	-0,005 ***	-0,002 **	-0,004 ***
		0,17	-3,89	-2,75	-2,39	-4,89
Info_Intensität		-0,068	-	-0,096	-0,085 ***	-0,080 ***
		-0,99		-1,56	-3,43	-6,56
Int_Wettbewerb		0,051	-3,890	0,023	0,016	0,103 **
		0,21	0,29	0,32	0,40	2,19
Personal		-0,381	-0,714	-0,637 *	-0,354	-0,524 ***
		-0,59	-1,63	-1,79	-1,53	-5,1
Spezifikation 4; 364 Beobachtungen in 70 Einheiten						
R ²	within	0,0001	<u>0,4</u>	0,38	-	-
	between	<u>0,26</u>	0	0,11	-	-
	overall	0,03	0,0131	<u>0,16</u>	-	-
Chi ²		-	-	-	177,27	1011,76
dum_UntDL		0,171 *	-	0,082	0,101 ***	0,043 ***
		1,84		1,11	2,83	3,12
log_Größe		0,096	0,312 ***	0,228 ***	0,141 ***	0,260 ***
		0,91	6,09	5,27	5,30	13,39
log_Größe_quad		-0,005	-0,023 ***	-0,015 ***	-0,008 ***	-0,017 ***
		-0,76	-6,22	-4,95	-4,78	-14,31
Info_Intensität		-0,099	-	-0,114 *	-0,107 ***	-0,173 ***
		-1,28		-1,65	-3,74	-14,2
Int_Wettbewerb		0,346	0,088	0,125	0,092 *	0,008
		1,15	0,83	1,24	1,70	0,17
Personal		-0,601	-0,586	-0,608	-0,251	-0,657 ***
		-0,84	-1,08	-1,45	-0,83	-5,73
Liquidität		0,081	-0,028	-0,018	-0,830	0,009
		0,37	-0,61	-0,40	-0,07	0,28

Tabelle 15, Regressionsergebnisse der Stichprobe für *Info_Intensität*, Spec 3 und 4

Die Wiederholung der Regressionsrechnungen mit *Computer* anstelle von *Info_Intensität* bestätigt im Wesentlichen die Ergebnisse der vorherigen Schätzungen (Tabelle 16 und 17). Auch hier sind erwartungsgemäß positive Einflüsse für *dum_UntDL*, *log_Größe* bzw. negative für *log_Größe_quad* zu beobachten. Auch hier sind die Schätzungen robust bei alternativen Spezifikationen. Ebenso ist für *Personal* ein negativer Einfluss erkennbar, der aber nur vereinzelt als signifikant gewertet werden kann.

Schließlich sind wiederum keine Hinweise auf Finanzierungsrestriktionen ersichtlich, während die Schätzungen des Einflusses der internationalen Wettbewerbsfähigkeit zumindest in der Spezifikation 4 auf einen positiven Einfluss hinweisen.

Für die Variable *Computer* ist – wie erwartet – ein positiver Einfluss erkennbar, allerdings nur vereinzelt mit hoher Signifikanz. Trotzdem ist die Interpretation zulässig, dass eine höhere Computernutzung – und damit eine höhere Effizienz informationsverarbeitender Prozesse – eine zumindest unterstützende Wirkung auf das Wachstum der Auslandsbeschäftigung ausübt. Bei einer Erhöhung der Computernutzung um 10 Prozent erhöht sich der Auslandsanteil um einen Prozentpunkt. Dabei sollte auch beachtet werden, dass eine verstärkte Computernutzung im Unternehmen u.U. mit geringerem Aufwand erreicht werden kann als eine Erhöhung der inländischen Beschäftigung um 1 Prozent.

Regressionsergebnisse der Stichprobe für <i>Computer</i>					
t- bzw. z-Werte in Klammern; Alpha-Fehler = 1% (*), 5% (**) und 10% (***)					
	between	Fixed (within)	random	FGLS, AR(1)	Tobit
Spezifikation 1: 525 Beobachtungen in 71 Unternehmen					
R ²	within	0,0011	<u>0,39</u>	0,36	-
	between	<u>0,38</u>	0,02	0,05	-
	overall	0,01	0	<u>0,12</u>	-
Chi ²	-	-	-	165,32	617,18
dum_UntDL	0,141 *** 2,64	-	0,039 0,83	0,093 *** 3,41	0,043 *** 3,37
log_Größe	0,032 0,56	0,106 *** 4,6	0,072 *** 3,47	0,038 *** 2,38	0,079 *** 8,09
log_Größe_quad	-0,001 -0,14	-0,010 *** -5,21	-0,005 *** -2,98	-0,001 -1,18	-0,005 *** -8,23
Computer	-0,021 -0,11	-	-0,058 -0,36	0,057 0,63	-0,034 -0,74
Spezifikation 2: 482 Beobachtungen in 70 Unternehmen					
R ²	within	0,0012	<u>0,36</u>	0,33	-
	between	<u>0,32</u>	0,01	0,17	-
	overall	0,01	0	<u>0,2</u>	-
Chi ²	-	-	-	164,52	454,03
dum_UntDL	0,133 * 1,72	-	0,045 0,73	0,065 * 1,69	0,059 *** 2,75
log_Größe	0,036 0,62	0,092 *** 3,91	0,055 *** 2,68	0,036 ** 2,18	0,082 *** 5,90
log_Größe_quad	0,000 -0,04	-0,009 *** -4,28	-0,003 ** -1,92	-0,001 -0,85	-0,004 *** -4,88
Computer	0,164 0,75	-	0,130 0,70	0,119 1,21	0,118 * 1,70
Int_Wettbewerb	-0,097 -0,40	-0,281 -0,98	-0,146 -0,84	-0,125 -1,30	-0,085 -1,31

Tabelle 16, Regressionsergebnisse der Stichprobe für *Computer*,
Spec 1 und 2

Regressionsergebnisse der Stichprobe für <i>Computer</i>						
t- bzw. z-Werte in Klammern; Alpha-Fehler = 1% (*), 5% (**) und 10% (***)						
		between	fixed (within)	random	FGLS, AR(1)	Tobit
Spezifikation 3: 402 Beobachtungen in 68 Unternehmen						
R ²	within	0,0054	<u>0,34</u>	0,32	-	-
	between	<u>0,39</u>	0	0,22	-	-
	overall	0,02	0,01	<u>0,23</u>	-	-
Chi ²		-	-	-	151,09	378,46
dum_UntDL		0,186 ***	-	0,083	0,075 *	0,081 ***
		2,44		1,31	1,80	4,73
log_Größe		-0,004	0,078 ***	0,053 **	0,034 ***	0,043 ***
		-0,08	2,95	2,35	2,58	2,72
log_Größe_quad		0,002	-0,007 ***	-0,002	-0,001	-0,001
		0,59	-3,13	-1,45	-0,94	-1,37
Computer		0,096	-	0,138	0,146	0,160 ***
		0,44		0,72	1,43	3,22
Int_Wettbewerb		0,045	-0,337	-0,109	-0,105	-0,076
		0,20	-1,07	-0,6	-1,01	-1,35
Personal		0,158	-0,735	-0,469	-0,143	-0,424 ***
		0,30	-1,58	-1,38	-0,59	-3,91
Spezifikation 4: 312 Beobachtungen in 59 Unternehmen						
R ²	within	0,0191	0,42	0,38	-	-
	between	0,49	0	0,25	-	-
	overall	0,03	0,02	0,3	-	-
Chi ²		-	-	-	157,03	453,11
dum_UntDL		0,201 **	-	0,149 *	0,024	0,209 ***
		2,53		2,10	0,36	12,20
log_Größe		0,057	0,294 ***	0,171 ***	0,128 ***	0,173 ***
		0,78	5,16	4,07	4,04	7,54
log_Größe_quad		-0,001	-0,022 ***	-0,001 ***	-0,009 ***	0,009 ***
		-0,20	-5,31	-3,44	-3,80	-6,46
Computer		0,372	-	0,196	1,227 ***	0,230 ***
		1,54		0,98	3,53	2,93
Int_Wettbewerb		-0,007	-0,069	0,098	0,373 **	0,177 **
		-0,03	-0,18	0,48	2,23	2,33
Personal		0,013	-0,564	-0,337	-0,085	-0,277 *
		0,02	-0,98	-0,89	-0,34	-1,95
Liquidität		0,285	-0,025	-0,010	0,015	0,015
		1,64	-0,50	-0,22	1,05	0,44

Tabelle 17, Regressionsergebnisse der Stichprobe für *Computer*,
Spec 3 und 4

In den bisherigen Ergebnissen weichen die Schätzungen des FGLS nach AR(1)-Methode in vielen Fällen spürbar von denen der „klassischen“ Panel-Verfahren *between*-, *fixed*- und *random-effects* ab. Da in sämtlichen Fällen der Gewichtungsfaktor ρ des FGLS mit Werten über 0,8 einen nennenswerten Einfluss der Vorjahreswerte angibt, ist zu fragen, ob

mögliche zeitverzögerte Effekte in den bisherigen Schätzungen enthalten sein könnten.

Für die Spezifikation 3 wurde aus diesem Grund sowohl mit *Info_Intensität* als auch mit *Computer* ein möglicher Einfluss von zeitverzögerten Effekten überprüft. So ist es insbesondere bei den relativ langsam reagierenden Beschäftigtenzahlen denkbar, dass z.B. eine erhöhte Liquidität zwar den Ausschlag für die Entscheidung zugunsten einer verstärkten Auslandsaktivität gibt, diese Aktivität aber erst in späteren Perioden anhand gestiegener Beschäftigtenzahlen im Ausland erkennbar wird.

Die Rechnungen wurden für Verzögerungen von einer und zwei Perioden überprüft. Die Ergebnisse bestätigen überwiegend die Beobachtungen der bisherigen Schätzungen (Anhang, Tabellen 23 und 24). Insgesamt kann aber nicht auf einen Einfluss zeitverzögerter Effekte geschlossen werden.

Verschiedentlich wird in jüngerer Zeit die Arbeit von *Beck/Katz* (1995) im Zusammenhang mit Verletzungen des Gauss-Markov-Theorems bei Panelschätzungen erwähnt. Die Autoren zeigen anhand von Vergleichsrechnungen, dass das FGLS kein effizientes Schätzverfahren darstellt, sofern das Panel nicht deutlich mehr untersuchte Perioden T als Untersuchungseinheiten N enthält. Als Ursache hierfür wird von *Beck/Katz* angeführt, dass das FGLS die Varianz des Fehlerterms eines Panels mit serieller Korrelation und Heteroskedasizität erheblich unterschätzt und somit die Signifikanz der Schätzungen zu hoch bewertet. Die Autoren argumentieren, dass ein alternatives Verfahren mit OLS und einer Korrektur der Standardfehler anhand einer zeitverzögerten Korrelationsmatrix sich in den untersuchten Fällen als deutlich aussagefähiger erweist.

Es sei angemerkt, dass diese Kritik allerdings nur in geringem Maße für das FGLS-Verfahren mit konstanter Varianzenmatrix Ω gilt, wie sie bei der AR(1)-Methode verwendet wird. In diesem Fall liegt die Fehleinschätzung nach Angaben von *Beck/Katz* unabhängig von der Panelgröße bei ca. 30 Prozent.³⁹¹ Zur abschließenden Kontrolle wurden trotzdem die Spezifikationen der Untersuchung für die Variable *Info_Intensität* mit dem von *Beck/Katz* vorgeschlagenen Verfahren wiederholt und den Schätzungen

³⁹¹ Beck/Katz (1995), S. 640.

des FGLS gegenübergestellt.³⁹² Im Wesentlichen bestätigt das fehlerkorrigierte OLS nach *Beck/Katz* (1995) die bisherigen Ergebnisse (Anhang, Tabelle 25). Insbesondere die Koeffizienten der signifikanten Einflüsse unterscheiden sich nur geringfügig.

5.6. Zusammenfassung und Implikationen

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die empirische Untersuchung z.T. die Ergebnisse früherer empirischer Arbeiten anderer Autoren bestätigt. Auch für die hier untersuchten Unternehmen gilt, dass signifikant höhere Anteile der Auslandsbeschäftigung bei Anbietern unternehmensbezogener Dienstleistungen und bei zunehmender Unternehmensgröße zu beobachten sind. Allerdings konnte zusätzlich gezeigt werden, dass mit zunehmender Unternehmensgröße sich der Einfluss umkehrt.

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Branche ist hingegen insignifikant. Ebenso ist mit Ausnahme der Handels- und Hotelbranchen kein Einfluss der Liquiditätshöhe ersichtlich, was auch auf den für Kapitalgesellschaften vergleichsweise guten Zugang zu Fremdkapital zurückgeführt werden kann.

Schließlich kann für den Grad der Informationsintensität ein robuster negativer Zusammenhang festgestellt werden. Dies bestätigt die Hypothese, dass ein Eintritt in ausländische Dienstleistungsmärkte davon abhängig ist, inwieweit im Rahmen der Kundenbeziehung Informationen ausgetauscht werden müssen. Diese Beobachtung wird durch den robust positiven Einfluss des Nutzungsgrades von IuK-Technologien untermauert. Der Einsatz solcher Technologien ist vor allem dazu geeignet, die Effizienz informationsverarbeitender Prozesse zu erhöhen, so dass der steigende Effekt die hohe Relevanz solcher Prozesse deutlich erkennbar macht.

Die These 2 dieser Untersuchung wird durch diese Ergebnisse ebenfalls bestätigt.

³⁹² Für die Variable *Computer* ist das Verfahren nach Beck/Katz (1995) aufgrund zu starker Differenzen des unbalancierten Fehlerterms im vorliegenden Panel nicht anwendbar.

Die Konsequenz dieser Ergebnisse für die theoretische Diskussion der Entstehung von MNU im Dienstleistungssektor ist, dass bei Untersuchungen des Dienstleistungssektors die spezifischen Charakteristika der Leistungsprozesse berücksichtigt werden müssen. Eines dieser Charakteristika stellt die intensive Kundenintegration dar, die aus der Notwendigkeit des Inputs eines „externen Faktors“ resultiert. Vor diesem Hintergrund sind frühere Ergebnisse zur Internationalisierung des Dienstleistungssektors erneut zu bewerten und auf die Möglichkeit einer Verzerrung aufgrund unberücksichtigter Einflüsse zu überprüfen.

Des Weiteren stellt die Untersuchung ein OI-Schema vor, dass aus einem verkürzten OLI-Modell entwickelt wurde. Aufgrund der Kundenintegration ist es nicht möglich, einen eigenen Vektorraum von „L-Vorteilen“ zweifelsfrei abzugrenzen. Die vorliegende Arbeit berücksichtigt daher keine entsprechende Unterscheidung.

Die Gruppierung der zahlreichen relevanten Determinanten entlang des OI-Schemas erlaubt es, die Einflüsse in einem gemeinsamen transaktionskostentheoretischen Modell zu bündeln. Dieses Modell ist geeignet, die Entstehung multinationaler Dienstleistungsunternehmen in einem geschlossenen Modell formal zu erklären.

Für die Wirtschaftspolitik geben die Ergebnisse wichtige Hinweise für die Gestaltung der weiteren Förderung des Dienstleistungssektors. Bislang hat zwar auch die Bundesregierung das erhebliche Wachstumspotential anerkannt, dass im Dienstleistungssektor aufgrund der im Vergleich zu warenproduzierenden Industrien niedrigen Verflechtungsgrade erwartet werden darf.³⁹³ Trotzdem findet eine Förderung von Dienstleistungsinvestitionen nur in Einzelfällen statt.

Für eine möglichst hohe Effizienz der Fördermittel sollten sich die Initiativen gemäß der vorliegenden Ergebnisse auf kleinere Anbieter mit informationsintensiven Dienstleistungen konzentrieren. Zwar ist die Förderung kleiner und mittelständischer Unternehmen bereits ein erklärtes Ziel der deutschen Außenwirtschaftsförderung. Allerdings sollten diese Maßnahmen stärker als bisher eine Senkung der Transaktionskosten der

³⁹³ BMWA (2002).

