



universität  
wien

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Der Einfluss von Institutionen auf die  
Markteintrittsarten in Emerging Economies“

Verfasserin

Dominika Szczepański-Pasula

angestrebter akademischer Grad

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

Wien, im Juni 2012

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

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



Für Maja, Anna und Mama.



### **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, im Juni 2012

---



# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Abkürzungsverzeichnis .....                                                          | iii       |
| Tabellenverzeichnis .....                                                            | iv        |
| Abbildungsverzeichnis .....                                                          | iv        |
| <br>                                                                                 |           |
| <b>1 Einleitung</b> .....                                                            | <b>1</b>  |
| 1.1 Ziel und Problemstellung .....                                                   | 1         |
| 1.2 Aufbau .....                                                                     | 3         |
| <br>                                                                                 |           |
| <b>2 Institutionen</b> .....                                                         | <b>5</b>  |
| 2.1 Der ökonomische Institutionalismus .....                                         | 6         |
| 2.1.1 Der Begriff der „Institution“ aus ökonomischer Sicht .....                     | 7         |
| 2.1.2 Grundannahmen der ökonomischen Perspektive .....                               | 8         |
| 2.2 Der soziologische Institutionalismus .....                                       | 9         |
| 2.2.1 Der Begriff der „Institution“ aus soziologischer Sicht .....                   | 10        |
| 2.2.2 Grundannahmen der soziologischen Perspektive .....                             | 10        |
| 2.3 Die Institutionen-basierte Theorie .....                                         | 13        |
| <br>                                                                                 |           |
| <b>3 Markteintritte</b> .....                                                        | <b>15</b> |
| 3.1 Funktionelle Markteintrittsarten .....                                           | 15        |
| 3.1.1 Export .....                                                                   | 15        |
| 3.1.2 Lizenzvergabe .....                                                            | 16        |
| 3.1.3 Franchising .....                                                              | 17        |
| 3.2 Institutionelle Markteintrittsarten .....                                        | 18        |
| 3.2.1 Joint Ventures .....                                                           | 18        |
| 3.2.2 Akquisitionen .....                                                            | 20        |
| 3.2.3 Niederlassungsgründungen .....                                                 | 21        |
| <br>                                                                                 |           |
| <b>4 Emerging Economies</b> .....                                                    | <b>23</b> |
| 4.1 Was ist eine Emerging Economy? .....                                             | 23        |
| 4.2 Welche Länder zählen zu den Emerging Economies? .....                            | 24        |
| 4.3 Wie ist die institutionelle Struktur von Emerging Economies<br>beschaffen? ..... | 28        |
| 4.3.1 Russland .....                                                                 | 29        |
| 4.3.2 China .....                                                                    | 32        |
| 4.3.3 Indien .....                                                                   | 33        |

|          |                                                                          |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5</b> | <b>Der Einfluss von Institutionen auf die Wahl der Markteintrittsart</b> | <b>35</b> |
| 5.1      | Institutionen und Transaktionskosten . . . . .                           | 36        |
| 5.1.1    | Der Einfluss des „institutionellen Fortschritts“ . . . . .               | 37        |
| 5.1.2    | Der „institutionelle Fortschritt“ als moderierende Variable . . . . .    | 39        |
| 5.1.3    | Der Einfluss kultureller Merkmale . . . . .                              | 46        |
| 5.1.4    | Der Einfluss von Korruption . . . . .                                    | 48        |
| 5.2      | Institutionen und Ressourcen . . . . .                                   | 49        |
| 5.3      | Institutionen und Isomorphismus . . . . .                                | 53        |
| 5.3.1    | Interner institutioneller Druck . . . . .                                | 53        |
| 5.3.2    | Externer institutioneller Druck . . . . .                                | 55        |
| 5.3.3    | Institutionelle Dualität . . . . .                                       | 57        |
| 5.3.4    | Qualität der Institutionen . . . . .                                     | 59        |
| 5.3.5    | Institutionelle Distanz . . . . .                                        | 60        |
| 5.3.6    | Internationale Erfahrung als moderierende Variable . . . . .             | 61        |
| 5.3.7    | Projektorientierung als moderierende Variable . . . . .                  | 62        |
| 5.3.8    | Technologische Strategie als moderierende Variable . . . . .             | 63        |
| <b>6</b> | <b>Schlusswort</b>                                                       | <b>65</b> |
|          | <b>Literaturverzeichnis</b>                                              | <b>70</b> |
|          | <b>Anhang</b>                                                            |           |
| A        | Zusammenfassung der empirischen Studien . . . . .                        | 82        |
| B        | Zusammenfassung der Hypothesen . . . . .                                 | 87        |
| C        | Zusammenfassung/Abstract . . . . .                                       | 97        |
| D        | Lebenslauf . . . . .                                                     | 99        |

## Abkürzungsverzeichnis

|       |                                                  |
|-------|--------------------------------------------------|
| BMI   | Broad Market Index                               |
| EBRD  | European Bank for Reconstruction and Development |
| EMDB  | Emerging Markets Data Base                       |
| EU    | Europäische Union                                |
| f.    | folgende                                         |
| ff.   | fortfolgende                                     |
| FDI   | Foreign Direct Investment                        |
| Hrsg. | Herausgeber                                      |
| IFC   | International Financial Corporation              |
| S&P   | Standard & Poor's                                |
| VAE   | Vereinigte Arabische Emirate                     |
| vgl.  | vergleiche                                       |
| vs.   | versus                                           |
| WHO   | Welthandelsorganisation                          |
| zit.  | zitiert                                          |