Kommunikation zwischen Anbieter und Kunden einschließen, da die Kommunikationskosten eine wesentliche Marktzutrittsschranke für Anbieter informationsintensiver Leistungen darstellen kann. Ursache hierfür ist die umfangreiche Integration des Kunden in den Leistungsprozess sowie die subjektive Bewertung der Leistungsqualität durch den Nachfrager.

In diesem Zusammenhang ist unklar, inwieweit die stattfindende Förderung der IuK-Technologien einen Beitrag zur Senkung der Kommunikationskosten leisten kann. Es ist zu bedenken, dass nur ein relativ kleiner Teil der internen und externen Leistungsprozesse eines Dienstleistungsanbieters durch indirekten Kontakt über IuK-Technologie erbracht werden kann. Die Mehrheit der Leistungen setzt nach wie vor die direkte interpersonelle Kommunikation voraus. Zur Zeit ist ungewiss, in welchem Maße die IuK-Technologie in naher Zukunft so weit verbessert werden wird, als dass sie die direkte interpersonelle Kommunikation gleichwertig ersetzen kann. Damit soll nicht der Sinn der IuK-Förderung in Frage gestellt werden. Allerdings können für die Internationalisierung von Dienstleistungsbranchen allenfalls unterstützende Wirkung für den Einsatz weiterer Maßnahmen erwartet werden.

Solche Maßnahmen können vor allem dann die Kosten der Kundenkommunikation senken, wenn der Neuanbieter Zugang zu Wissen über die lokalen „kulturellen“ Besonderheiten in der interpersonellen Kommunikation erlangen kann. Zum einen kann das Wissen im Austausch mit lokalen Anbietern erworben werden. Ein wirksames Fördermittel sind daher Hilfestellungen von Kooperationen zwischen deutschen und ausländischen Dienstleistungsanbietern. Hierbei ist allerdings die Einschränkung zu beachten, dass bei Kooperationen immer auch die zusätzlichen Transaktionskosten im Kontakt zwischen den beteiligten Unternehmen in Kauf genommen werden müssen.

Zum anderen kann das Wissen um regionale Besonderheiten durch gezielte Beratung erworben werden. Ein Mittel hierfür sind Publikationen, die in allgemeiner Form über Marktverhältnisse beraten. Zum Teil werden solche Informationsquellen bereits durch die *Bundesagentur für Außenwirtschaft* zur Verfügung gestellt. Für Dienstleistungsbranchen sollten diese Berichte aber

neben den rechtlichen und strukturellen Daten der Länder verstärkt Hinweise über die soziokulturellen Charakteristika enthalten. Alternativ kann die Regierung über Beratungsmöglichkeiten lokaler Institutionen und Firmen informieren. Auch hier ist die Bundesregierung bereits tätig, ein stärkerer Einsatz dieser Vermittlungen wäre allerdings von Vorteil, da durch diese Instrumente spezifische Informationen vermittelt werden. Angesichts der Heterogenität von Dienstleistungsbranchen ist dieser Aspekt von erheblicher Bedeutung. Darüber hinaus können eventuelle Kosten der Beratung subventioniert werden, was die typischerweise begrenzten Finanzressourcen von kleineren Unternehmen berücksichtigt und damit auch dem Ziel der Förderung des Mittelstands entgegen kommt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durch stärkere Vermittlung von Wissen um lokale Besonderheiten der Kommunikation die Effizienz der bisherigen Förderung von kleineren und mittelständischen Unternehmen erheblich verbessert werden kann. Ursache hierfür ist zum einen, dass nur relativ geringe Mittel erforderlich sind, welche zudem zielgerichtet gesteuert werden können. Zum anderen kann das noch ungenutzte Wachstumspotential des Dienstleistungssektors ausgeschöpft werden, der in hohem Maße durch kleinere Unternehmen geprägt ist.

Fazit der Untersuchung

Die zunehmende Internationalisierung ist in erheblichem Maße durch steigende Auslandsaktivitäten von Dienstleistungsunternehmen geprägt. Allerdings weist die Produktion von Dienstleistungen einige Charakteristika auf, die zumindest wesentliche Anteile der Leistungsanbieter von der warenproduzierenden Industrie unterscheiden. Eines der wichtigsten Merkmale ist die Integration des Nachfragers einer Leistung in den Wertschöpfungsprozess des Anbieters.

Der Blick in die Argumente der theoretischen Diskussion über die Entstehung von MNU zeigt, dass sich hier kein Ansatz findet, der die Bedeutung dieses Charakteristikums im Zusammenhang mit den übrigen Einflussfaktoren der MNU-Entstehung erklären könnte.

Ausgehend von der Kundenintegration lässt sich allerdings das weit verbreitete OLI-Schema weiterentwickeln. Aufgrund der geographischen Abhängigkeit der Mehrheit der MNU-Einflussfaktoren kann die Abgrenzung einer eigenen Gruppe von L-Vorteilen fallen gelassen werden.

Das verkürzte OI-Schema ermöglicht es, die Wirkungszusammenhänge sowohl der Kundenintegration als auch ihre Interdependenzen mit den weiteren wesentlichen Determinanten der MNU-Entstehung theoretisch zu erklären. Die Untersuchung lässt sich in einem transaktionskostentheoretischen Modell zusammenfassen, dass den gesamten Entstehungsprozess von DL-MNU erklären kann.

Auf diese Weise wurde die These bestätigt, dass es sich bei der Kundenintegration um ein grundsätzliches Merkmal der Dienstleistungsproduktion handelt. Aus diesem Grund stellt sie einen wesentlichen Einflussfaktor bei der Bildung von multinationalen Dienstleistungsunternehmen dar.

Um die Aussage auch empirisch überprüfen zu können, wurde das Merkmal des Grads der Informationsintensität als Proxy-Variable für das Ausmaß der Kundenintegration innerhalb des Wertschöpfungsprozesses formuliert. Die Informationsintensität lässt sich zumindest qualitativ anhand eines

Bewertungsschemas zum Aufwand für das Verständnis der jeweils angebotenen Dienstleistung quantifizieren.

Die empirische Untersuchung des Merkmals bestätigte erstens, dass wesentliche Teile des Wachstums der Auslandsaktivitäten von Dienstleistungsunternehmen ausgehen. Zwar sind die Verflechtungsgrade noch niedriger als im Produzierenden Gewerbe. Die Dynamik des Wachstums ist allerdings sehr stark, so dass von einem klaren Aufholprozess im Dienstleistungssektor gesprochen werden kann.

Die beobachtete Internationalisierung lässt sich neben weiteren Determinanten auf den Einfluss der Kundenintegration zurückführen. Die multivariate Analyse anhand der Angaben über 87 Unternehmen aus verschiedenen Dienstleistungsbranchen zeigt den robust signifikanten Zusammenhang zwischen Kundenintegration und Internationalisierungsgrad. Mit steigender Integration sinkt der Anteil der im Ausland beschäftigten Mitarbeiter eines Dienstleistungsunternehmens.

Die Implikation aus diesen Ergebnissen besteht vor allem darin, dass Untersuchungen über Wirtschaftsaktivitäten im Dienstleistungssektor verzerrte Ergebnisse liefern könnten, wenn sie nicht die Einflüsse der spezifischen Merkmale der Dienstleistungsproduktion berücksichtigen.

Für die wirtschaftspolitische Interpretation ergibt sich das Ergebnis, dass die Förderung der kleinen und mittleren Unternehmen in hohem Maße auch Dienstleister unterstützen sollte. Die Effizienz der eingesetzten Mittel kann daher gesteigert werden, wenn die Förderprogramme vor allem an der Reduktion der Kommunikationskosten zwischen Anbietern und den lokalen Akteuren im Auslandsmarkt ansetzen.

Anhang

Effekte einzelner exogener Faktoren auf die Position der Modellkurven								
		Wirkung auf die Lage der endogenen Funktionen						
Exogene Faktoren		Stückkosten	Stückerlöse	Durchdringungsrate	Marktdurchdringung	Investitionskosten	Gesamtkostenkurve	Toleranzschwelle
O-Vorteil	Reservekapazitäten	flacher					Maximum früher + geringer	
	Quali gut vermittelbar	flacher	steiler	steiler	stärkere Krümmung		Maximum früher + geringer	
	Inhalte gut vermittelbar	flacher		höher	Steiler		Maximum früher + geringer	
	Hohe Integration	unbestimmt					unbestimmt	
	niedrige Integration							
	Viel KnowHow	flacher	steiler	steiler	stärkere Krümmung		Maximum früher + geringer	
	Personal qualifiziert	höher	steiler	steiler	stärkere Krümmung		Maximum früher + geringer	
	Netzwerkteilnahme	flacher					Maximum früher + geringer	
Heimischer Markt	frühe Phase, Innovationswettbewerb	höher + steiler		höher	steiler		unbestimmt	
	späte Phase, Preis + Kostenwettbewerb	niedriger + flacher		steiler	stärkere Krümmung		Maximum früher + geringer	höher
externe Antriebe	follow the client		höher				Maximum früher	höher
	follow the leader	höher, aber flacher	niedriger			höher	Maximum höher	niedriger
	first mover						unbestimmt	
	stille Kooperation mit MNU	flacher					Maximum früher + geringer	
	offene Kooperation mit MNU	flacher	höher	steiler	stärkere Krümmung		Maximum früher + geringer	höher
	Aufträge vom Staat						neutral	höher
geographischer Makrofaktor	Geringe Kulturelle Entfernung	flacher		steiler + höher	stärkere Krümmung + steiler		Maximum früher + geringer	
	Hohe Politische Stabilität					niedriger	Maximum geringer	
	Agglomerationseffekte	flacher		höher	Steiler		Maximum früher + geringer	
Lokale Wettbewerbsintensität	hoch	höher	niedriger	niedriger + flacher	niedriger + flacher	höher	Maximum höher + später	neutral
	niedrig	niedriger	höher	steiler	stärkere Krümmung + steiler	niedriger	Maximum früher + geringer	neutral
geographischer Mikrofaktor	Hohe Fixkosten, geringe Prozesskosten	flacher				höher	Maximum früher, aber höher	
	niedrige Fixkosten, hohe Prozesskosten	steiler				niedriger	Maximum später, aber niedriger	
I-Vorteile	Exporte	steiler	flacher	niedriger + flacher	niedriger + flacher	keine	Maximum später + höher	niedriger (Austrittskosten)
	Kooperationen	höher		steiler	stärkere Krümmung + steiler	niedriger	unbestimmt	unbestimmt
	Tochtergesellschaft		steiler	steiler	stärkere Krümmung	höher	Maximum früher, Höhe unbestimmt	höher (Austrittskosten)
	Übernahme	steiler	steiler		Rechtsverschiebung	höher		
Prognosefehler während Markteintritt		Verschiebung nach unten						

Tabelle 18, Effekte einzelner exogener Faktoren

Unternehmen	Kommunikationsbedarf				Kommentar zum Geschäftsinhalt
	Inhalt der Leistung	ind. Nutzen	erwart. Qualität	Gesamt	
ACG	1	0	0	0	Brokerage mit Chips und Elektronikbauteilen
AC-Service	1	0	1	1	IT-Outsourcing an zentralen Rechnerzentren, eingesetzte Software überwiegend SAP-Produkte
Allbecon	0	0	1	0	Zeitarbeitsvermittlung
Allianz AG	1	0	1	1	Universalversicherer: Schadens, Unfall, Lebensversicherungen
Anzag Pharmahandel	0	0	0	0	Pharmagroßhandel für Apotheken, Belieferung über eigene Transportboxen
APCOA Parking Systems	0	0	0	0	Betreiber von Parkhäusern
AVA Handelsgesellschaft	0	1	1	1	Einzelhandel (Lebensmittel, Baumärkte) im Filialgeschäft, breites Sortiment, komplexe Produkte
AWD	1	1	1	1	Finanzberatung im Privatkundensegment
BayWa	0	0	1	0	Groß- und Einzelhandel mit Agrar, Mineralöl, Bau- und Gartenbedarf, Agrartechnik (Einzelhandel überwiegt)
Beate Uhse AG	0	0	1	0	überwiegend Versandhandel, Telefondienste und InternetDL (eigene Inhalte), wenig komplexe Produkte
Bertrandt AG	0	1	1	1	Automobilentwicklung; Dienstleister für Industriekunden
BETA Systems	1	1	1	1	Entwicklung und Vertrieb von Standard-Software für IT-Netzwerke
BHW	1	0	1	1	Bausparkasse und Versicherungen
Bijou Brigitte	0	0	0	0	Spezialhändler, Filialist, wenig komplexe Produkte
Biodata	1	0	1	1	Entwicklung und Pflege von IT-Sicherheitssystemen bei Firmenkunden, eigene Hard- und Software
CCR Logistics Systems	0	0	0	0	Entsorgungslogistik, betreibt keine eigenen Anlagen, sondern betreut Franchisenehmer
Cenit	1	1	1	1	Entwicklung von CAD-Software (Standard-Module, ergänzt durch eigene Teillösungen), Beratung und Schulung
CeWe Color	0	0	0	0	Filmentwicklung und -verkauf, betreibt eigene Entwicklungslabors
Constantin Film	0	1	1	1	Distribution von Spielfilmen an Kinos, Lizenzhandel, starke Absatzgefahren
CPU	0	1	1	1	Standard-Softwareentwicklung für FinanzDLer, relativ wenig eigene F+E
D.Logistics	0	0	1	0	Logistikkonzepte für Lager, Verpackung und Transportwesen
DBV Winterthur	1	0	1	1	Universalversicherer: Schadens, Unfall, Lebensversicherungen
Deutsche Entertainment AG	1	0	1	1	Betreiber von Theatern, Veranstalter von Einzelauftritten
Deutsche Post	0	0	1	0	Postvertrieb und Logistik, z.T. FinanzDL (Postbank)
Deutsche Telekom	1	0	1	1	Telekommunikation, Infovermittlung (Als Internetprovider)
DiS Pers'dienstleistungen	0	0	1	0	Personalvermittlung
Douglas Holding AG	0	0	0	0	Spezialhändler und Filialist, keine Eigenproduktion
Dussmann	0	0	1	0	80% Gebäudeverwaltung und Catering für Firmenkunden; zusätzlich die Kursana- Seniorenwohnheime
Eifelhöhen-Klinik	1	0	1	1	Klinikbetreiber, Kliniken haben keine Filialfunktion
Eurobike	0	1	1	1	Groß- und Einzelhandel mit Motorrädern, Einzelhandel überwiegt zu mehr als 2/3
fielmann AG	0	0	1	0	Spezialhändler, teilweise mit eigener Produktion, Filialist
Fresenius AG	1	0	1	1	75% Betrieb von Dialyse-Kliniken, Rest insb. Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Pharmaprodukten und Geräten
Gerling AG	1	0	1	1	Universalversicherer: Schadens, Unfall, Lebensversicherungen
Girindus	1	1	1	1	Out-Sourcing für Pharma-Produzenten: Entwicklung, Prüfverfahren und Produktionsverfahren, auch Auftrags-Produktion
Haniel	0	0	1	0	deutlich überwiegend Großhandel / GEHE (Pharma), Takkt (Büroeinrichtung), ect.
Hawesko	0	0	1	0	1999: 71% Versand- und Großhandel (teilweise im Versand); 2000: 72%
HDI Versicherungen	1	0	1	1	sämtliche Bereiche des Privat- und Rückversicherungsgeschäftes

Tabelle 19, Bewertung der Informationsintensität der untersuchten Unternehmen

Unternehmen	Kommunikationsbedarf				Kommentar zum Geschäftsinhalt
	Inhalt der Leistung	ind. Nutzen	erwart. Qualität	Gesamt	
Helios Kliniken GmbH	1	0	1	1	Klinikbetreiber, Kliniken haben keine Filialfunktion
Helkon Media	0	1	1	1	Film-Finanzierung, -Lizenzhandel und Verleih an Kinos
Heyde AG	1	1	1	1	IT-Beratung im Bereich Prozessmanagement
Hombach Holding AG	0	1	1	1	Baumärkte, Filialist
ifa Hotels	0	0	1	0	Touristik, Betreiber von Ferienanlagen und -hotels
itelligence	1	1	1	1	IT-Outsourcing, SAP-Reselling, Schulung, IT-Consulting
IVG Holding AG	1	0	1	1	Immobilienverwaltung
KARSTADT	0	0	0	0	Universalhändler, Filialist
Kinowelt Medien AG	0	1	1	1	Verleih und Vermarktung von Filmrechten (Video, Merchandising, DVD, Inflight-Entertainment)
Lobster Technology	1	1	1	1	Entwicklung und Vertrieb von Software (Datenbankverwaltung) an Unternehmen
Lufthansa AG	0	0	0	0	Personen- und Gütertransport
Management Data	1	1	1	1	IT-Beratung für Rundfunksender; Prozessanalyse, Problemlösung und Aufbau der Systeme
Mannheimer AG	1	0	1	1	Universalversicherer: Schadens, Kranken, Lebensversicherungen
Marseille-Kliniken	1	0	1	1	Klinikbetreiber, Kliniken haben keine Filialfunktion
Maternus	1	0	1	1	Klinikbetreiber, Kliniken haben keine Filialfunktion
mediantis	0	1	1	1	Internet-Versandhandel für Bücher, CDs und "artverwandte Produkte"
MediClin	1	0	1	1	Klinikbetreiber, Kliniken haben keine Filialfunktion
Medion	0	0	1	0	Vertriebsdienstleistungen, Consultancy für Marktpflege, Verpackung, Design, Marketing
Mensch und Maschine	1	1	1	1	Entwicklung von CAD-Software (Standard-Module, ergänzt durch eigene Teillösungen), Beratung, Schulung, Vertrieb
METRO AG	0	0	0	0	Universalhändler, teilweise mit eigener Produktion, Filialist
mobilcom	1	0	1	1	Betreiber von Mobilfunknetz
Mühl	0	0	1	0	Baustoff-Großhandel
Münchener Rück	1	0	1	1	60% Rückversicherung, 40% Erstversicherung
MWB Wertp.handelshaus	1	0	1	1	Handel mit Wertpapieren
Nordwest Handel	0	0	1	0	Großhandel mit Baumaterialien, Sanitärkeramik, Stahlerzeugnissen
Otto Versand	0	0	1	0	Universalhändler, Versand
Phoenix Pharmahandel	0	0	0	0	Apotheken-Zulieferer
plenum AG	1	1	1	1	IT-Beratung, Schwerpunkt: Integration technischer Innovationen in Betriebsabläufe für Finanz-Dienstleister
Preussag	0	0	1	0	Geschäft zu über 40% Tourismus, über 20% Handel mit Rohstoffen (Ohne Gewinnung), 18% Logistik
Producta	1	1	1	1	Entwurf und Aufbau von Kundenbetreuungssystemen; Verwendung von Software Dritter
R+V Versicherungen	1	0	1	1	Außendienstmitarbeiter und Geschäftsbanken als Koop'artner
Rewe	0	0	0	0	Lebensmitteleinzelhandel
Rhön-Klinikum	1	0	1	1	Klinikbetreiber, Kliniken haben keine Filialfunktion
SAP AG	1	1	1	1	überwiegend Entwicklung und Vertrieb von Softwareprodukten, daneben Schulung und Beratung
Senator Entertainment	0	1	1	1	Film-Finanzierung, -Lizenzhandel und Verleih an Kinos
SHS Informationssysteme	1	1	1	1	Entwicklung von Kundenbetreuungssoftware für TelekomDLer; Individualssoftware mit stärkerer Arbeit vor Ort
Sixt	0	0	0	0	Automobilverleih
Software AG	1	1	1	1	Halb-Individuelle Software (Modulbauweise) im Bereich Systemintegration für UntDLer
Steigenberger Hotels	0	0	1	0	Hotelbetrieb
techem AG	0	0	0	0	Ableседienst für Energieversorger
telegate	0	1	1	1	Telefonauskunft, eigene Infos werden versendet
Tengelmann	0	0	0	0	Lebensmitteleinzelhandel, Filialist
transtec	1	1	1	1	Handel mit individualisierten IT-Strukturen (Entwurf, vertrieb, Aufbau), relativ hoher Teil Eigenproduktion
travel24.com	0	0	1	0	Internet-Reisebüro
TRIA	1	1	1	1	IT-Beratungs-, Projektmanagement- und SchulungsDL
TUI (Preussag)	0	0	1	0	(inzwischen) Touristik und Transport-Logistik
United Internet	1	0	1	1	Internet-Werbung, Kundenbetreuung (Call-Center), Internet-Marketing
Varetiis	1	1	1	1	Aufbau von Telekommunikationssystemen und Verwaltung von Datenverzeichnissen
Würth	0	0	1	0	Händler für Unternehmenskunden (Alle Arten von Befestigungselementen)

Tabelle 19 (Fortsetzung), Bewertung der Informationsintensität der untersuchten Unternehmen

Variable inflation factors, Spec 4					
Info Intensität			Computer		
Variable	VIF	1/VIF	Variable	VIF	1/VIF
log_Größe	60,10	0,017	log_Größe	60,68	0,016
log_größe_quad	59,54	0,017	log_Größe_quad	59,90	0,017
dum_bra8	2,92	0,342	dum_bra8	4,15	0,241
Int_Wettbewerb	2,65	0,377	Computer	3,04	0,329
dum_Untdl	2,41	0,414	Int_Wettbewerb	2,71	0,369
dum_jahr11	2,13	0,470	dum_Untdl	2,66	0,375
dum_jahr12	2,00	0,499	dum_jahr11	2,17	0,461
dum_jahr10	1,94	0,516	dum_jahr12	2,02	0,496
dum_jahr9	1,83	0,547	dum_jahr10	1,95	0,513
dum_bra20	1,79	0,560	dum_jahr9	1,85	0,541
dum_bra7	1,79	0,560	dum_bra20	1,82	0,549
Info_Intensität	1,76	0,567	dum_jahr7	1,45	0,689
dum_bra5	1,51	0,663	dum_jahr6	1,36	0,735
dum_jahr7	1,47	0,682	dum_jahr2	1,31	0,765
dum_jahr6	1,36	0,736	Liquidität	1,30	0,769
Personal	1,33	0,754	dum_jahr3	1,29	0,773
Liquidität	1,27	0,784	dum_jahr5	1,29	0,777
dum_jahr2	1,27	0,789	dum_jahr4	1,28	0,783
dum_jahr3	1,26	0,795	Personal	1,26	0,792
dum_jahr5	1,25	0,797	dum_bra6	1,10	0,911
dum_jahr4	1,25	0,803			
dum_bra6	1,09	0,921			
Durchschnitt	7,00		Durchschnitt	7,73	

Tabelle 20, *Variable inflation factors* der Spezifikation 4

Korrelationsmatrizen der Spezifikation 1 bis 4 für <i>Info_Intensität</i>							
Spec 1							
	dum_UntDL	log_Grösse	log_Grösse_quad	Info_Intensität			
dum_UntDL	1						
log_Größe	-0,439	1					
log_Größe_quad	-0,436	0,982	1				
Info_Intensität	0,036	-0,293	-0,299	1			
Spec 2							
	dum_UntDL	log_Grösse	log_Grösse_quad	Info_Intensität	Int_Wettbewerb		
dum_UntDL	1						
log_Größe	-0,443	1					
log_Größe_quad	-0,441	0,982	1				
Info_Intensität	0,018	-0,276	-0,280	1			
Int_Wettbewerb	-0,540	0,271	0,242	0,191	1		
Spec 3							
	dum_UntDL	log_Grösse	log_Grösse_quad	Info_Intensität	Int_Wettbewerb	Personal	
dum_UntDL	1						
log_Größe	-0,447	1					
log_Größe_quad	-0,445	0,981	1				
Info_Intensität	0,028	-0,225	-0,233	1			
Int_Wettbewerb	-0,581	0,293	0,267	0,210	1		
Personal	0,280	-0,205	-0,207	0,041	-0,069	1	
Spec 4							
	dum_UntDL	log_Grösse	log_Grösse_quad	Info_Intensität	Int_Wettbewerb	Personal	Liquidität
dum_UntDL	1						
log_Größe	-0,462	1					
log_Größe_quad	-0,448	0,989	1				
Info_Intensität	0,127	-0,295	-0,284	1			
Int_Wettbewerb	-0,577	0,285	0,265	0,095	1		
Personal	0,304	-0,254	-0,231	0,028	-0,116	1	
Liquidität	-0,227	0,243	0,223	0,029	0,172	0,020	1

Tabelle 21, Korrelationsmatrizen der Spezifikationen 1 bis 4 für *Info_Intensität*

Korrelationsmatritzen der Spezifikation 1 bis 4 für <i>Computer</i>							
Spec 1							
	dum_UntDL	log_Grösse	log_Grösse_quad	Computer			
dum_UntDL	1						
log_Grösse	-0,463	1					
log_Grösse_quad	-0,478	0,983	1				
Computer	0,196	-0,310	-0,319	1			
Spec 2							
	dum_UntDL	log_Grösse	log_Grösse_quad	Computer	Int_Wettbewerb		
dum_UntDL	1						
log_Grösse	-0,477	1					
log_Grösse_quad	-0,492	0,983	1				
Computer	0,197	-0,296	-0,305	1			
Int_Wettbewerb	-0,615	0,310	0,285	0,165	1		
Spec 3							
	dum_UntDL	log_Grösse	log_Grösse_quad	Computer	Int_Wettbewerb	Personal	
dum_UntDL	1						
log_Grösse	-0,477	1					
log_Grösse_quad	-0,491	0,981	1				
Computer	0,175	-0,267	-0,282	1			
Int_Wettbewerb	-0,639	0,333	0,312	0,196	1		
Personal	0,250	-0,214	-0,223	0,227	-0,082	1	
Spec 4							
	dum_UntDL	log_Grösse	log_Grösse_quad	Computer	Int_Wettbewerb	Personal	Liquidität
dum_UntDL	1						
log_Grösse	-0,512	1					
log_Grösse_quad	-0,514	0,989	1				
Computer	0,358	-0,434	-0,400	1			
Int_Wettbewerb	-0,616	0,334	0,326	-0,066	1		
Personal	0,270	-0,272	-0,254	0,230	-0,128	1	
Liquidität	-0,213	0,250	0,236	0,016	0,174	0,026	1

Tabelle 22, Korrelationsmatritzen der Spezifikationen 1 bis 4 für *Computer*

Korrelationsmatrix für zeitverzögerte Effekte								
	dum_UntDL	log_Größe (t-1)	log_Größe_quad (t-1)	Info_Intensität	Int_Wettbewerb (t-1)	Personal	Liquidität (t-1)	
für Infointensität; t-1, 386 Beobachtungen in 76 Unternehmen								
dum_UntDL	1							
log_Größe (t-1)	-0,42	1						
log_Größe_quad (t-1)	-0,41	0,99	1					
Info_Intensität	0,11	-0,27	-0,26	1				
Int_Wettbewerb (t-1)	-0,49	0,3	0,28	0,1	1			
Personal	0,3	-0,23	-0,21	-0,01	-0,1	1		
Liquidität (t-1)	-0,17	0,24	0,23	0,07	0,2	0,03	1	
für Info_Intensität; t-2, 329 Beobachtungen in 74 Unternehmen								
dum_UntDL	1							
log_Größe (t-1)	-0,38	1						
log_Größe_quad (t-1)	-0,36	0,83	1					
Info_Intensität	0,11	-0,25	-0,23	1				
Int_Wettbewerb (t-1)	-0,37	0,16	0,28	0,11	1			
Personal	0,28	-0,24	-0,19	-0,02	-0,08	1		
Liquidität (t-1)	-0,11	0,13	0,25	0,17	0,25	0,05	1	
	dum_UntDL	log_Größe (t-1)	log_Größe_quad (t-1)	Computer	Int_Wettbewerb (t-1)	Personal	Liquidität (t-1)	
für Computer; t-1, 324 Beobachtungen in 64 Unternehmen								
dum_UntDL	1							
log_Größe (t-1)	-0,46	1						
log_Größe_quad (t-1)	-0,46	0,99	1					
Computer	0,35	-0,38	-0,35	1				
Int_Wettbewerb (t-1)	-0,53	0,34	0,32	-0,01	1			
Personal	0,27	-0,25	-0,24	0,21	-0,13	1		
Liquidität (t-1)	-0,17	0,24	0,22	0,07	0,16	0,03	1	
für Computer; t-2, 287 Beobachtungen in 62 Unternehmen								
dum_UntDL	1							
log_Größe (t-1)	-0,41	1						
log_Größe_quad (t-1)	-0,42	0,89	1					
Computer	0,34	-0,34	-0,3	1				
Int_Wettbewerb (t-1)	-0,45	0,27	0,33	0	1			
Personal	0,25	-0,25	-0,24	0,19	-0,16	1		
Liquidität (t-1)	-0,12	0,21	0,24	0,21	0,17	0,06	1	

Tabelle 23, Korrelationsmatrix für zeitverzögerte Effekte

Regressionsergebnisse mit zeitverzögerten Effekten für <i>Info_Intensität</i>					
t- bzw. z-Werte unter den Koeffizienten; Alpha-Fehler = 1% (*), 5% (**) und 10% (***)					
	between	Fixed (within)	random	FGLS, AR(1)	Tobit
t-1; 337 Beobachtungen in 77 Unternehmen					
R ²	within	0,0084	0,33	0,33	-
	between	0,34	0,02	0,23	-
	overall	0,03	0,04	0,1897	-
Chi ²		-	-	348,94	331,99
dum_UntDL		0,122 1,32	- 0,12	0,122 0,73	0,032 5,56
log_Größe (t-1)		1,320 1,19	0,062 1,27	0,063 1,55	0,047 * 1,85
log_Größe-quad (t-1)		-0,005 -0,89	-0,003 -0,98	-0,003 -1,16	-0,002 -1,43
Info_Intensität		-0,095 -1,28	-	-0,114 * -1,78	-0,102 *** -3,93
Int_Wettbewerb (t-1)		-0,421 -0,83	0,068 0,86	0,048 0,64	0,060 1,24
Personal (t-1)		-0,325 -0,48	-0,983 ** -1,98	-0,834 *** -2,18	-0,681 *** -3,22
Liquidität (t-1)		0,126 0,68	-0,013 -0,25	0,000 0,00	-0,009 -0,36
					-0,015 -0,41
t-2; 301 Beobachtungen in 72 Unternehmen					
R ²	within	0,0004	0,32	0,32	-
	between	0,37	0,01	0,16	-
	overall	0,03	0,04	0,1674	-
Chi ²		-	-	432,21	375,39
dum_UntDL		0,046 0,49	- 0,61	0,055 0,46	0,024 2,47
log_Größe (t-2)		-0,045 -0,84	-0,006 -1,06	-0,004 -0,77	0,001 0,91
log_Größe-quad (t-2)		0,004 1,25	0,001 *** 3,19	0,001 *** 3,37	0,001 *** 6,47
Info_Intensität		-0,086 -1,10	-	-0,097 -1,45	-0,112 *** -5,57
Int_Wettbewerb (t-2)		-0,915 -2,15	-0,007 -0,11	-0,038 -0,58	0,019 0,44
Personal (t-2)		-0,325 -0,47	-0,596 -1,36	-0,457 -1,29	0,072 0,47
Liquidität (t-2)		0,354 1,33	-0,055 -0,66	-0,028 -0,36	-0,019 -1,04
					-0,023 -0,44

Tabelle 24, Regressionsergebnisse mit zeitverzögerten Effekten für *Info_Intensität*

Vergleich von FGLS und OLS mit PCSE für <i>Info_Intensität</i>		
	FGLS, AR(1)	OLS, PCSE
Spezifikation 4: 364 (366) Beobachtungen in 70 Unternehmen*		
Chi ²	177,27	826,95
dum_UntDL	0,101 *** 2,83	0,137 *** 3,08
log_Größe	0,141 *** 5,30	0,136 ** 2,10
log_Größe_quad	-0,008 *** -4,78	-0,007 * -1,94
Info_Intensität	-0,107 *** -3,74	-0,105 *** -4,77
Int_Wettbewerb	0,092 * 1,70	0,161 * 1,73
Personal	-0,251 -0,83	-0,510 * -1,76
Liquidität	-0,830 -0,07	0,013 0,40
* Im PCSE sind die "Längsschnittausreißer" enthalten, da die Beobachtungen für den intertemporalen Vergleich benötigt werden.		