## Tabellenverzeichnis

|            |                                       |    |
|------------|---------------------------------------|----|
| Tabelle 1: | Emerging Economies (Stand 2011) ..... | 25 |
|------------|---------------------------------------|----|

## Abbildungsverzeichnis

|              |                                                                                       |    |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: | Die Institutionen-basierte Theorie: das dritte Bein im „strategy tripod“.....         | 13 |
| Abbildung 2: | Marktentwicklung und regionale Integration in Mittel- und Osteuropa .....             | 42 |
| Abbildung 3: | Arten des Technologietransfers nach Marktentwicklung und regionaler Integration ..... | 42 |
| Abbildung 4: | Ressourcen, Institutionen und Marktversagen.....                                      | 52 |

# 1 Einleitung

## 1.1 Ziel und Problemstellung

In den letzten Jahrzehnten fanden in vielen Ländern auf der ganzen Welt mehr oder weniger weit fortgeschrittene politische, wirtschaftliche und soziale Reformen statt. Unzählige Volkswirtschaften beendeten ihre Politik der Abschottung nach außen und öffneten ihre Grenzen für den internationalen Handel und ausländische Direktinvestitionen. Sie waren alsbald durch ein enormes Wirtschaftswachstum gekennzeichnet, wodurch sie im internationalen Sprachgebrauch zu „Emerging Economies“ wurden. Als Beispiele seien hier China, Indien, Brasilien sowie der gesamte mittel- und osteuropäische Raum erwähnt.

Die Öffnung dieser Volkswirtschaften schuf neue Absatzmärkte mit großem Wachstumspotential. Multinationale Unternehmen aus Developed Countries sahen sich mit der strategischen Herausforderung konfrontiert, in Märkte zu expandieren, deren institutionelle Struktur sich von derjenigen in entwickelten Marktwirtschaften erheblich unterschied. Die Wahl einer geeigneten Markteintrittsart, die es erlaubt, unternehmensinterne Vorteile zu transportieren und zu replizieren sowie auf lokale Ressourcen zuzugreifen und diese in einen Wettbewerbsvorsprung umzuwandeln, erwies sich als eine unter vielen kritischen Entscheidungen im Rahmen der internationalen Unternehmensexpansion, da sie alle zukünftigen Entscheidungen und Aktivitäten im Gastmarkt determiniert (Kumar und Subramaniam, 1997, S. 54).

Seit Öffnung der Märkte stieg nicht nur das Investitionsvolumen in, sondern auch das Forschungsinteresse an Emerging Economies. Die Tatsache, dass im Laufe ihrer Reformbemühungen oftmals die Gesamtheit der formellen Institutionen gravierenden Veränderungen unterworfen war, schuf ein geeignetes Umfeld, um die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Unternehmen und deren Umwelt zu erforschen (Gelbuda et al., 2008; Bevan et al., 2004, S. 44). Dass institutionelle Rahmenbedingungen internationale Unternehmensstrategien beeinflussen, wurde hinreichend belegt und gilt als akzeptiert

(Meyer et al., 2009, S. 63 f.; Peng et al., 2008, S. 921). Institutionen stellen demnach nicht mehr nur bloße Hintergrundbedingungen für Unternehmensentscheidungen dar, sondern „(...) *directly* determine what arrows a firm has in its quiver as it struggles to formulate and implement strategy and to create competitive advantage“ (Ingram und Silverman, 2002, S. 20 zit. nach Meyer und Peng, 2005, S. 610).

Es wird angenommen, dass für die Analyse von Märkten, die im Entstehen begriffen sind, der institutionellen Theorie die größte Bedeutung zukommt. Je weiter Märkte in ihrer Entwicklung fortschreiten, desto relevanter werden der Transaktionskostenansatz gefolgt von der Ressourcentheorie (Hoskisson et al., 2000, S. 263). Die institutionelle Theorie alleine liefert in diesem Zusammenhang keine Erklärung für Unternehmensstrategien. Sie enthält allerdings aufschlussreiche Erkenntnisse darüber, wie Transaktionskosten entstehen und warum sich Ressourcen und Organisationen in einer bestimmten Weise entwickeln (Meyer und Nguyen, 2005, S. 66). Sie verfügt außerdem über das Potential, die Strategien von Unternehmen zu erforschen, die in unterschiedlichen nationalen Kontexten tätig sind (Arslan, 2012, S. 110).

Ziel dieser Arbeit ist es, im Rahmen einer Literaturstudie Muster zu erarbeiten, nach denen Institutionen die Markteintrittsartentscheidung multinationaler Unternehmen in Emerging Economies beeinflussen. Ein besonderer Fokus wird dabei auf die formellen Institutionen des Gastlandes gelegt, wobei auch dessen informelle Institutionen sowie die internen Institutionen des multinationalen Unternehmens Erwähnung finden.

In dieser Arbeit werden keine detaillierten Analysen der institutionellen Einflüsse auf die Markteintritte in einzelne Schwellenländer vorgenommen. Vielmehr werden Emerging Economies als eine Gruppe betrachtet, und es wird versucht, durch das Evaluieren empirischer Befunde gemeinsame Wirkungs- und Entscheidungsmuster aufzudecken.

Die Problemstellung, die in dieser Arbeit behandelt wird, lässt sich in folgenden Fragen zusammenfassen: Wie ist der aktuelle Forschungsstand zum Einfluss von Institutionen auf die Wahl der Markteintrittsart in Emerging

Economies? Welche theoretischen Konzepte existieren? Welche der darin enthaltenen Hypothesen konnten in empirischen Studien die Aussagekraft der institutionellen Theorie belegen? Welche institutionellen Determinanten konnten identifiziert werden? Und wie wirken diese Einflussgrößen?

## 1.2 Aufbau

In den Kapiteln 2, 3 und 4 der vorliegenden Arbeit wird die theoretische Grundlage für den in Kapitel 5 enthaltenen empirischen Teil aufgearbeitet. Selbst Lesern anderer Fachrichtungen soll damit ein schneller Einstieg in die Materie ermöglicht werden.

Kapitel 2 beschreibt die Hauptrichtungen der institutionellen Theorie – den ökonomischen und soziologischen Institutionalismus. Für beide Strömungen werden der geltende Institutionenbegriff definiert und die getroffenen Grundannahmen zusammengefasst. Abschließend wird noch ein Ansatz neueren Datums, nämlich die Institutionen-basierte Theorie (*institution-based view*) nach Peng (2002) präsentiert.

Kapitel 3 gibt einen Überblick über das Spektrum an gängigen Markteintrittsarten sowie über mögliche Vor- und Nachteile, die sich für das expandierende Unternehmen daraus ergeben können. Die hier enthaltenen Informationen sind wichtig für das Verständnis von Investitionsentscheidungen in unterschiedlichen institutionellen Kontexten.

Kapitel 4 gibt einen Einblick in die institutionelle Struktur von Emerging Economies. Es wird eine Begriffsdefinition vorgenommen sowie eine Liste aller Schwellenländer mit Stand 2011 angeführt. Die vorherrschenden institutionellen Besonderheiten werden anhand von Kurzportraits der Emerging Markets China, Indien und Russland verdeutlicht.

Kapitel 5 beinhaltet Forschungsergebnisse, die aus empirischen Studien aus dem mittel- und osteuropäischen sowie asiatischen Raum entnommen wurden und den Einfluss von Institutionen auf die Wahl der Markteintrittsart durch Unternehmen aus Developed Countries zum Thema haben. Die Er-

kenntnisse beinhalten Komponenten des ökonomischen und soziologischen Institutionalismus sowie der Ressourcentheorie. Kurzinformationen zu den verwendeten Studien sowie die darin enthaltenen Hypothesen befinden sich im Anhang.

Kapitel 6 enthält das Schlusswort, das nochmals die wesentlichsten Erkenntnisse zusammenfasst und die Arbeit durch einen Ausblick auf noch nicht geklärte Forschungsfragen abrundet.

## 2 Institutionen

Der Einfluss der „Umwelt“ auf Organisationen und strategische Unternehmensentscheidungen wird bereits seit den siebziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts in der Literatur behandelt. Peng (2000, S. 44) verweist dabei auf die Beiträge von Lawrence und Lorsch (1969), Pfeffer und Salancik (1978), Aldrich (1979) sowie Hannan und Freeman (1989). Im Mittelpunkt dieser Arbeiten stand jedoch die „technische Umwelt“ mit Variablen wie Ressourcen und Marktnachfrage, da Organisationen primär als instrumentelle Produktionssysteme angesehen wurden, die Inputs in Outputs transformierten (Scott, 2001, S. xx).

Bis in die 1990er Jahre gewann die institutionelle Forschung an enormer Bedeutung. Forscher wie DiMaggio und Powell (1983), Scott (1995) sowie Williamson (1996) erkannten den großen Einfluss von Institutionen auf Unternehmen sowie Führungskräfte an und hinterfragten die Mechanismen, nach denen sie wirksam wurden (Peng, 2000, S.45). Organisationen wurden zu sozialen und kulturellen Systemen aufgewertet (Scott, 2001, S. xx).

Die institutionelle Theorie unterstreicht die Bedeutung von Systemen, die Organisationen umgeben und soziales und organisatorisches Verhalten formen. Institutionelle Einflüsse prägen organisatorische Prozesse sowie das Entscheidungsverhalten von Führungskräften (Hoskisson et al., 2000, S. 252; Scott, 1995). Untersuchungen zu diesen Einflüssen haben sowohl eine ökonomische (Coase, 1998; North, 1990) als auch eine soziologische Perspektive (Scott, 1995; DiMaggio und Powell, 1983).

In diesem Kapitel wird ein Überblick über den ökonomischen und soziologischen Institutionalismus gegeben. Dabei wird besonders auf die Strömung des Neoinstitutionalismus beider Forschungsrichtungen eingegangen, da die meisten Beiträge zum Markteintritt in Emerging Economies auf dessen Annahmen beruhen. Es werden der geltende Institutionenbegriff sowie die Grundannahmen des jeweiligen Ansatzes dargestellt. Es sei darauf hingewiesen, dass beide Forschungsrichtungen als komplementär zu betrachten sind

und in der Literatur häufig eine Kombination von beiden verwendet wird (Peng und Heath, 1996, S. 499 f.). Zusätzlich findet noch der im letzten Jahrzehnt aufgekommene Institutionen-basierte Ansatz (*institution-based view*) nach Peng (2002) Erwähnung.