Tabelle 25, Vergleich von FGLS und OLS mit PCSE für *Info_Intensität*

Literaturverzeichnis

- Agarwal, Jamuna P. (1980), Determinants of Foreign Investment: A Survey, *Weltwirtschaftliches Archiv* 116: 739 – 773.
- Agarwal, Sanjeev; Ramaswami, Sridhar N. (1992), Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors, *Journal of International Business Studies*, 1. Quartal: 1 – 27.
- Aharoni, Yair (1966), *The Foreign Investment Decision Process*. Cambridge, Mass.
- Aharoni, Yair (1971), On the Definition of a Multinational Corporation, *Quarterly Review of Economics and Business* 11(3): 27 – 37.
- Ahlert, Dieter; Löffler, René und Backhaus, Christof (2007), Die Internationalisierung von Dienstleistungen – eine Analyse aus der Perspektive Deutschlands. IMADI.net-Projektbericht 3, *Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing*, Universität Münster.
- Akerlof, George A. (1970), The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics* 84: 488 – 500.
- Aliber, Robert Z. (1970), A theory of foreign direct investment. In: Kindlberger, Charles Poor, *The International Corporation*. MIT Press: Cambridge, Mass..
- Aliber, Robert Z. (1983), Money, multinationals and sovereigns. In: Kindlberger, Charles Poor und Audretsch, David B. *The multinational corporation in the 1980s*. MIT Press, Cambridge, Mass.
- Andersen, Otto (1993), On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies* 24: 208 – 231.
- Antràs, Pol; Desai, Mihir A. und Foley, C. Fritz (2007), Multinational Firms, FDI Flows and Imperfect Capital Markets, NBER Working Paper No. W12855. *National Bureau of Economic Research*, Cambridge.
- Arnold, David (2000), Seven Rules of International Distribution, *Harvard Business Review*, November-Dezember: 131 – 137.

- Ashworth, Paul und Davis, E. Philip (2001), Some evidence on financial factors in the determination of aggregate business investment for the G7 countries. Discussion paper No. 187. *National Institute for Economic and Social Research*, London.
- Audretsch, David B. und Feldman, Maryann P. (2004), Knowledge Spillovers and the Geography of Innovation. In: Henderson, Vernon und Thisse, Jacques (Hrsg.), *Handbook of Urban and Regional Economics* 4 (61): 2713 – 2739.
- Bain, John S. (1956), *Barriers to new competition*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Balderjahn, Ingo und Schnurrenberger, Bernd (2005), Virtuelle Kundenintegration im Innovationsprozess. In: Amelingmeyer, Jenny; Harland, Peter E. (Hrsg.), *Technologiemanagement & Marketing: Herausforderungen eines integrierten Innovationsmanagements*. Gabler, Wiesbaden: 415 – 432.
- Baltagi, Badi H.; Egger, Peter und Pfaffermeyer, Michael (2007), Estimating models of complex FDI: Are there third-country effects?, *Journal of Econometrics* 140 (1): 260 – 281.
- Barkema, Harry G.; Bell, John H.J. und Pennings, Johannes M. (1996), Foreign entry, cultural barriers and learning, *Strategic Management Journal* 17(2): 151–166.
- Bartlett, Christopher und Ghosal, Sumantra (1989), *Managing Across Borders – The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston.
- Bartsch, Elga und Diekmann, Berend (2006), Deutschlands Chancen im Handel mit Dienstleistungen. *Wirtschaftsdienst* 86 (1): 53 – 61.
- Bateson, John E.G. (1992), *Managing Services Marketing: Text and Readings*. Orlando Press, 2. Aufl., Orlando.
- Bauer, Hans H.; Große-Leege, Dirk und Rösger, Jürgen (Hrsg.) (2009), *Interactive Marketing im Web 2.0+*. Vahlen, München.

- Beaucamp, Alexander (1996), Standortanforderungen produktionsorientierter Dienstleistungsunternehmen. *Europäische Hochschulschriften*, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Band 1949, Frankfurt am Main.
- Beck, Nathaniel und Katz, Jonathan N. (1995), What to do (and not to do) with time-series cross-section Data, *American Political Science Review* 89(3): 634 - 647.
- Bell, Martin L. (1981), Tactical Service Marketing and the Process of Remixing. In: Donnelly, J.H. und George, W.R. (Hrsg.), *Marketing of Services*. American Marketing, Chicago: 163 – 167.
- Bellak, Christian (1999), Kritische Einschätzung der empirischen Erfassung und Verwendung von Direktinvestitionsdaten. In: Döhrn, Roland und Heiduck, Günter (Hrsg.), *Theorie und Empirie der Direktinvestitionen*, Schriftenreihe des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Heft 65, Essen. Duncker & Humblot., Berlin: 103 – 128.
- Bellak, Christian und Leibrecht, Markus (2005), Do low corporate income tax rates attract FDI? Evidence from Eight Central and East European Countries, Research Paper Series No. 2005/43. *University of Nottingham*, Nottingham.
- Benkenstein, Martin und Stenglin, Ariane von (2005), Methoden zur Messung der Dienstleistungsqualität im internationalen Kontext. In: Bruhn, Manfred und Stauss, Bernd (Hrsg.), *Internationalisierung von Dienstleistungen*. Gabler, Wiesbaden: 253 – 270.
- Berg, Hartmut (1992), Wettbewerbstheorie; in: Bender, Dieter et al. (Hrsg.): *Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik*; 5. Auflage. Franz Vahlen, München: 239 - 300.
- Bergstrand, Jeffrey H. und Egger, Peter (2007), A knowledge-and-physical-capital model of international trade flows, foreign direct investment, and multinational enterprises, *Journal of International Economics* 73 (2): 278 – 308.

- Bevan, Alan A. und Estrin, Saul (2000), The Determinants of Foreign Direct Investment in Transition Economies, CEPR Discussion Paper 2638. *Centre for Economic Policy Research*, London.
- Beyer, Jürgen (2001), „One best way“ oder Varietät? – Strategien und Organisationsstrukturen von Großunternehmen im Prozess der Internaitonalisierung, *Soziale Welt* 52: 7 – 28.
- Bhagwati, Jagdish N. (1984), Splintering and Disembodiment of Services and Developing Nations, *The World Economy* 7 (2): 133 – 143.
- Bitner, Mary Jo; Faranda, William T.; Hubbert, Amy R. und Zeithaml, Valerie A. (1997), Customer contributions and roles in service delivery, *International Journal of Service Industry Mangement* 8 (3): 193 – 205.
- Blandón, Josep García (2001), The timing of foreign direct investment under uncertainty: evidence from the Spanish banking sector. *Journal of Economic Behavior & Organization* 45: 213 – 224.
- Bloch, Arthur (1980), Entwicklung und Standortorientierung des Dienstleistungsbereichs aus der Sicht der Landesplanung, Schriftenreihe Landes- und Stadtemwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Band 1.021, *Institut für Landes und Stadtentwicklungsforschung*, Dortmund.
- BMWA (2002), Weltweit aktiv - Ratgeber für kleine und mittelständische Unternehmen. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Berlin.
- Boddewyn, Jean J.; Halbrich, Marsha Baldwin and Perry, Anne C. (1986), Service multinationals: Conceptualization, measurement and theory, *Journal of International Business Studies*, Third Quarter: 41 – 58.
- Bond, Stephen; Elston, Julie Ann; Mairesse, Jacques und Mulkay, Benoît (2003), Financial factors and investment in Belgium, France, Germany, and the United Kingdom: a comparison using company panel data. *The Review of Economics and Statistics* 85 (1): 153 – 165.
- Brady, Michael K.; Cronin, J. Joseph and Brand, Richard R. (2002), Performance-only measurement of service quality: a replication and extension, *Journal of Business Research* 55: 17 – 31.

- Brainard, S. Lael (1993), A Simple Theory of Multinational Corporations and Trade with a Trade-off between Proximity and Concentration. Working Paper Series 4269, *National Bureau of Economic Research*. Cambridge, Mass.
- Branstetter, Lee; Fisman, Raymond J.; Foley, C. Fritz und Saggi, Kamal (2007), Intellectual Property Rights, Imitation, and Foreign Direct Investment: Theory and Evidence, NBER Working Paper No. W13033, *National Bureau of Economic Research*, Cambridge, Mass.
- Brenton, Paul; di Mauro, Francesca; Lücke, Matthias (1999), Economic Integration and FDI: An Empirical Analysis of Foreign Investment in the EU and in Central and Eastern Europe, *Empirica* 26 (2): 95 – 121.
- Breusch, Trevor Stanley und Pagan, Adrian Rodney (1979), A Simple Test of Heteroskedasticity and Random Coefficient Variation. *Econometrica* 47: 1287 - 1294.
- Brockhoff, Klaus (2005), Konflikte bei der Einbeziehung von Kunden in die Produktentwicklung, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 75 (9): 859 – 877.
- Broll, Udo (1990), Direktinvestitionen und Multinationale Unternehmen: Einführung in eine außenhandelstheoretische Analyse. Lang: Frankfurt am Main, 1990
- Brouthers, Lance Elliot; Brouthers Keith; Werner Steve (1999), Is Dunning's Eclectic Framework Descriptive or Normative?, *Journal of International Business Studies* 30 (4): 831 – 844.
- Brown, Drusilla K. und Stern, Robert M. (1999), Measurement and Modelling if the Economic Effects of Trade and Investment Barriers in Services. RSIE Discussion Paper 453, *School of Public Policy*, University of Michigan.
- Brox, Hans (1991), Besonderes Schuldrecht, 17. Auflage. C.H: Beck, München.

- Bruhn, Manfred und Hadwich, Karsten (2005), Internationalisierung von Dienstleistungskonzepten. In: Bruhn, Manfred und Stauss, Bernd (Hrsg.), Internationalisierung von Dienstleistungen. Gabler, Wiesbaden: 103 – 124.
- Bruhn, Manfred und Stauss, Bernd (1999), Dienstleistungsqualität. Gabler, Wiesbaden.
- Buch, Claudia M. (1999), Why Do Banks Go Abroad? – Evidence from German Data“, Kieler Arbeitspapiere. *Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel*, Kiel.
- Buckley, Peter J. und Casson, Mark (1976), The Future of Multinational Enterprise. The MacMillian Press, London.
- Busse, Matthias und Hefeker, Carsten (2007), Political risk, institutions and foreign direct investment, *European Journal of Political Economy* 23 (2): 397 – 415.
- Büttgen, Marion (2004), Die Integrationsqualität von Dienstleistungskunden und ihre Auswirkungen für den Anbieter. In: Meyer, Anton (Hrsg.), Dienstleistungsmarketing. Impulse für Forschung und Management. Gabler, Wiesbaden: 141 – 167.
- Büttner, Thiess und Ruf, Martin (2007), Tax Incentives and the Location of FDI: Evidence from a Panel of German Multinationals, *International Tax and Public Finance* 14 (2): 151 – 164.
- Bullinger, Hans-Jörg (1997), Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert – Trends, Visionen und Perspektiven. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.), Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert, Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft. Stuttgart: 27 – 64.
- Brücher, Wolfgang (1982), Industriegeographie. Westermann, Braunschweig.
- Caves, Richard E, (1982), Multinational Enterprise and Economic Analysis. Cambridge University Press, Cambridge.

- Chan, Christine M.; Makino, Shige und Isobe, Takehiko (2006), Interdependent behaviour in foreign direct investment: the multi-level effects of prior entry and prior exit on foreign market entry, *Journal of International Business Studies* 37: 642 – 665.
- Chase, Richard B. (1978), Where does the customer fit in a service operation?, *Harvard Business Review* 56, November - Dezember: 137 – 142.
- Chay, Kenneth Y.; Powell, James L. (2001), Semiparametric censored regression models, *The journal of economic perspectives* 15 (4): 29 – 42.
- Chen, Tain-Jy; Chen, Homin und Ku, Ying-Hua (2004), Foreign direct investment and local linkages, *Journal of International Business Studies* 35: 320 – 333.
- Chirinko, Robert S.; von Kalckreuth, Ulf (2002), Further evidence on the relationship between firm investment and financial status. Discussion paper 28/02. *Economic Research Centre of the Deutsche Bundesbank*, Frankfurt am Main.
- Christaller, Walter (1933/1980), Die zentralen Orte in Süddeutschland. Eine ökonomisch-geographische Untersuchung über die Gesetzmässigkeit der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen. Nachdruck der Originalausgabe. WBG, Darmstadt.
- Christensen, Clayton M. (2000), The innovators dilemma. HarperBusiness, New York.
- Chuang, Cheng-Min; Chang, Tung-lung und Li, Peter Ping (2000), Strategic Financing for International Business Expansion, *Advances in Pacific Basin Business, Economics and Finance* 4: 173 - 191.
- Chudnowski, Daniel und López, Andrés (2000), A third Wave of FDI from developing countries: Latin American TNCs in the 1990s, *Transnational Corporations* 9 (2): 31 – 74.
- Clark, Colin (1957), The Conditions of Economic Progress, 3. Auflage. MacMillian Press, London.

- Coase, Ronald (1937), The Theory of the Firm, *Economica* 4: 386 – 405.
- Corsten, Hans (1985), Die Produktion von Dienstleistungen. Schmidt, Berlin.
- Corsten, Hans (1990), Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, 2. Auflage. Oldenbourg, München/Wien.
- Dahringer, Lee D. (1991), Marketing Services Internationally: Barries and Management Strategies, *Journal of Services Marketing* 5 (3): 5 – 17.
- Daniels, Peter W. (1985), Services Industries. A Geographical Appraisal. Methuen, London/New York.
- Daniels, Peter W. (1991), Service sector restructuring and metropolitan development: processes and prospects. In: Daniels, Peter W. (Hrsg.), Services and metropolitan development – International perspectives. Routledge, London/New York: 1 – 25.
- Deardorff, Alan V. und Stern, Robert M. (2007), Empirical Analysis of Barriers to International Service Transactions and the Consequences of Liberalization. In: Mattoo, Aaditya; Stern, Robert M. und Zanini, Gianni (Hrsg.), A Handbook of International Trade in Services. Oxford University Press, Oxford: 169 – 220.
- Deutsche Bundesbank (2007), Globalisierung: Bedrohung oder Chance für Deutschland?, Vortrag von Prof. Dr. Hermann Remsperger auf dem Neujahrsempfang der Hauptverwaltung Leipzig.
- Deutsche Bundesbank (2009), Kapitalverflechtungen mit dem Ausland, Statistische Sonderveröffentlichung 10, Mai 2009.
- Deutsche Standards (2001), Deutsche Standards – Marken des Jahrhunderts. Arcum Medien GmbH, Köln.
- DIHK (2003), Produktionsverlagerung als Element der Globalisierungsstrategie von Unternehmen. Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin.
- Döhrn, Roland (1997), Die „Unternehmensdatenbank Globalisierung“: Konzeption und erste Ergebnisse, RWI-Papiere 49, *Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung*, Essen.

- Döhrn, Roland (2000), Kultur, Distanzen und Globalisierung. In: Boos, Monica und Goldschmidt, Nils (Eds.), *WissensWert!? – Ökonomische Perspektiven der Wissensgesellschaft*, Nomos, Baden-Baden: 91 – 103.
- Döhrn, Roland und Radmacher-Nottelmann, Nils A. (2000), A Database on the Globalization of German Manufacturing Companies: Conception and some Results, RWI-Papiere Nr. 69. *Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung*, Essen.
- Dolski, Joerg und Hermanns, Arnold (2005), Internationale Marketingstandardisierung für Dienstleistungen. In: Bruhn, Manfred und Stauss, Bernd (Hrsg.), *Internationalisierung von Dienstleistungen*. Gabler, Wiesbaden: 203 – 228.
- Dunning, John H. (1977a), Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search of the eclectic theory, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 41 (4): 269 – 296.
- Dunning, John H. (1977b), Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In: Ohlin, Bertil Gotthard; Hesselborn, Per-Ove und Wijkman, Per Magnus (Hrsg.), *The international allocation of economic activity*. The MacMillian Press, London.
- Dunning, John H. (1981a), *International production and the multi-national enterprise*. Allen&Unwin, London.
- Dunning John H. (1981b), Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach, *Weltwirtschaftliches Archiv* 117: 30 – 64.
- Dunning, John H. (1988), The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies* 19 (1): 1 – 32.
- Dunning, John H. (1989a), Transnational Corporations and the Growth of Services: Some Conceptual and Theoretical Issues, UNCTC Current Studies Series A, No. 9 (March), *United Nations*, New York.