## 2.1 Der ökonomische Institutionalismus

Selbst innerhalb der ökonomischen Perspektive des Institutionalismus gibt es wesentliche Unterschiede in den Grundannahmen und Forschungsschwerpunkten.

Die neoklassische Theorie geht beispielsweise von den folgenden Standardannahmen aus. Der Markt befindet sich im Gleichgewicht. Ziel rationaler Wirtschaftsakteure ist es, ihren Nutzen zu maximieren. Sie sehen sich wiederholt den gleichen Entscheidungssituationen gegenüber, verfügen über unbeschränkte Informationen, haben stabile Präferenzen und sind fähig, unter der Bedingung unbeschränkter Rationalität aus einer Reihe von Alternativen die für sich beste auszuwählen (North, 1990, S. 19; Winter, 1986, S. 429).

Vertreter der Neuen Institutionenökonomik (*new institutional economics*) lockern hingegen das Konzept des rationalen, nutzenmaximierenden Akteurs auf (Scott, 2001, S. 28; Williamson, 2000). Er kann nunmehr auch mit einzigartigen, nicht wiederkehrenden Situationen konfrontiert sein, in denen ihm lediglich unvollständige Informationen zur Verfügung stehen und deren Ausgang ungewiss ist. Seine Präferenzen können sich im Zeitablauf ändern (North, 1990, S. 24). Es wird den Prozessen, die zu einem Marktgleichgewicht führen, größere Aufmerksamkeit geschenkt (Scott, 2001, S. 29).

Und es ist gerade dieser neoinstitutionelle Ansatz in der Ökonomie, der zu dominieren begann (Scott, 2001, S. 33) und dessen Institutionenbegriff und Grundideen in den nächsten beiden Abschnitten beschrieben werden.

### 2.1.1 Der Begriff der „Institution“ aus ökonomischer Sicht

North definiert Institutionen als „Spielregeln in einer Gesellschaft“ oder formeller als „die von Menschen erdachten Beschränkungen menschlicher Interaktion“ (North, 1992, S. 3). Unternehmen sind dabei die Spieler, deren Wirken durch formelle und informelle Regeln bestimmt wird (Hoskisson et al., 2000, S. 252).

Formgebundene bzw. formelle Institutionen umfassen politische und gerichtliche Regeln, die die hierarchische Struktur des Gemeinwesens definieren und dessen Willensbildung widerspiegeln; wirtschaftliche Regeln, die Eigentumsrechte festlegen, sowie Verträge, die die Leistungen eines konkreten Austausches festhalten (North, 1990, S. 47).

Zu den formlosen bzw. informellen Institutionen gehören hingegen „Erweiterungen, Ausarbeitungen und Einschränkungen formgebundener Regeln, gesellschaftlich sanktionierte Normen und intern bindende Verhaltenskodizes“ (North, 1992, S. 47 f.).

Informelle Institutionen sind kulturellen Ursprungs und ändern sich nicht plötzlich als Reaktion auf Änderungen der formeller Regeln. Dies hat Auswirkungen auf die Art, wie sich Volkswirtschaften entwickeln (North, 1990, S. 45). Institutionen beeinflussen die geschichtliche Entwicklung, indem sie die politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Anreize in ökonomischen Austauschbeziehungen prägen (Peng und Heath, 1996, S. 499; North, 1990).

Formelle und informelle Beschränkungen sind als die beiden Enden eines Kontinuums zu betrachten. An einem Ende stehen Sitten, Traditionen und Verhaltenskodizes, am anderen niedergeschriebene Verfassungen. Formelle Regeln sind komplementär zu jenen informellen und können deren Effektivität erhöhen (North, 1990, S. 46). Wenn aber formelle Institutionen versagen, so nehmen informelle Prozeduren deren Stelle ein (Peng und Heath, 1996, S. 500).

### 2.1.2 Grundannahmen der ökonomischen Perspektive

Aus Sicht des institutionenökonomischen Ansatzes besteht die Aufgabe von Institutionen darin, durch Schaffung stabiler sozialer Strukturen Unsicherheit zu reduzieren und so die Kosten wirtschaftlicher Transaktionen zu senken (Hoskisson et al., 2000, S. 252 f.). Individuen und Organisationen werden mit komplexen, ambigen und unvollständigen Informationen seitens der Umwelt konfrontiert. Da aber die mentale Verarbeitungskapazität des Menschen begrenzt ist, benötigt er verlässliche Regeln und Verhaltensmuster, um seine Umwelt entziffern zu können. Institutionelle Systeme verleihen in diesem Zusammenhang menschlicher Interaktion eine Struktur, indem sie die Menge der akzeptablen Entscheidungsalternativen festlegen und eingrenzen (North, 1990, S. 25).

Der institutionenökonomische Ansatz hebt besonders den Einfluss formeller Regelungen auf die Kosten von Markttransaktionen (Gelbuda et al., 2008, S. 3; Schmid et al., 2006, S. 106). Die drei nachfolgend umrissenen Theorien versuchen Antwort auf die Frage zu geben, welches institutionelle Arrangement in einer gegebenen Situation das effizienteste und kostengünstigste ist.

Die relative Effizienz eines institutionellen Arrangements wird in der Transaktionskostentheorie mit der Summe aus Produktions- und Transaktionskosten angegeben – je niedriger diese ausfällt, desto effizienter gestaltet sich die gewählte institutionelle Form (Kieser, 2006, S. 278; Williamson, 1985, S. 18 ff.). Transaktionskosten entstehen durch die Suche nach Informationen, wie z.B. die Identifikation eines geeigneten Transaktionspartners, durch die Verhandlung und Festhaltung von Verträgen, die Überwachung und die Durchsetzung der Vertragsvereinbarungen sowie durch die nachträgliche Anpassung des Vertrages an unvorhergesehene Umstände (Kieser, 2006, S. 278). Die Transaktionskosten sind dabei umso höher, je transaktionsspezifischer die Investition ist, je höher die wahrgenommene Unsicherheit der Transaktion ist und je seltener so eine Transaktion stattfindet (Kieser, 2006, S. 278; Williamson, 1985, S. 52 ff.).

Die Agenturtheorie wiederum beschreibt den Austausch zwischen einem Auftraggeber oder Prinzipal und einem Auftragnehmer oder Agenten, bei dem jeder seinen Nutzen maximieren möchte. Die Institution des Vertrages soll dabei sicherstellen, dass die Leistung des Agenten und die Gegenleistung des Prinzipals auch erbracht werden. Dabei besteht das Risiko, dass sich eine der Parteien opportunistisch verhält. Kosten entstehen durch die Bemühung, einen optimalen Vertrag aufzusetzen, sowie durch die Steuerung und Kontrolle der Austauschbeziehung (Miebach, 2007, S. 47).

Die Theorie der Verfügungsrechte hat schließlich die Ausgestaltung und Wirkung von Verfügungsrechten in einer Gesellschaft zum Inhalt und bezieht sich auf Eigentum und dessen Verwendung. Der Eigentumsbegriff beinhaltet das Recht, das Eigentum zu gebrauchen, zu verändern und an Dritte zu übertragen sowie sich die Erträge daraus anzueignen. Der Staat hat in der Regel die Aufgabe, Eigentumsrechte zu strukturieren und deren Einhaltung zu kontrollieren. Basis dafür ist ein funktionierendes Rechtssystem mit unabhängigem Gerichtswesen sowie effektiver Schutz von Privateigentum (Schmid, 2006, S. 107 f.).

Es sei an dieser Stelle nochmals betont, dass formelle Regelungen Unternehmen zwar in ihren Handlungsmöglichkeiten begrenzen, ihnen aber auch helfen, Transaktionen auf effiziente Weise abzuwickeln. „Starke“ Institutionen unterstützen effiziente Marktmechanismen sowie den wirtschaftlichen Austausch. „Schwache“ Institutionen unterminieren Märkte beispielsweise durch korrupte Geschäftspraktiken bzw. ein unzureichend ausgestaltetes Recht an intellektuellem Eigentum (Meyer et al., 2009, S. 63; Gelbuda et al., 2008, S. 3).

## **2.2 Der soziologische Institutionalismus**

Der soziologische Institutionalismus ist ein wichtiger Theorieansatz in der Erforschung von Markteintritten in Emerging Economies. Eine Vielzahl von Beiträgen fußt insbesondere auf den Annahmen des soziologischen Neoinstitutionalismus, der sich als „Gegenprojekt zu den institutionenökonomischen

Ansätzen, d.h. konkret zum Transaktionskostenansatz und zur Agency-Theorie“, sieht (Preisendörfer, 2008, S. 145). Das Entscheidungsverhalten der Akteure basiert dabei weniger auf Effizienzüberlegungen, sondern vielmehr auf der Erzeugung und Aufrechterhaltung sozialer Legitimität. Als Hauptvertreter dieser Forschungsrichtung gelten John Meyer und Brian Rowan, Paul DiMaggio und Walter Powell sowie Richard Scott und Lynne Zucker (Preisendörfer, 2008, S. 145).

### 2.2.1 Der Begriff der „Institution“ aus soziologischer Sicht

Aus soziologischer Sicht weisen Institutionen die nachfolgend aufgeführten Merkmale auf (Scott, 2001, S. 48 f.).

Institutionen

- sind soziale Strukturen, die aus kulturell-kognitiven, normativen und regulativen Elementen zusammengesetzt sind und dem sozialen Leben Stabilität und Bedeutung verleihen;
- werden durch verschiedene Träger wie z.B. Symbole, Routinen und Artefakte transportiert;
- werden auf verschiedenen Ebenen, die vom Weltsystem bis hin zu lokalen interpersonalen Beziehungen reichen, wirksam;
- gelten grundsätzlich als stabile Systeme, die aber trotzdem kontinuierlichen und diskontinuierlichen Wandlungsprozessen unterworfen sind;
- werden von Generation zu Generation weitergegeben, um aufrechterhalten und wiedergegeben zu werden (Zucker, 1977);

Gemäß oben genannter Charakteristika sind Institutionen „multifaceted, durable social structures, made up of symbolic elements, social activities, and material resources“ (Scott, 2001, S. 49).

### 2.2.2 Grundannahmen der soziologischen Perspektive

Im soziologischen Neoinstitutionalismus werden die institutionenökonomischen Ansätze als unzulänglich bewertet, da sie unrealistische Annahmen bezüglich der Realität treffen. Powell und DiMaggio proklamieren (1991, S. 8

zit. nach Preisendörfer, 2008, S. 145): „The new institutionalism in organization theory and sociology comprises a rejection of rational-actor models, an interest in institutions as independent variables, a turn toward cognitive and cultural explanations (...).”