- Dunning, John H. (1989b), Multinational Enterprise and the Growth of Services: Some Conceptual and Theoretical Issues, *The Service Industries Journal* 9: 5 – 39.
- Dunning, John H. (1989c), Trade and Foreign-owned Production in Services: Some Conceptual and Theoretical Issues. In: Giersch, Herbert (Hrsg.), *Services in World Economic Growth (Symposium 1988)*, Tübingen: 108 – 150.
- Dunning, John H. (1993), *Multinational Enterprise and the Global Economy*. Addison-Wesley Publishing, Wokingham.
- Dunning, John H. (1995), Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capital, *Journal of International Business Studies* 26 (3): 461 – 491.
- Dunning, John H. (1998), Location and the multinational enterprise: a neglected factor?, *Journal of international Business Studies* 29 (1): 45 – 66.
- Dunning, John H. (2000), The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity, *International Business Review* 9: 163 – 190.
- Dunning, John H. und Kundu, Sumit K. (1995), The Internationalization of the Hotel Industry – Some New Findings from a Field Study, *Management International Review* 35 (2): 101 – 133.
- Dunning, John H. und McQueen, Matthew (1982), The Eclectic Theory of Multinational Enterprise and the International Hotel Industry. In: Rugman, Alan M. (Hrsg.), *New Theories of the Multinational Enterprise*, New York, St. Martin's Press: 79 – 106.
- Dunning, John H. und Norman, George (1983), The Theory of the Multinational Enterprise: An Application to Multinational Office Location, *Environment and Planning A*, Heft 15: 675 – 692.

- Eden, Lorraine; Thomas, Douglas E. und Olibe, Kingsley O. (2003), Why multinationality matters: Exploring the “L” in the OLI paradigm. In: Gray, Peter H. (Hrsg.), *Extending the Eclectic Paradigm in International Business*. Edward Elgar, Cheltenham/U.K: 31 – 54.
- Edwards, Lynne E. (1983), Towards a Process Model of Office-Location Decision Making, *Environment and Planning A* (15):1327 – 1342.
- Egger, Peter (2001), European Exports and Outward Foreign Direct investment: A Dynamic Panel Data Approach, *Weltwirtschaftliches Archiv* 137 (3): 427 – 449.
- Egger, Peter und Winner, Hannes (2006), How Corruption Influences Foreign Direct Investment: A Panel Data Study, *Economic Development and Cultural Change* 54: 459 – 486.
- Ehret, Michael und Glogowsky, Andreas (1996), Customer Integration im industriellen Dienstleistungsmanagement. In: Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine und Jacob, Frank (Hrsg.), *Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration*. Gabler, Wiesbaden: 203 - 218.
- Ekholm, Karolina; Forslid, Rikard und Markusen, James R. (2007), Export-Platform Foreign Direct Investment, *Journal of the European Economic Association* 5 (4): 776 – 795.
- Elfring, Tom (1988), *Service Employment in Advanced Economies*. London.
- Elfring, Tom (1989), The main features and underlying causes of the shift to services, *The Service Industries Journal* 9: 337 – 356.
- Éli, Max (1994), Dienstleistungen – Kommt endlich Bewegung in die Erfassung des Strukturwandels?, ifo Dresden berichtet 6/94. *ifo Institut für Wirtschaftsforschung*, Dresden.
- Éli, Max (2000), Die Rolle unternehmensnaher Dienstleistungen im Transformationsprozess. In: Éli, Max (Hrsg.), *Ungarn im Transformationsprozess, Bericht über ein ifo/IfW-Symposium am 16./17. November 1999*; ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München: 55 – 74.

- Enderwick, Peter (1987), The Strategy and Structure of Service Sector Multinationals: Implications for Potential Host Regions, *Regional Studies* 21 (3): 215 – 224.
- Engelhardt, Werner Hans (1989), Dienstleistungsorientiertes Marketing – Antwort auf die Herausforderung durch neue Technologien. In: Adam, Dietrich; Meffert, Heribert und Wagner, Helmut (Hrsg.), Integration und Flexibilität: Eine Herausforderung für die neue Betriebswirtschaftslehre. Gabler, Wiesbaden: 269 – 288.
- Engelhardt, Werner Hans (1996), Effiziente Customer Integration im industriellen Service Management. In: Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine und Jacob, Frank (Hrsg.), Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration. Gabler, Wiesbaden: 73 – 89.
- Enkel, Ellen (2006), Chancen und Risiken der Kundenintegration. In: Gassman, Oliver und Kobe, Carmen (Hrsg.), Management von Innovation und Risiko. Springer, Berlin: 171 – 186.
- Enkel, Ellen; Kausch, Christoph und Gassmann, Oliver (2005), Managing the Risk of Customer Integration, *European Management Journal* 23 (2): 203 – 213.
- Enkel, Ellen; Perez-Freije, Javier und Gassmann, Oliver (2005), Minimizing Market Risks Through Customer Integration in New Product Development. Learning from Bad Practice, *Creativity & Innovation Management* 14 (4): 425 – 437.
- Enkel, Ellen; Back, Andrea und von Krogh, Georg (2007), The Concept of Knowledge Networks for Growth. In: Enkel, Ellen; Back, Andrea und von Krogh, Georg (Hrsg.), Knowledge Networks for Business Growth. Springer, Berlin: S. 1 – 32.
- Erlei, Matthias und Jost, Peter-J. (2001), Theoretische Grundlagen des Transaktionskostenansatzes. In: Jost, Peter-J. (Hrsg.), Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

- Erramilli, M. Krishna (1990), Entry Mode Choice in Service Industries, *International Marketing Review* 5 (7): 50 – 62.
- Evans, Kenneth R.; Stan, Simona und Murray, Lynn (2008), The customer socialization paradox: Mixed effects of communicating customer role expectations, *Journal of Service Marketing* 22 (3): 213 – 223.
- Faeth, Isabel (2005), Determinants of FDI in Australia: Which theory can explain it best?, Department of Economics Research Paper No. 946. *University of Melbourne*, Melbourne.
- Faust, Konrad; Gick, Wolfgang; Hofmann, Herbert; Leiprecht, Ingrid; Müller, Albert; Ochel, Wolfgang und Schaden, Barbara (1999), Tertiarisierung und neue Informations- und Kommunikationstechnologien, ifo-Studien zur Strukturforschung 28/II. *ifo-Institut für Wirtschaftsforschung*, München.
- Fawcett, Stanley E. und Cooper, M. Bixby (2001), Process Integration for competitive success. Benchmarking barriers and bridges, *Benchmarking: An International Journal* 8 (5): 396 – 412.
- Feketekuty, Geza (1988), International trade in services. Ballinger, Massachusetts.
- Fichter, Klaus (2005), Interaktives Innovationsmanagement: Neue Potentiale durch Öffnung des Innovationsprozesses. In: Fichter, Klaus; Paech, Niko und Pfriem, Reinhard (Hrsg.), Nachhaltige Zukunftsmärkte. Orientierungen für unternehmerische Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert. Metropolis, Marburg: 239 – 268.
- Fieleke, Norman S. (1995), The Soaring Trade in Non-Tradables, *New England Economic Review* 10/11: 25 – 36.
- Fisher, Allan George Barnard (1939), Production, Primary, Secondary, Tertiary, *The Economic Record* 15: 24 – 38.
- Fließ, Sabine (2001), Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen. Effizienz in Dienstleistungsunternehmen. Gabler, Wiesbaden.

- Fließ, Sabine (2004), Kundenintegration. In: Backhaus, Klaus und Voeth, Markus (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing*, Gabler, Wiesbaden: 521 – 551.
- Fließ, Sabine (2009), *Dienstleistungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern*. Gabler, Wiesbaden.
- Fließ, Sabine; Möller, Sabine und Momma, Sabine Beate (2003), "Sprachregelungen" für Mitarbeiter im Kundenkontakt – Möglichkeiten und Grenzen, Diskussionsbeitrag Nr. 334, *Fernuniversität Hagen*.
- Fließ, Sabine; Tanger, Jörg und Wittko, Ole (2006a), Der Einfluss des kulturellen Umfeldes auf die Kundenintegration. Eine Betrachtung von Dienstleistungen in Japan, *Controller Magazin* 2/06: 107 – 110.
- Fließ, Sabine; Wittko, Ole und Kudermann, Sarah (2006b), Kundenintegration als Gestaltungsdimension in Kulturbetrieben. In: Hausmann, Andrea und Helm, Sabrina (Hrsg.), *Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 59 – 78.
- Foss, Nicolai (2003), Bounded Rationality in the economics of organization: "Much cited and little used", *Journal of Economic Psychology* 24: 245 – 264.
- Fourastié, Jean (1954), *Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts*. Bund, Köln.
- Francois, Joseph und Woerz, Julia (2008), Producer Services, Manufacturing Linkages, and Trade, *Journal of Industry, Competition and Trade* 8 (3-4): 199 – 229.
- Froot, Kenneth .A. und Stein, Jeremy C. (1989), Exchange rates and foreign direct investment: an imperfect capital market approach. Working Paper Series 2914, *National Bureau of Economic Research*. Cambridge, Mass.
- Füller, Johann und Matzler, Kurt (2007), Virtual product experience and customer participation – A chance for customer centred, really new products, *Technovation* 27: 378 – 387.

- Furubotn, Eirik G. and Richter, Rudolf (1997), *Institutions and Economic Theory: An Introduction to and Assessment of the New Institutional Economics*. Ann Arbor: University of Michigan Press. German translation by Monika Streissler. *Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung*. Tübingen: Mohr (1996).
- Gao, Ting (2003), Ethnic Chinese Networks and International Investment: Evidence from Inward FDI in China, *Journal of Asian Economics* 14 (4): 611 – 629.
- Genosko, Joachim (1999), Netzwerke in der Regionalpolitik. Schüren, Marburg.
- Genosko, Joachim (2001), Regional Innovation Networks, Some theoretical remarks. In: Bröcker, Johannes und Herrmann, Hayo (Hrsg.), *Spatial Change and Interregional Flows in the Integrating Europe*. Physica, Heidelberg: 101 – 115.
- Genosko, Joachim (2002), Politik und Zentrale-Orte-System. In: Blotevogel, Hans Heinrich (Hrsg.), *Fortentwicklung des Zentrale-Orte-Konzepts*. Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover: 31 – 36.
- Genosko, Joachim (2006), Clusterentwicklung in Bayern – Probleme und Perspektiven der Umsetzung. In: Pechlaner, Harald; Adam, Richard; Fischer, Elisabeth und Hammann, Eva-Maria (Hrsg.), *Standortwettbewerb und Tourismus: regionale Erfolgsstrategie*. Erich Schmidt, Berlin: 61 – 73.
- Gershuny, Jonathan I. und Miles, Ian (1983), *The New Service Economy - The Transformation of Employment in Industrial Societies*. Francis Pinter, London.
- Ghemawat, Pankaj (2001), Distance still matters – The Hard Reality of Global Expansion, *Harvard Business Review*, September/October 2001: 137 – 147.
- Gholami, Roghieh; Lee, Sang-Yong Tom und Heshmati, Almas (2006), The Causal Relationship between Information and Communication Technology and Foreign Direct Investment, *The World Economy* 29 (1): 43 – 62.

- Glaum, Martin (1996), Internationalisierung und Unternehmenserfolg, Neue betriebswirtschaftliche Forschung 162. Gabler, Wiesbaden.
- Glüder, Dieter (1988), Die Entstehung multinationaler Banken. Ein Beitrag zur ökonomischen Analyse von Institutionen. Gabler, Wiesbaden.
- Golub, Stephen S.; Jones, Ronald W. und Kierzkowski, Henryk (2007), Globalization and Country Specific Links, *Journal of Economic Policy Reform* 10 (2): 63 – 88.
- Gorter, Joeri und Parikh, Ashok (2000), How mobile is Capital within the European Union?, Research Memorandum No. 172, *CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis*, The Hague.
- Graham, Edward M. (1978), Transatlantic Investment by Multinational Firms: A Rivalistic Phenomenon, *Journal of Post Keynesian Economics* 1, Herbst: 82 – 99.
- Graham, John L. und Lam, Mark N. (2003), The Chinese Negotiation, *Harvard Business Review*, Oktober: 82 - 91.
- Gray, Peter H. (1987), International trade in services: four distinguishing features. Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York.
- Gray, Peter H. (1996), The eclectic paradigm: the next generation, *Transnational Corporations* 5 (2): 51 – 65.
- Green, Michael J. (1985), The development of market services in the European Community, the United States and Japan. European Community, September.
- Greene, William H. (2000), *Econometric Analysis*. 4. Auflage. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Greenfield, Harry I. (1966), *Manpower and the Growth of Producer Services*. Columbia University Press, New York.
- Grömling, Michael; Lichtblau, Karl und Weber, Alexander (1998): *Industrie und Dienstleistungen im Zeitalter der Globalisierung*, Deutscher Instituts-Verlag, Köln.
- Grönroos, Christian (1983), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

- Grönross, Christian (1990), *Service Marketing and Management*. Lexington Books, Lexington.
- Grossman, Sanford J. und Hart, Oliver D. (1986), The Costs and benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, *Journal of Political Economy* 94: 691 – 719.
- Grothe, Martin (2005), Selektive Kundenintegration im Innovationsmanagement. In: Schildhauer, Thomas, Braun, Matthias; Schultze, Matthias und Busch, Carsten (Hrsg.), *Business Innovation Management*. Business Village, Göttingen: 255 – 262.
- Grubel, Herbert G. (1987), All Traded Services are Embodied in Materials or People, *The World Economy* 10: 319 – 330.
- Gruner, Kjell E. und Homburg, Christian (2000), Does Customer Interaction Enhance New Product Success?, *Journal of Business Research* 49: 1 – 14.
- Gurgul, Grzegorz.; Enkel, Ellen; Romyantseva, Maria und Ulrich Claudia (2007), The Customer – An Untapped Source of Innovation. Developing a Customer Integration Network in HP. In: Enkel, Ellen; Back, Andrea und von Krogh, Georg (Hrsg.), *Knowledge Networks for Business Growth*. Springer, Berlin: S.
- Gwartney, James und Lawson, Robert (2003), The Concept and Measurement of Economic Freedom, *European Journal of Political Economy* 19 (3): 405 – 430.
- Gwartney, James; Lawson, Robert und Norton, Seth (2008), Economic Freedom of the World – Annual Report 2008. *Fraser Institute*, Vancouver.
- Handelsblatt vom 01.06.2001, Was macht die Tochter?, S. K3.
- Hansen, Ursula und Henning, Thorsten (1995), Der Co-Produzentenansatz im Konsumgütermarketing. Darstellung und Implikationen einer Neuformulierung der Konsumentenrolle. In: Hansen, Ursula (Hrsg.), *Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart: 309 – 331.

- Hansen, Ursula und Raabe, Thorsten (1991), Konsumentenbeteiligung an der Produktentwicklung von Konsumgütern, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 61 (2): 171 – 194.
- Hardin, Alexis und Holmes, Leanne (1997), Service Trade and Foreign Direct Investment, Staff Research Paper. *Industry Commission*, Canberra.
- Harris, Kim; Harris, Richard und Baron, Steve (2001), Customer participation in retail service: Lessons from Brecht, *International Journal of Retail & Distribution Management* 29 (8): 359 – 369.
- Haufler, Andreas und Wooton, Ian (2006), The effects of regional tax and subsidy coordination on foreign direct investment, *European Economic Review* 50 (2): 285 – 305.
- Hauer, Gabriele (1998), Direktinvestitionen im tertiären Sektor – Das Beispiel Sidney, Australien, Kölner Forschungen zur Wirtschafts- und Sozialgeographie 49, Dissertation, Universität Köln.
- Hausman, Jerry A. (1978), Specification Tests in Econometrics, *Econometrica* 46: 1251 – 1271.
- Heiduck, Günter und Kerlen-Prinz, Jörg (1999), Direktinvestitionen in der Außenwirtschaftstheorie. In: Döhrn, Roland und Heiduck, Günter (Hrsg.), Theorie und Empirie der Direktinvestitionen. Schriftenreihe des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung Essen. Duncker und Humblot, Berlin: 23 – 54.
- Helpman, Elhanan (1984), A Simple Theory of International Trade with Multinational Corporations, *Journal of Political Economy* 92 (3): 451 – 471.
- Helpman, Elhanan (1985), Multinational Corporation and Trade Structure, *Review of Economic Studies* 52 (3): 442 – 457.
- Helpman, Elhanan (2006), Trade, FDI and the Organization of Firms, *Journal of Economic Literature* 44 (3): 589 – 630.
- Helpman, Elhanan und Krugman, Paul R. (1985), Market Structure and Foreign Trade. Increasing Returns, Imperfect Competition and the International Economy. MIT Press, Cambridge, Mass.