Institutionen bestimmen in der Gestalt von Regeln, Normen, eingespielten Praktiken und kulturellen Standards, was als legitimes Verhalten gilt (DiMaggio und Powell, 1983). Legitimität wird definiert als „a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions” (Suchman, 1995, S. 574).

Organisationen erlangen Legitimität, indem sie sich dem Glaubenssystem in einer Gesellschaft anpassen (Suchman, 1995). Auf diese Weise erhalten sie stärkere sozial-psychologische Unterstützung und einen vereinfachten Zugang zu Ressourcen (D'Aunno et al., 1991). Es muss jedoch angemerkt werden, dass Verhalten, welches Legitimität nach sich zieht, nicht auch unbedingt effizient sein muss (Meyer und Rowan, 1977). Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen müssen sich beispielsweise an multiplen institutionellen Umwelten ausrichten, die sowohl durch die Muttergesellschaft als auch durch das Gastland geprägt sind. Der Legitimität, die aus der Konformität mit den Institutionen im Gastland gewonnen wird, stehen Nachteile in der unternehmensinternen Koordination entgegen (Arslan, 2012, S. 111).

Organisationen nähern sich in ihrem Verhalten und ihrer Struktur an, indem sie nach Legitimität streben. Dieser Prozess heißt Isomorphismus und ist ein Kernkonzept der institutionensoziologischen Theorie. Isomorphismus wird definiert als “constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions” (DiMaggio und Powell, 1983, S. 149).

Das Konzept des Isomorphismus lässt sich anhand des „Drei-Säulen-Modells der Institutionen“ nach Scott (2001, S. 51 ff.) veranschaulichen. Scott (2001) beschreibt unter dieser Bezeichnung drei analytische Elemente – das regulative, normative und kulturell-kognitive System – welche Institutionen aus-

machen, interdependent sind und sich gegenseitig verstärken. Nicht alle Institutionen werden allerdings von allen drei Säulen gleichzeitig getragen.

Die regulative Säule umfasst Prozesse wie die Etablierung von Regeln, die Beobachtung, ob diese auch befolgt werden, sowie Sanktionierungen durch Belohnung oder Strafe, um Einfluss auf zukünftiges Verhalten zu nehmen. Es werden dabei sowohl diffuse, informelle Mechanismen wie z.B. Sitten und Bräuche, als auch höchst formelle Instrumente wie die Polizei oder Gerichte wirksam (Scott, 2001, S. 52). Die Einhaltung der Regeln basiert auf einem Kosten-Nutzen-Kalkül und führt zu Isomorphie durch Zwang (DiMaggio und Powell, 1983, S. 150 f.). Die regulative Säule korrespondiert mit den formellen Regeln des ökonomischen Institutionalismus – in diesem Punkt nähern sich die institutionellen Ansätze der Soziologie und der Ökonomie einander an (Gelbuda et al., 2008, S. 4).

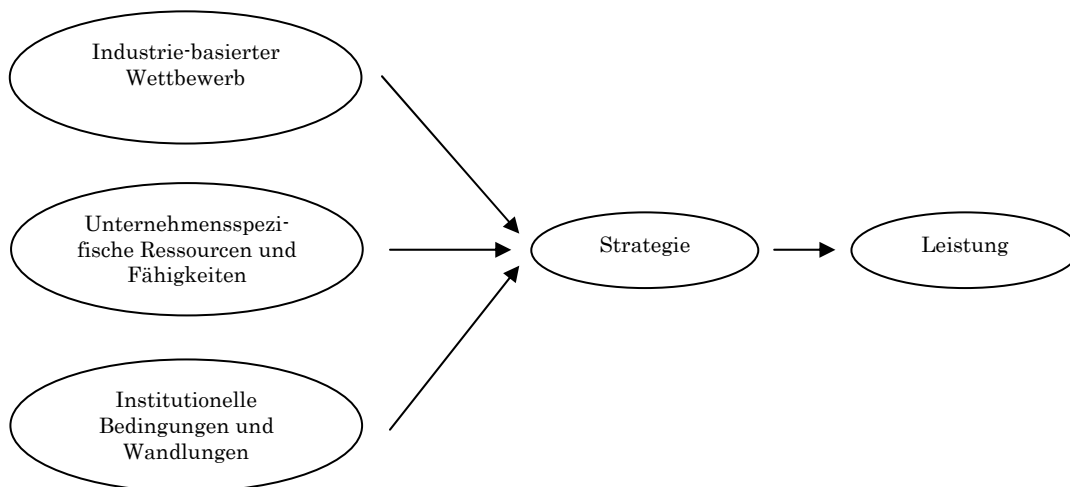
Die normative Säule fußt auf Werten und Normen. Unter einer Norm versteht man eine Verhaltensregel bzw. nach der Definition von Homans (1978, S. 136 zit. nach Kroeber-Riehl und Weinberg, 1999, S. 480) „eine Idee in den Köpfen der Gruppenmitglieder (...), die in die Form einer Aussage darüber gebracht werden kann, was andere Menschen tun sollten und tun müssten, was man unter gewissen Umständen von ihnen erwartet.“ Normen werden eingehalten, da normabweichendes Verhalten bestraft und normentsprechendes Verhalten belohnt wird (Kroeber-Riehl und Weinberg, 1999, S. 480). Werte hingegen sind „Vorstellungen vom Wünschenswerten, von grundlegenden Zielvorstellungen, die eine Vielzahl von Motiven und Einstellungen und in Abhängigkeit davon eine Vielzahl von beobachtbaren Verhaltensweisen bestimmen“ (Kroeber-Riel und Weinberg, 1999, S. 548). Werte und Normen gelten als die Basis einer stabilen sozialen Ordnung, da sie die Bandbreite an akzeptablen Strukturen und Verhaltensweisen vorgeben (Scott, 2001, S. 56). Ihre Befolgung erfolgt durch ein Gefühl der inneren Verpflichtung und führt zu Isomorphie durch normativen Druck (Scott, 2001, S. 54 ff.; DiMaggio und Powell, 1983, S. 152 f.).

Die kulturell-kognitive Säule beinhaltet die Annahme, dass die Weise, durch die Wissen konstruiert und kodifiziert wird, das menschliche Verhalten prägt. Symbole wie Worte, Zeichen und Gesten beeinflussen die Bedeutung, die Menschen Reizen aus ihrer Umwelt verleihen. Die äußeren kulturellen Rahmenbedingungen beeinflussen Denkprozesse. Allgemein geteilte und „übliche“ Ansichten ergeben dann zusammengenommen die soziale Realität. Akzeptierte Routinen werden befolgt, weil sie als selbstverständlich gelten. Dies führt zu Isomorphie durch Imitation (Scott, 2001, S. 57 f.; DiMaggio und Powell, 1983, S. 151 f.).

### 2.3 Die Institutionen-basierte Theorie

Der Begriff “Institutionen-basierte Theorie” (*institution-based view*) wurde im Zusammenhang mit der Erforschung internationaler Unternehmensstrategien durch Peng (2002) geprägt. Neben der industrieökonomischen Theorie (Porter, 1980) und der Ressourcentheorie (Barney, 1991) soll die Institutionen-basierte Theorie als Teil eines strategischen Dreibeins (*strategy tripod*) wesentliche Erkenntnisse dazu liefern, wie Unternehmensstrategien entstehen und was den Erfolg und Misserfolg von Unternehmen weltweit ausmacht (Peng, 2008, S. 920).

**Abb. 1: Die Institutionen-basierte Theorie: das dritte Bein im „strategy tripod“**



Quelle: Peng, 2006, S. 15 übernommen aus Peng, 2008, S. 923.

Die politischen Umwälzungen in Mittel- und Osteuropa lieferten Daten für eine wachsende Zahl an Studien zu Emerging Economies (Meyer und Peng, 2005), deren institutionelle Umwelt sich sehr von derjenigen entwickelter Marktwirtschaften unterschied. Diese Forschungsarbeiten brachten die Erkenntnis, dass formelle und informelle Institutionen einen wesentlichen Einfluss auf die Strategie und Leistung von Unternehmen ausüben (Peng, 2008, S. 921).

Die Institutionen-basierte Theorie erkennt den Einfluss der institutionellen Rahmenbedingungen auf Unternehmensstrategien an und sieht Institutionen nicht mehr länger nur als Hintergrundbedingungen. Sie besagt, dass Manager und Unternehmen rational ihre eigenen Interessen verfolgen und innerhalb der Grenzen, die ihnen das institutionelle Umfeld setzt, strategische Entscheidungen treffen. Ob Unternehmen erfolgreich oder erfolglos sind, wird zu einem erheblichen Teil durch deren Interaktion mit ihrer institutionellen Umwelt bestimmt (Peng, 2009, S. 33 f.).

Desweiteren wird erklärt, dass, wenn formelle Institutionen darin versagen, Markttransaktionen zu ermöglichen und zu erleichtern, informelle Institutionen an deren Stelle treten und deren Aufgabe, Unsicherheit zu reduzieren, übernehmen. Manager müssen sich der vielfältigen Wirkungsweise beider Arten von Institutionen bewusst sein und sie zum Vorteil für ihr Unternehmen ausnutzen (Peng, 2009, S. 33 f.).

## 3 Markteintritte

„Internationale Markteintrittsstrategien beschreiben Muster einer systematischen und zielgerichteten Ausweitung der fundamentalen, langfristigen Unternehmensziele auf unterschiedliche nationale Umwelten“ (Apfelthaler, 1999, S. 14; Scholl, 1989, S. 983).

In der Literatur werden unterschiedliche Modelle und Kategorisierungen internationaler Markteintrittsstrategien beschrieben. Die in den nächsten beiden Unterkapiteln dargestellte Systematik basiert auf der Unterscheidung zwischen funktionellen und institutionellen Markteintrittsarten (Dülfer, 1989, S. 2097).

### 3.1 Funktionelle Markteintrittsarten

Aktivitäten im Rahmen des funktionellen Markteintritts unterliegen der Kontrolle der Muttergesellschaft im Heimatland (Dülfer, 1989, S. 2097). Er wird deshalb auch stammlandzentrierter Markteintritt genannt. In diese Kategorie fallen der indirekte und direkte Export, die Lizenzvergabe sowie das Franchising (Apfelthaler, 1999, S. 17).

#### 3.1.1 Export

Der Export stellt für unzählige Unternehmen den ersten Schritt zu einer Auslandsorientierung ihrer Tätigkeit dar (Johanson und Vahlne, 1977). Es wird zwischen indirektem und direktem Export unterschieden.