- Hemetsberger, Andrea und Godula, Georg (2007), Virtual Customer Integration in New Product Development in Industrial Markets: The QLL Framework, *Journal of Business-to-Business Marketing* 14 (2): 1 – 37.
- Henisz, Witold J. (2000a): The institutional environment for economic growth, *Economics and Politics* 12 (1): 1 - 31.
- Henisz, Witold J. (2000b): The Institutional Environment for Multinational Investment, *Journal of Law, Economics and Organization* 16 (2): 334 - 364.
- Henneberger, Fred (2001), Auslandsproduktion, Exporte und Beschäftigung in der Schweiz – Empirische Evidenz für zentrale Branchen des Verarbeitenden Gewerbes, *RWI-Mitteilungen* 51 (3/4): 249 – 270.
- Henneberger, Fred und Graf, Stefan (1999), Direktinvestitionen und Beschäftigungseffekte im Dienstleistungssektor, Manuskript vorgestellt anlässlich der Volkswirtschaftlichen Jahrestagung INFER e.V.. Speyer, September 1999.
- Henneberger, Fred; Graf, Stefan und Vocke Matthias (2000), Globalisierung und Arbeitsmarkt – Auslandsinvestitionen von Dienstleistungsunternehmen und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigung. Nomos, Baden-Baden.
- Herrmann-Pillath, Carsten (1999), Was ist und wie betreibt man wirtschaftskulturelle Transformationsforschung?, Wittener Diskussionspapiere Nr. 40, *Universität Witten/Herdecke*, Witten.
- Heuss, Ernst (1965), Allgemeine Markttheorie. Polygraphischer Verlag, Zürich.
- Heuss, Ernst (1966), Die oligopolistische Verhaltensweise als evolutorischer Prozess, *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 179.
- Hill, T.P. (1977), On Goods and Services, *The Review of Income and Wealth* 23 (4): 315 – 338.

- Hilke, Wolfgang (1989), Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing. In: Hilke, Wolfgang (Hrsg.)(1989), Dienstleistungsmarketing, Schriften zur Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler.
- Hindley, Brian (1990), Principles in Factor-Related Trade in Services. In: Messerlin, Patrick A. und Sauvart, Karl P. (Hrsg.), The Uruguay Round: Services in the World Economy. The World Bank and United Nations Organisation on Transnational Corporations, Washington D.C.: 12 – 18.
- Hindley, Brian and Smith, Alasdair (1984), Comparative Advantage and Trade in Services, *The World Economy* 7 (4): 369 – 390.
- von Hippel, Eric (1994), Sticky Information and the Locus of Problem Solving, *Management Science* 40 (4): 429 – 439.
- Hirsch, Seev (1989), International Transaction Involving Interactions: A Conceptual Framework Combining Goods and Services. In: Giersch, Herbert (Hrsg.), Services in World Economic Growth (Symposium 1988), Tübingen 1989: 63 - 84.
- Hong, Mao und Cheng, Luo Shou (2001), Quantitative and Dynamic Analysis of the OLI-Variables Determining FDI in China, *Review of Urban & Regional Development Studies* 13 (2): 163 – 172.
- Hofstede, Geert (1980), Cultures consequences. Sage publications, Beverly Hills, California.
- Höpner, Martin (2000), Hans Eichels Plan zur Auflösung der Deutschland AG, *WSI Mitteilungen* 10: 655 – 662.
- Hsieh, An-Tien; Yen, Chang-Hua und Chin, Ko-Chien (2004), Participative customers as partial employees and service provider workload, *International Journal of Service Industries Management* 15 (2): 187 – 199.
- Huck, Steffen; Konrad, Kai A. und Müller, Wieland (2001), Big eat small fish: on merger in Stackelberg markets, *economic letters* 73, *Elsevier Science B.V.*: 213 – 217.

- Hymer, Stephen Herbert (1960/1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*. Cambridge: Mass..
- Imai, Ken-ichi (1985), *Network Organisation and Incremental Innovation in Japan*. Hitosubashi Discussion Paper 122. *Institute of Business Research*, July 1985.
- IMF (1993), *Balance of Payments Manual*. 5. Auflage, International Monetary Fund, Washington.
- IfM (2002), *Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 – Daten und Fakten*. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.
- Jacob, Frank (2005), *Preparing industrial suppliers for customer integration*, *Industrial Marketing Management* 35: 45 – 56.
- Jaffe, Eugen D. und Nebenzahl, Israel D. (2001), *National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect*. Copenhagen Business School Press: Kopenhagen.
- Javorcik, Beata S.; Özden, Çağlar; Spatareanu, Mariana und Neagu, Cristina (2006), *Migration Networks and Foreign Direct Investment*, World Bank Policy Research Working Papers 4046. *World Bank*, Washington (DC).
- Jenner, Thomas (2001), *Multiple Wettbewerbsbeziehungen*, *Das Wirtschaftsstudium* 5, Mai 2001: 281 – 283.
- Jensen, Nathan M. (2006), *Nation-States and the Multinational Corporation*. Princeton University Press, Princeton.
- Johanson, Jan und Vahlne, Jan-Erik (1977), *The Internationalization of the Firm: A Model of Knowledge, Development and Increasing Foreign Market Commitments*, *Journal of International Business Studies* 8 (1): 23 – 32.
- Johnson, Andreas (2006), *FDI inflows to the Transition Economies in Eastern Europe: Magnitude and Determinants*, CESIS Working Paper No. 59. *Royal Institute of technology Centre of Excellence for Studies in Science and Innovation*, Stockholm.

- Jones, Ronald W. und Kierzkowski, Henryk (1990), The role of Services in Production and International Trade: A Theoretical Framework. In: Jones, Ronald W. und Krueger, Anne O. (Hrsg.), The Political Economy of International Trade: Festschrift in Honor of Robert Baldwin. Basil Blackwell, Oxford: 31 – 48.
- Jost, Thomas (1997), Direktinvestitionen und Standort Deutschland. Volkswirtschaftliche Forschungsgruppe der Deutschen Bundesbank, Working Paper 2/97. *Deutsche Bundesbank*, Frankfurt.
- Jost, Thomas (1999), Zur Aussagekraft der Direktinvestitionsstatistiken der Deutschen Bundesbank. In: Döhrn, Roland und Heiduck, Günter (Hrsg.), Theorie und Empirie der Direktinvestitionen, Schriftenreihe des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Heft 65, Essen. Duncker & Humblot., Berlin: 129 - 148.
- Jost, Thomas (2001), Wettbewerbsvorteile deutscher Unternehmen in Mittel- und Osteuropa. *Das Wirtschaftsstudium* 1: 23 – 29.
- Jung, Hans (2001), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 7. Auflage. Oldenbourg, München, Wien.
- Kantzenbach, Erhard (1967), Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbes; 2. Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Kaiser, Ulrich (2002), The ‚Service Sector Business Survey‘ (SSPS) collected by the Centre for European Economic Research and Creditreform. *Schmollers Jahrbuch* 122: 319 – 326. Ducker + Humblot, Berlin.
- Kaiser, Ulrich; Kreuter, Markus und Niggemann, Hiltrud (2001), The ZEW - Creditreform business survey in the business-related services sector : sampling frame, stratification, expansion and results. Discussion Paper 00-22, Zentrum für Europaeische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW): Mannheim.
- Kapur, Devesh und Ramamurti, Ravi (2006), India's Emerging Competitive Advantage in Services. In: Davis, Herbert J. (Hrsg.), Management in India: Trends and Transition. SAGE; London, New Dehli, Singapore.
- Kaufer, Erich (1980), Industrieökonomik. Franz Vahlen, München.

- Kausch, Christoph (2007), A Risk-Benefit Perspective on Early Customer Integration. Dissertation Nr. 3298, *Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences*, Universität St. Gallen.
- Kellermann, Aharon (1985), The Evolution of Service Economies: A Geographical Perspective, *Professional Geographer* 37: 133 – 143.
- Kellogg, Deborah L.; Youngdahl, William E. und Bowen, David E. (1997), On the relationship between customer participation and satisfaction: two frameworks, *International Journal of Service Industry Management* 8 (3): 206 – 219.
- Kessing, Sebastian G.; Konrad, Kai A. und Kotsogiannis, Christos (2009), Federalism, weak institutions and the competition for foreign direct investment, *International Tax and Public Finance* 16 (1): 105 – 123.
- Kimura, Fukunari und Kiyota, Kozo (2006), Exports, FDI and Productivity: Dynamic Evidence from Japanese Firms, *Review of World Economics* 142 (4): 695 – 719.
- Klein, Michael W. und Rosengren, Eric S. (1990), Determinants of Foreign Direct Investment in the United States. Wochester und Boston.
- Kleinaltenkamp, Michael (1995), Standardisierung und Individualisierung. In: Tietz, Bruno (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl., Sp. 2354 – 2364.
- Kleinaltenkamp, Michael (1997), Kundenintegration, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 26 (7): 350 – 354.
- Kleinaltenkamp, Michael (2002), Customer Integration im Electronic Business. In: Weiber, Rolf (Hrsg.), *Handbuch Electronic Business*, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden: 443 – 467.
- Kleinaltenkamp, Michael (2003), Kundenbindung durch Kundenintegration. In: Bruhn, Manfred und Homburg, Christian (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 4. Auflage. Gabler, Wiesbaden: 361 – 378.

- Kleinaltenkamp, Michael und Hellwig, Andrea (2007), Innovationen durch Kundenintegration bei unternehmensbezogenen Dienstleistungen. In: Gouthier, Matthias H.J.; Coenen, Christian; Schulze, Henning und Wegmann, Christoph (Hrsg.), *Service Excellence als Impulsgeber*. Gabler, Wiesbaden: 197 – 216.
- Kleinaltenkamp, Michael und Marra, Andreas (1995), Institutionenökonomische Analyse der 'Customer Integration', *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung* 47 (35): 101 – 107.
- Kleinaltenkamp, Michael und Schweickart, Jörg (2001), Controlling der Kundenintegration. In: Reinecke, S; Tomczak (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling*, 2. Aufl., Ueberreuter Wirtschaftsverlag, Frankfurt am Main: 188 – 211.
- Kleinaltenkamp, Michael und Schweickart, Jörg (2006), Controlling der Kundenintegration. In: Reinecke, S; Tomczak (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling*, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden: 343 - 372.
- Kleinert, Jörn (1999), Bestimmungsgründe für die Auslandsaktivität deutscher Unternehmen, *Die Weltwirtschaft* 4/99: 463 – 479.
- Kleinert, Jörn (2001), The Time Pattern of the Internationalization of Production, *German Economic Review* 2 (1): 79 – 98.
- Klodt, Henning (1988), International Trade, Direct Investment, and Regulation of Services, *World Competition* 12: 49 – 67.
- Klodt, Henning (2001), Direktinvestitionen, Fusionen und Strukturwandel, Kieler Arbeitspapiere Nr. 1083. *Institut für Wirtschaftsforschung*, Kiel.
- Klodt, Henning; Maurer, Rainer und Schimmelpfennig, Axel (1997), *Tertiarisierung in der deutschen Wirtschaft*. Mohr, Tübingen.
- Knödler, Hermann (1999), Inländische Beschäftigungseffekte deutscher Direktinvestitionen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Knickerbocker, Frederick T. (1973), *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprises*. Harvard University Press, Boston, Massachusetts.

- Kogut, Bruce und Singh, Harbir (1988), The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, *Journal of International Business Studies*, Herbst: 411 –432.
- Köhler, Lutz (1991), Die Internationalisierung produzentenorientierter Dienstleistungsunternehmen. Kovac, Hamburg.
- Koop, Michael J. (1997), Trade, Foreign Direct Investment and Multinational Enterprises in a General Equilibrium Model, Kieler Arbeitspapiere 833. *Institut für Weltwirtschaft*, Kiel.
- Kotabe, Masaaki; Murray, Janet Y. und Javalgi, Rajshekhar G. (1998), Global Sourcing of Services and Market Performance: An Empirical Investigation, *Journal of International Marketing* 6 (4): 10 – 31.
- Kotler, Philip (1980), Principles of Marketing. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Koufteros, Xenophon; Vonderembse, Mark und Jayaram, Jayanth (2005), Internal and External Integration for Product Development: The Contingency Effects of Uncertainty, Equivocality and Platform Strategy, *Decision Sciences* 36 (1): 97 – 133.
- Krömmelbein, Silvia (2001), Das Internet – Wissen, Arbeit und Wohlstand für alle?, *WSI Mitteilungen* 4/2001: 250 – 256.
- Krugman, Paul R. (1980), Scale Economies, Product Differentiation and the Pattern of Trade, *American Economic Review* 70 (5): 950 – 959.
- Krugman, Paul R. (1983), The New Theories of International Trade and the Multinational Enterprise. In: Audretsch, David B. und Kindleberger, Charles Poor (Hrsg.), The Multinational Corporation in the 1980s. MIT Press, Cambridge, Mass.
- Krugman, Paul R: (1991), Increasing Returns and Economic Geography, *Journal of Political Economy* 99 (31): 483 – 499.
- Kruse, Jörn (1988), Irreversibilität und natürliche Markteintrittsbarrieren, *Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik* 204 (6): 508 – 517.

- Kunz, Werner H. und Mangold, Marc (2004), Segmentierungsmodell für die Kundenintegration in Dienstleistungsprozesse. Eine Anreiz-Beitrags-theoretische Analyse. In: Bruhn, Manfred und Stauss, Bernd (Hrsg.), Dienstleistungsinnovationen. Gabler, Wiesbaden: 327 – 355.
- Kurzmann, Heike (2008), Kundenintegration in Innovationsprozesse. In: Belz, Christian; Schögel, Marcus; Arndt, Oliver und Walter, Verena (Hrsg.), Interaktives Marketing. Gabler, Wiesbaden: 473 – 486.
- Kuss, Alfred und Tomczak, Torsten (1998), Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung. Wiesbaden, Gabler.
- Kuznets, Simon (1938), Commodity Flow and Capital Formation. National Bureau of Economic Research, New York.
- Lang, Cornelia und Müller, Ralf (2001), Innovativ und international – mit regionalem Personal: Ergebnisse einer Befragung von New Economy-Unternehmen in Sachsen und Thüringen, *Wirtschaft im Wandel* 12/2001: 291 – 298.
- Lechner, Michael (2002), Eine Übersicht über gängige Modelle der Panleökonometrie und ihre kausale Interpretation, *Allgemeines Statistisches Archiv* 86: 125 – 143.
- Lessard, Donald R. (1976), World, country and industry relations in equity returns: implications for risk reduction through international diversification, *Financial Analyst Journal* 32: 32 – 38.
- Levithan, S.A. (1985), Services and long-term structural change, *Economic Impact* 52: 29 – 32.
- Li, Jiatao (1995) An Empirical Analysis of Foreign Direct Investment in Service Industries. In: Harker, P. (Hrsg.), The Service Productivity and Quality Challenge. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, London, New York: 139 – 168.
- Li, Jiatao und Guisinger, Stephen (1991), Comparative Business Failures of Foreign- Controlled Firms in the United States, *Journal of International Business Studies* 22: 209 – 224.

- Li, Jiatao und Guisinger, Stephen (1992), The Globalization of Service Multinationals in the „Triad“ Regions: Japan, Western Europe and North America, *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter: 675 – 696.
- Li, Jiatao und Guisinger, Stephen (1993), The Transnationalisation of Service Industries. An Empirical Analysis of the Determinants of Foreign Direct Investment by Transnational Corporations, UNCTC Current Studies 23. United Nations, New York.
- Lindner, Christian (2008), Dienstleistungsinnovationen. Ansätze und Instrumente zur Kundenintegration in den Entwicklungsprozess innovativer Dienstleistungen. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.
- Lindner, Helmut (1997), Internationalisierung und Dienstleistungshandel der BRD. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.), Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert – Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft, Schäffer-Poeschel, Stuttgart: 235 – 252.
- Lizondo, J. Saul (1991), Foreign Direct Investment. In: Determinants and systemic consequences of international capital flows. Occasional Paper 77. *International Monetary Fund*, Washington D.C.: 68 – 82.
- Löbbe, Klaus; Graskamp, Rainer; Kampmann, Ricarda; Scheuer, Markus und Walter, Johann (1992), Technische Dienstleistungen, Technologietransfer und Innovation. Untersuchungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung 7, *Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung*, Essen.
- Lovelock, Christopher H. (1980), Towards a Classification of Services. In: Lamb, C.W. und Dunne, P.M. (Hrsg.), Theoretical Developments in Marketing. American Marketing Association, Chicago, IL.
- Lovelock, Christopher H. (1983), Classifying Services to Gain Strategic Insights, *Journal of Marketing* 47: 9 – 20.
- Lovelock, Christopher H. (1984), Service Marketing: Texts, Cases and Readings. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, Nj.

- Lüthje, Christian (2000), Kundenorientierung im Innovationsprozess. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Macharzina, Klaus und Engelhard, Johann (1991), Paradigm Shift in International Business Research: From Partist and Eclectic Approaches to GAINS Paradigm. In: Macharzina, Klaus (Hrsg.), *Frontiers of International Business Research*. Gabler, Wiesbaden: 23 – 43.
- MacPherson, Alan (1989), Factors associated with export success among small manufacturers, Occasional Paper 3. Canada-United States Trade Center, Buffalo, NY.
- Maleri, Rudolf (1970), Betriebswirtschaftliche Probleme der Dienstleistungsproduktion. Dissertation, Mannheim.
- Maleri, Rudolf (1991), Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 2. Auflage. Springer, Berlin/Heidelberg/New York.
- Mang, Paul (1998), Kulturabhängiges Qualitätserleben direkter Kunde-Mitarbeiter-Kommunikation. Europäische Hochschulschriften, Lang, Frankfurt am Main.
- Mangold, Marc und Kunz, Werner (2004), Kundenintegration in Innovationsprozesse im Kontext eines Medienunternehmens. In: Meyer, Anton (Hrsg.), *Dienstleistungsmarketing. Impulse für Forschung und Management*. Gabler, Wiesbaden: 31 - 25.
- Markusen, James R. (1984), Multinationals, Multi-Plant Economies, and the Gains from Trade, *Journal of International Economics* 16 (1): 205 – 226.
- Markusen, James R. und Venables, Anthony J. (1995), Multinational Firms and the New Trade Theory. Working Paper Series 5036, *National Bureau of Economic Research*. Cambridge, Mass.
- Marshall, J. Neill; Wood, Patricia; Daniels, Peter W.; McKinnon, Alan; Bachtler, John; Damesick, Peter; Thrift, Nigel; Gillespie, Andy; Green, Anne; Leyshon, Andrew (1988), *Services and Uneven Development*. Oxford University Press, Oxford.

- Martinelli, Flavia (1991), Producer Services Location and Regional Development. In: Daniels, Peter W./ Moulaert, Frank (Hrsg.), *The Changing Geography of Advanced Producer Services. Theoretical and Empirical Perspectives*. London, New York: 15 – 29.
- Matzler, Kurt und Kittinger-Rosanelli, Christine (2000), Mystery Shopping als Instrument zur Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität von Banken, *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung* 3: 220 – 241.
- McGrath, Rita Gunther; Chen, Ming-Jer und MacMillan, Ian C. (1998), Multimarket Maneuvering in Uncertain Spheres of Influence: Resource Diversion Strategies, *Academy of Management Review* 23 (4): 724 – 740.
- Meffert, Heribert und Wolter, Frank (2000), Internationalisierungskonzepte im Dienstleistungsbereich – Bestandsaufnahme und Perspektiven. Arbeitspapier 136, *Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung*, Münster.
- Mengen, Andreas (1993), Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten: Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf. Schaeffer-Poeschel, Stuttgart.
- Meyer, Anton und Pfeiffer, Markus (1998), Virtuelle Kundenintegration. Formen und Gestaltung einer neuen Generation von market-pull-Innovationen. In: Franke, Nikolaus und von Braun, Carl-Friedrich (Hrsg.), *Innovationsforschung und Technologiemanagement*. Springer, Berlin: 299 – 314.
- Meyer-Kramer, Frieder und Lay, Gunter (2001), Der Stellenwert innovativer Dienstleistungen in der Modernisierungsdebatte, *WSI Mitteilungen* 6/2001: 396 – 400.
- Mitra, Debanjan and Golder, Peter N. (2002), Whose culture matters? Near-market knowledge and its impact on foreign market entry timing, *Journal of Marketing Research* 39 (3): 350–365.

- Modigliani, Franco and Merton H. Miller (1958), The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review* 48 (3): 261 – 297.
- Moeller, Sabine (2008), Customer Integration – A Key to an Implementation Perspective of Service Provision, *Journal of Service Research* 11 (2): 197 – 210.
- Mößlang, Angelo M. (1995), Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen: Empirische Relevanz – Systematisierung – Gestaltung. Gabler, Wiesbaden 1995.
- Mueller, Dennis C. und Supina, Dylan (2002), Goodwill Capital, *Small Business Economics* 19: 233 – 253.
- Müller, Melanie (2007), Integrationskompetenz von Kunden bei individuellen Leistungen. Gabler, Wiesbaden.
- Müller, Stefan und Kornmeier, Martin (2001), Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre 49/01, *Technische Universität Dresden*, Dresden.
- Nachum, Lilach (1999), FDI, the Location Advantages of Countries and the Competitiveness of TNCs: US FDI in Professional Service Industries, *ESRC Centre for Business Research*, University of Cambridge, Cambridge.
- Nachum, Lilach und Keeble, David (2000), Localized clusters and the eclectic paradigm of FDI: films TNCs in Central London. *Transnational Corporations* 9 (1): 1 - 36
- Nelson, Phillip (1970), Information and Consumer Behavior, *Journal of Political Economy* 78: 311 – 329.
- Nelson, Phillip (1974), Advertising as Information, *Journal of Political Economy* 82: 729 – 754.
- Nicolaud, Brigitte (1989), Problems and Strategies in the International Marketing of Services, *European Journal of Marketing* 23 (6): 55 – 66.

- Nocke, Volker und Yeaple, Stephen R. (2008), An Assignment Theory of Foreign Direct Investment, *Review of Economic Studies* 75 (2): 529 – 557.
- Noyelle, Thierry J. und Stanback, Thomas M. (1981), The Economic Transformation of American Cities. Conservation of Human Ressources. Rowman & Allanheld, New York.
- Noyelle, Thierry J. und Stanback, Thomas M. (1983), Economic Transformation in Selected American Cities. New York.
- Noyelle, Thierry J. und Stanback, Thomas M. (1988), The post-war growth of services in developed economies, Report to the United Nations Commission on Trade and Development. Genf, April.
- Nuhn, Helmut (2001), Megafusionen, *Geographische Rundschau* 7-8/2001: 16 –24.
- Oakey, Ray; Kipling, Michelle und Wildgust Susan (2001), Clustering Among Firms in the Non-Broadcast Visual Communication (NBVC) Sector, *Regional Studies* 35 (5): 401 – 414.
- Ochel, Wolfgang (2001), Unternehmensdienstleistungen als Motor für Wachstum und Beschäftigung, *ifo Schnelldienst* 9/2001, 54. Jahrgang: 13 – 20.
- OECD (1987), Controls and Impediments Affecting Inward Direct Investment in OECD Member Countries. OECD, Paris.
- O'Farrell, Patrick N. und Wood, P.A. (1996), Regional Influence on Foreign Market Development by Business Service Companies: American Perspective on UK Evidence. Paper presented on 43rd North American Meeting, Regional Science Association International. Washington D.C. November 14 – 17 1996.
- O'Farrell, Patrick N. und Wood, P.A. (1998), Internationalisation by business service firms: towards a new regionally based conceptual framework, *Environment and Planning* 30: 109 - 128.
- O'Farrell, Patrick N.; Scheuer, Markus und Schmidt, Elke Maria, unter Mitarbeit von Rainer Grasskamp (1999a), Internationalisierung

deutscher Unternehmensdienstleistungen, Untersuchungen des Rheinisch-Westfälischen Institutes für Wirtschaftsforschung, Heft 30, RWI Essen.

O'Farrell, Patrick N.; Scheuer, Markus und Schmidt, Elke Maria (1999b), Nachholbedarf deutscher Anbieter beim Export unternehmensbezogener Dienstleistungen?, RWI-Papiere Nr. 62, *Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung*, Essen.

Ottaviano, Gianmarco I.P. und Turrini, Alessandro (2007), Distance and Foreign Direct Investment when Contracts are Incomplete, *Journal of the European Economic Association* 5 (4): 796 – 822.

Ozawa, Terutomo (1979), International Investment and Industrial Structure: New Theoretical Implications from the Japanese Experience, *Oxford Economic Papers* 31 (1): 72 – 92.

Parasurman, Anantharanthan; Zeithaml, Valerie A. und Berry, Leonard L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing* 49: 41 – 50.

Passerini, Paolo (2001), Anteil des Dienstleistungssektors an den DI-Zuflüssen in die EU wächst, Statistik kurz gefasst 2/19. *Eurostat*, Luxemburg.

Passerini, Paolo (2002): DI-Ströme zwischen der EU und Drittländern gingen um fast 40 Prozent zurück, Statistik kurz gefasst 2/30. *Eurostat*, Luxemburg.

Patterson, Paul G. und Cicic, Muris (1995), A Typology of Service Firms in International Markets: An Empirical Investigation, Workings Paper No. 12 – 95, *University of Wollongong*, Australia.

Perlitz, Manfred (1995), Internationales Management. 2. Auflage. Fischer, Stuttgart.

Piller, Frank Thomas (2002), Mass Customization. In: Albers, Sönke und Herrmann, Andreas (Hrsg.), Handbuch Produktmanagement, 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden, S. 929 – 957.

- Piller, Frank Thomas (2006), Mass Customization. Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter. Gabler, Wiesbaden.
- Piller, Frank Thomas (2008), Kundenintegration im Innovationsprozess als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Christian (Hrsg.), Kundenzufriedenheit. 7. Auflage. Gabler, Wiesbaden: 399 – 478.
- Piller, Frank Thomas und Schaller, Christian (2002), Individualization Based Collaborative Customer Relationship Management. Motives, Structures and Modules of Collaboration for Mass Customization and CRM. Arbeitsbericht des Lehrstuhls für Industrielle Betriebswirtschaftslehre Nr. 29. *Technische Universität München*.
- Pitelis, Christos (2007), Edith Penrose and a Learning-Based Perspective on the MNE and OLI, *Management International Review* 47 (2):207 – 219.
- Pinto, Pablo M. und Pinto, Santiago M. (2008), The Politics of Investment Partisanship and the Sectoral Allocation of Foreign Direct Investment, *Economics & Politics* 20 (2): 216 – 254.
- Plötner, Olaf und Jacob, Frank (1996), Customer Integration und Kundenvertrauen. In: Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine; Jacob, Frank (Hrsg.), Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration. Gabler, Wiesbaden: 105 – 119.
- Porter, Micheal E. (1990), Competitive advantages of nations. The Free Press, New York.
- Poznanski, Steffi (2005), Kundenintegration bei Finanzdienstleistungen, *Freiberger Working Papers* Nr. 11, Technische Universität Bergakademie Freiberg.
- Poznanski, Steffi (2007), Wertschöpfung durch Kundenintegration. Gabler, Wiesbaden.
- Raabe, Thorsten (1993), Konsumentenbeteiligung an der Produktinnovation. Campus Verlag, Frankfurt/Main; New York.

- Raabe, Thorsten (1996), Produktentwicklung im Dialog mit Kunden. In: Hansen, Ursula (Hrsg.), Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Campus, Frankfurt, New York: 267 – 280.
- Radmacher-Nottelmann, Nils A. (2001), Wachsende Globalisierung deutscher Dienstleistungsunternehmen – Evidenzen mikroökonomischer Daten, *RWI-Mitteilungen* 52 (2): 73 – 93.
- Raff, Horst und Ryan, Michael J. (2008), Firm-Specific Characteristics and the Timing of Foreign Direct Investment Projects, *Review of World Economics* 144 (1): 1 – 31.
- Raff, Tilmann und Billen, Peter (2005), Länderauswahlentscheidungen von Dienstleistungsunternehmen. In: Bruhn, Manfred und Stauss, Bernd (Hrsg.), Internationalisierung von Dienstleistungen. Gabler, Wiesbaden: 149 – 170.
- Ramsey, James B. (1969), Tests for Specification Errors in Classical Linear Least Squares Regression Analysis, *Journal of the Royal Statistical Society* 31: 350 - 371.
- Rathmell, John M. (1974), Marketing in the Service Sector. Cambridge, M.A.; Winthrop.
- Reckenfelderbäumer, Martin (2006), Konzeptionelle Grundlagen des Dienstleistungscontrolling – Kritische Bestandsaufnahme und Perspektiven der Weiterentwicklung zu einem Controlling der Kundenintegration. In: Bruhn, Manfred und Stauss, Bernd (Hrsg.) Dienstleistungscontrolling. Gabler, Wiesbaden: 31 – 51.
- Regan, William J. (1963), The Service Revolution, *Journal of Marketing* 47 (July): 57 – 62.
- Reichart, Sybille V. (2002), Kundenorientierung im Innovationsprozess. Die erfolgreiche Integration von Kunden in den frühen Phasen der Produktentwicklung. Gabler, Wiesbaden.
- Reichwald, Ralf; Ihl, Christoph und Seifert, Sascha (2004a), Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess. In: Herrmann,

- Thomas; Kleinbeck, Uwe und Krcmar, Helmut (Hrsg.), Konzepte für das Service Engineering. Modularisierung, Prozessgestaltung und Produktivitätsmanagement. Physica, Heidelberg: 263 – 282.
- Reichwald, Ralf; Meyer, Anton; Engelmann, Marc und Walcher, Dominik (2007), Der Kunde als Innovationspartner. Gabler, Wiesbaden.
- Reichwald, Ralf; Seiffert, Sascha und Walcher, Dominik (2004b), Kundenintegration in Innovationsprozesse. In: Spath, Dieter (Hrsg.), Forschungs- und Technologiemanagement. Hanser, Wien: 73 – 77.
- Reichwald, Ralf und Piller, Frank Thomas (2002a), Der Kunde als Wertschöpfungspartner – Formen und Prinzipien. In: Albach, Horst; Kaluza, Bernd und Kersten, Wolfgang (Hrsg.), Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz. Gabler, Wiesbaden: 27 – 51.
- Reichwald, Ralf und Piller, Frank Thomas (2002b), Customer Integration. Formen und Prinzipien einer Integration der Kunden in die unternehmerische Wertschöpfung. Arbeitsbericht des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre Nr. 26. *Technische Universität München*.
- Reichwald, Ralf und Piller, Frank Thomas (2005), Open Innovation: Kunden als Partner im Innovationsprozess. Working Paper, *Technische Universität München*.
- rheingold (2000), Der Konsument und seine Kaufreife, Grundlagenstudie des rheingold-Instituts für qualitative Markt- und Medienanalysen (ehemals ifm Köln), Köln.
- Riddle, Dorothy I. (1986), Service-Led Growth. Praeger Publishers, New York.
- De Ruyter, Ko and Wetzels, Martin (1998), On the complex nature of patient evaluations of general practice service, *Journal of Economic Psychology* 19: 565 – 590.

- Römer, Christof (2008), Multinationale Unternehmen – Eine theoretische und empirische Bestandsaufnahme, IW-Analysen Nr. 39. *Institut der Deutschen Wirtschaft*, Köln.
- Rogers, Everett M. (1962), *Diffusion of Innovations*. Free Press: New York.
- Rosada, Michael (1990), Kundendienststrategien im Automobilsektor. Theoretische Fundierung und Umsetzung eines Konzepts zur differenzierten Vermarktung von Sekundärdienstleistungen. Duncker & Humblot: Berlin.
- Rück, Hans R.G. (2000), Dienstleistungen in der ökonomischen Theorie. Gabler: Wiesbaden.
- Rugman, Alan M. (1975), Motives for foreign investment: the market imperfections and risk diversification hypothesis, *Journal of World Trade Law* 9, September – Oktober: 567 – 573.
- Russ, Katheryn Niles (2007), The endogeneity of the exchange rate as a determinant of FDI: A model of entry and multinational firms, *Journal of International Economics* 71 (2): 344 – 372.
- Sachverständigenrat (2003), Staatsfinanzen konsolidieren – Steuersystem reformieren. Jahresgutachten 2003/04, Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. *Statistisches Bundesamt*, Wiesbaden
- Sagari, Silvia B. (1992), United States foreign direct investment in the banking industry, *Transnational Corporations* 1 (3): 93 – 123.
- Sampson, Gary P.; Snape, Richard H. (1985), Identifying the Issues on Trade in Services, *The World Economy* 8 (2): 171 – 182.
- Sandmeier, Patricia (2007), Extreme Innovation: Lektionen für die industrielle Kundenintegration aus der Software-Industrie. In: Herstatt, Cornelius; Verworn, Birgit (Hrsg.) *Management der frühen Innovationsphasen*, 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden: 183 – 198.
- Sandmeier, Patricia (2008), Customer Integration in Industrial Innovation Projects. Gabler, Wiesbaden.

- Sapir, André und Lutz, Ernst (1981), Trade in Services: Economic Determinants and Development-related Issues, World Bank Staff Working Paper No. 480. Washington: World Bank.
- Say, Jean-Baptiste (1830), Ausführliche Darstellung einer Nationalökonomie oder der Staatswirtschaft. Band 1, Heidelberg.
- Schäfer, Gunter (2001), Dienstleistungskonjunkturstatistik. Eurostat, Luxemburg.
- Schedl, Hans und Vogler-Ludwig, Kurt (1987), Strukturverlagerungen zwischen sekundärem und tertiärem Sektor. Zur Rolle der Dienstleistungen in der arbeitsteiligen Wirtschaft. Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München.
- Schmidt, Ingo (1981), Wettbewerbstheorie und –politik. Gustav Fischer, Stuttgart.
- Schulte, Helmut (1996), Customer Integration bei der Entwicklung, Akquisition und Durchführung technischer Dienstleistungen. In: Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine und Jacob, Frank (Hrsg.), Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration. Gabler, Wiesbaden: 275 - 284.
- Segebarth, Karine (1990), Some Aspects of the International Trade in Services: An Empirical Approach, *The Services Industries Journal* 10 (2): 266 – 283.
- Semion (2009), brand evaluation 2008. Semion Brand Broker GmbH. <http://www.semion.de>. (April 2009).
- Shahin, Arash und Nikneshan, Payam (2008), Integration of CRM and QFD. A Novel Model for Enhancing Customer Participation, *The TQM Journal* 20(1): 68 – 86.
- Shapiro, Carl und Varian, Hal R. (1999), Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Sharma, Dharma Deo (1991), International Operations of Professional Firms, Chartwell-Bratt, Bromley (UK).

- Shelp, Ronald K. (1981), *Beyond Industrialization: Ascendancy of the Global Service Economy*. Praeger, New York.
- Shelp, Ronald K. (1985), An industrial policy for a service economy In: Zukin, Sharon (Hrsg.), *Industrial policy: Business and politics in the United States and France*: 208 – 218.
- Shenkar, Oded (2001), Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences, *Journal of International Business Studies* 32 (3): 519 – 535.
- Shostack, G. Lynn (1977), Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing* 41, April 77: 73 – 80.
- Simon, Herbert A. (1972), Theories of Bounded Rationality. In: McGuire, C.B. und Radner, Roy (Hrsg.), *Decision and Organisation*. American Elsevier, New York: 161 – 176.
- Smith, Adam (1789), *Der Wohlstand der Nationen – Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*, 5. Auflage, London. In einer Übersetzung von H.C. Recktenwald, Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München, 1974.
- Snape, Richard H. (1990), Principles in Trade in Services. In: Messerlin, Patrick A. und Sauvart, Karl P. (Hrsg.), *The Uruguay Round: Services in the World Economy*, The World Bank and United Nations Organisation on Transnational Corporations, Washington D.C.: 5 – 12.
- Stauss, Bernd (1999), „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung – Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse. In: Bruhn, Manfred und Stauss, Bernd (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität. Konzepte- Methoden – Erfahrungen*. Gabler, Wiesbaden: 321 – 340.
- Stauss, Bernd und Nogly, Felicitas (2009), Interkulturelle Unterschiede im Beschwerdeverhalten als Herausforderung des internationalen Beschwerdemanagements. In: Schmid, Stefan (Hrsg.), *Management der Globalisierung*. Gabler, Wiesbaden: 321- 342.

- Stehn, Jürgen (1991), Regulierungen, Transaktionskosten und Direktinvestitionen im Dienstleistungssektor wichtiger Industrieländer, *Die Weltwirtschaft*, Heft 1, Halbjahresschrift des Institutes für Weltwirtschaft an der Universität Kiel; J.C.B. Mohr, Tübingen.
- Stehn, Jürgen (1992), Ausländische Direktinvestitionen in Industrieländern. Theoretische Erklärungsansätze und Empirische Evidenz, *Kieler Studien* 245, Tübingen.
- Stern, Robert M. und Hoekman, Bernhard M. (1987), Issues and Data Needs for GATT Negotiations in Services, *World Economy* 10: 39 – 60.
- Stotko, Christof M. (2005), Vertriebseffizienz durch Kundenintegration. Empirische Untersuchung am Beispiel deutscher Hersteller von Werkzeugmaschinen. Gabler, Wiesbaden.
- Studenmund, A.H. (2001), Using Econometrics, 4. Auflage. Addison Wesley Longman, Boston.
- Sydow, Jörg (2000), Management von Dienstleistungsbeziehungen. Kundenintegration in organisations- und netzwerktheoretischer Perspektive. In Witt, Frank H.; Bartölke, Klaus und Rock, Reinhard, Unternehmung und Informationsgesellschaft. Management-Organisation-Trends. Gabler, Wiesbaden: 21- 33.
- Tesch, Peter (1980), Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestitionen, *Volkswirtschaftliche Schriften* Heft 301. Berlin.
- The Economist vom 18.08.2001, Just good friends, S. 12.
- Thibaut, John W.; Kelley, Harold H. (1959), The Social Psychology of Groups. Transaction Publishers, New York.
- Thomas, Dan R.E. (1978), Strategy is different in Service Industries, *Harvard Business Review* 56, July-August: 158 – 165.
- Thomke, Stefan und von Hippel, Eric (2002), Customers as Innovators. A New Way to Create Value. *Harvard Business Review* 80 (2): 74 – 81.

- Thomson, Stephen und Woolcock, Stephen (1993), *Direct Investment and European Integration – Competition among Firms and Governments*. The Royal Institute of International Affairs, London.
- Tihanyi, Laszlo; Griffith, David A. und Russel, Craig J. (2005), The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance, *Journal of International Business Studies* 36: 270 – 283.
- Tolksdorf, Michael (1994), *Dynamischer Wettbewerb*, 1. Auflage. Gabler, Wiesbaden.
- Tollin, Karin (2002), Customization as a business strategy – a barrier to customer integration in product development?, *Total Quality Management* 13 (4): 427 – 439.
- Tomiura, Eiichi (2007), Foreign outsourcing, exporting and FDI: A productivity comparison at the firm level, *Journal of International Economics* 72 (1): 113 – 127.
- Tong, Sarah Y. (2005), Ethnic Networks in FDI and the Impact of Institutional Development, *Review of Development Economics* 9 (4): 563 – 580.
- Trommen, Alexander (2002), *Mehrstufige Kundenintegration in Wertschöpfungssystemen. Ableitung einer Marketingstrategie für Lieferanten*. Gabler, Wiesbaden.
- Tybout, James R. (1993), Internal Returns to Scale as a Source of Comparative Advantage: The Evidence, *American Economic Review, Papers and Proceedings* 83 (2): 440 – 444.
- UNCTAD (1988), *Transnational Corporations in World Development: Trends and Prospects*. United Nations, New York.
- UNCTAD (1989), *Foreign Direct Investment and Transnational Corporations in Services*. Programme on Transnational Corporations, New York.
- UNCTAD (1992), *The Determinants of Foreign Direct Investment*. United Nations, New York.
- UNCTAD (2002), *Transnational Corporations and Export Competitiveness*. United Nations, New York.

- UNCTAD (2003), World Investment Report: FDI Policies for Development: National and International Perspectives. United Nations, New York.
- UNCTAD (2004), World Investment Report: The Shift Towards Services. United Nations, New York.
- UNCTAD (2008), World Investment Report: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge. United Nations, New York.
- UNCTC (1987), Foreign Direct Investment, the Service Sector and International Banking, UNCTC Current Studies, Serie A, Nr. 7, United Nations, New York.
- Urata, Shujiro und Kawai, Hiroki (2000), The Determinants of the Location of Foreign Direct Investment by Japanese Small and Medium-sized Enterprises, *Small Business Economics* 15: 79 – 103.
- Vandermerwe, Sandra und Chadwick, Michael (1989), The Internationalization of Services, *The Service Industries Journal* 9: 79 – 93.
- Vargo, Stephen L. (2008), Customer Integration and Value Creation. Paradigmatic Traps and Perspectives, *Journal of Service Research* 11 (2): 211 – 215.
- Vernon, Raymond (1966), International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, Mai 1966: 190 – 207.
- Vernon, Raymond (1971), Sovereignty at Bay. Basic Books, London.
- Voppel, Götz (1975), Wirtschaftsgeographie. Schaeffers Grundriss des Rechts und der Wirtschaft, Band 98, 2. Auflage. Teubner, Stuttgart, Düsseldorf.
- Vuorinen, Juha (1995), Regional Location Factors in International Producer Services, *Working papers W-120*, Helsinki School of Economic and Business Administration, Helsinki.
- Wagner, Joachim (2006), Exports, Foreign Direct Investment and Productivity: Evidence from German Firm Level Data, *Applied Economics Letters* 13 (6): 347 – 349.

- Walcher, Dominik (2007), Der Ideenwettbewerb als Methode der aktiven Kundenintegration. Gabler, Wiesbaden.
- Wecht, Christoph H. (2006), Das Management aktiver Kundenintegration in der Frühphase des Innovationsprozesses. Gabler, Wiesbaden.
- Wehrli, Hans-Peter und Heininger, Yvonne (2002), Co-Design. Integration des Kunden in die Wertschöpfungskette. In Bruhn, Manfred und Stauss, Bernd (Hrsg.), *Electronic Services*. Gabler, Wiesbaden: 209 – 223.
- White, Halbert (1980), A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity, *Econometrica* 48: 817-838.
- Winterling, Klaus (1978), Die Bestimmung optimaler Standorte für Einrichtungen des tertiären Wirtschaftssektors in Steuerungsräumen der Landesplanung. Haag, Frankfurt/Main.
- Williamson, Oliver E. (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Free Press, New York.
- Williamson, Oliver E. (1979), Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics* 22: 233 – 261.
- Williamson, Oliver E. (1983), Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange, *American Economic Review* 73: 519 – 540.
- Williamson, Oliver E. (1990), Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Deutsche Übersetzung von: The economic institutions of capitalism (1985), Monika Streissler. J.C.B. Mohr, Tübingen.
- Williamson, Oliver E. (1998), Transaction Cost Economics: How It Works, Where it is Headed, *The Economist* 146: 23 – 58.
- Windolf, Paul und Beyer, Jürgen (1995), Kooperativer Kapitalismus. Unternehmensverflechtungen im internationalen Vergleich, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 47 (1): 1 – 36.
- Witt, Michael A. und Lewin, Arie Y. (2007), Outward foreign direct investment as escape response to home country institutional constraints, *Journal of International Business Studies* 38: 579 – 594.

- Wöhler, Karl-Heinz (2005), Der Kunde als Innovationsquelle. In: Pechlaner, Harald; Tschurtschenthaler, Paul; Peters, Mike und Fuchs, Matthias (Hrsg.), Erfolg durch Innovation. Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor., Gabler, Wiesbaden: 243 – 260.
- Wöhe, Günter (1996), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 19. Auflage. Vahlen, München.
- Wolfe, Martin (1955), The Concept of Economic Sectors, *Quarterly Journal of Economics* 69: 402.
- Wolter, Achim (1997), Globalisierung der Beschäftigung. Multinationale Unternehmen als Kanal der Wanderung Höherqualifizierter innerhalb Europas. Nomos, Baden-Baden.
- Wooldridge, Jeffrey M. (2002), Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data. MIT Press, Cambridge, MA.
- Yean, Tham Siew (2007), Outward Foreign Direct Investment from Malaysia: An Exploratory Study, *Südostasien aktuell* 5/2007: 44 -72.
- Yen, HsiuJu Rebecca; Gwinner, Kevin P. und Su, Wanru (2004), The impact of customer participation and service expectation an Locus attribution following service failure, *International Journal of Service Industry Management* 15 (1): 7 – 26.
- Zernott, Christoph (2004), Kundenintegration in die Produktentwicklung. TCW Transfer-Centrum, München.
- Zeithaml, Valerie A. (1981), How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. In: Donnelly, James H. und George, William R. (Hrsg.), Marketing of Services. American Marketing, Chicago: 186 – 190.
- Zeithaml, Valerie A.; Parasuraman, Anantharanthan; Berry, Leonard L. (1985), Problems and Strategies in Service Marketing, *Journal of Marketing* 49: 33 – 46.

Zeithaml, Valerie A.; Berry, Leonard und Parasuraman, Anantharanthan (1999), Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität. In: Bruhn, Manfred und Stauss, Bernd, Dienstleistungsqualität. Gabler, Wiesbaden: S. 115 – 144.

ZEW (2003), IKT-Report. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die Dissertation selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Alle wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommene Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Ort, Datum

Unterschrift

Lebenslauf

Persönliche Angaben

Name	Nils A. Radmacher-Nottelmann
Geboren	27. Juni 1972, Essen
Familienstand	Verheiratet seit März 2000

Berufliche Tätigkeiten

seit 08.2004	Referent „Gewerbliche Wirtschaft und Konjunktur“ IT.NRW als Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW, Düsseldorf; Abteilung Produktion, Handwerk, Dienstleistungen und Baugewerbe;
05.2004 – 07.2004	Business Analyst SITEL GmbH Krefeld
08.1999 – 04.2004	wissenschaftlicher Mitarbeiter RWI Essen, Abteilung Weltwirtschaft (Leitung: Dr. Döhrn) Schwerpunkte: Ausländische Direktinvestitionen, Inländische Effekte der Internationalisierung deutscher Unternehmen
12.1998 – 07.1999	Marktanalyst Marketing Systems GmbH, Essen Schwerpunkte: Absatz- und Produktionsprognosen für Hersteller von Kraftfahrzeugen, Analyse der Automobilmärkte Spanien, Niederlande, Schweden, Afrika

Ausbildung

seit 2001	Dissertation, Universität Duisburg-Essen Universität Eichstätt-Ingolstadt Thema: <i>Kundenintegration als Erklärungsansatz multinationaler Unternehmen</i>
10.1992 – 07.1998	Diplomstudium Wirtschaftswissenschaften, Universität-GHS, Essen Diplomarbeit: <i>Wettbewerb auf dem Markt für Unterhaltungssoftware in Deutschland</i>
10.1991 – 09.1992	Grundwehrdienst Bundeswehr (Hamburg / Essen)
07.1982 – 06.1991	Maria-Waechter-Gymnasium, Essen
07.1978 – 06.1982	St. Andreas Grundschule, Essen