„Beim indirekten Export bedient sich der heimische Produzent eines heimischen Außenhandelsunternehmens, um seine Produkte im Ausland abzusetzen“ (Apfelthaler, 1999, S. 24). Der Hersteller wird dabei zwar nicht selbst grenzüberschreitend tätig, gelangt allerdings mit Hilfe von Intermediären an neue, internationale Absatzmärkte. Durch die Einschaltung dieser Zwischenhändler hat der Exporteur Zugriff auf das Wissen, das sie auf den angepeilten Auslandsmärkten gesammelt und die Erfahrungen, die sie dort gemacht

haben. Zudem bindet er lediglich eine geringe Menge an Personal- und Kapitalressourcen und minimiert so sein Risiko, da er keine eigene Exportabteilung benötigt und seinen Auslandsabsatz nicht selbst vorfinanzieren muss. Ein Nachteil dieses Eintrittsmodus ist jedoch, dass der Produzent einen Teil seines Gewinnes für die Leistungen seiner Vertriebspartner aufwenden muss. Und da er die Auslandsmarktbearbeitung an sie delegiert, verfügt er lediglich über sehr begrenzte Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der dortigen Aktivitäten, was wiederum den Aufbau einer eigenständigen internationalen Unternehmens- und Markenidentität erschwert (Apfelthaler, 1999, S. 24 ff.).

„Im direkten Export vertreibt der Hersteller seine Produkte unmittelbar an Importeure, Distributeure, Einzelhändler oder Endabnehmer (oder manchmal auch eine eigene Vertriebsniederlassung) im Zielmarkt“ (Apfelthaler, 1999, S. 26). Da der Exporteur bei dieser Strategie auch zum Unternehmen gehörende Handelsvertreter, Exportabteilungen und Exportgesellschaften einschaltet, besteht zwar eine bessere Möglichkeit den Markt kennenzulernen und zu beeinflussen, die Investitionskosten und das damit verbundene Risiko sind allerdings auch höher (Apfelthaler, 1999, S. 26 ff.).

### **3.1.2 Lizenzvergabe**

„Unter Lizenzvergabe versteht man die kommerzielle Einräumung wirtschaftlich verwertbarer Teilrechte aus gewerblichen Schutzrechten (z.B. Handelsmarken, Patente, Urheberrechte, Gebrauchsmuster) mittels eines Rechtsgeschäfts/Vertrags“ (Apfelthaler, 1999, S. 52).

Unter der Annahme, dass es dem Lizenzgeber gelungen ist, geeignete Lizenznehmer zu finden sowie einen ausgewogenen Vertrag auszuhandeln und dass desweiteren der Markt positiv auf das Produkt oder die Marke reagiert, generiert die Lizenzvergabe eine direkte Kapitalrendite bei gleichzeitig geringem Investitionsbedarf in Informationssuche, Personal und Vorfinanzierung (Apfelthaler, 1999, S. 59).

Der Markteintritt durch Vergabe von Lizenzen wird oft dann gewählt, wenn Hemmnisse unterschiedlichster Art überbrückt werden müssen (Kriependorf,

1989, S. 1327). Er eignet sich besonders dann, wenn hohe Transportkosten, Währungsschwankungen sowie tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse die Rentabilität eines etwaigen Exports beeinträchtigen. Ferner ist das politische Risiko beispielsweise einer Enteignung ungleich geringer als bei einer Direktinvestition (Apfelthaler, 1999, S. 54 ff.).

Es muss allerdings beachtet werden, dass die Rechtsgrundlage für den Schutz von geistigem Eigentum weltweit unterschiedlich ausgestaltet ist und auch die Durchsetzbarkeit von gewerblichen Schutzrechten stark variiert. Außerdem hat der Lizenzgeber geringen Einfluss auf die Qualität des Produkts sowie die Marktbearbeitung durch den Lizenznehmer, auf dessen Marktkennntnis er angewiesen ist und von dessen Erfahrung er profitiert. Dieser muss immer auch als potentieller Konkurrent angesehen werden, da die Möglichkeit besteht, dass er sich im Laufe der Vertragsbeziehung das Know-how des Lizenzgebers aneignet (Apfelthaler, 1999, S. 60).

### **3.1.3 Franchising**

„Franchising ist eine spezielle Form der vertikalen Kooperation zwischen zwei selbständigen Unternehmen, Franchise-Geber („Franchisor“) und Franchise-Nehmer („Franchisee“), wobei Erstgenannter dem Letztgenannten gegen Entgelt das Recht überträgt, sein erprobtes Unternehmenskonzept unter Verwendung von Namen, Marken, Design etc. in vorgeschrieben einheitlicher Weise und innerhalb eines vorgeschriebenen Gebiets kommerziell zu nützen“ (Apfelthaler, 1999, S. 61).

Franchising wird häufig als eine Variation des Licensing dargestellt. Die hauptsächlichen Unterschiede liegen darin, dass Franchising eher von Dienstleistungsunternehmen als von Herstellern von Investitions- und Konsumgütern genutzt wird, Franchise-Verträge standardisiert sind und eine wesentlich längere Dauer aufweisen, die Distributionsdichte viel engmaschiger und ein marktweit einheitlicher Auftritt aller Franchise-Nehmer von zentraler Bedeutung ist. Dieser Eintrittsmodus eignet sich gut, wenn der Franchise-Geber keine direkten Investitionen auf ausländischen Märkten

tätigen möchte und das Produktkonzept exportierbar ist (Apfelthaler, 1999, S. 62 f.).

Franchising bietet dem Franchisor eine effiziente und standardisierte Möglichkeit, ein erprobtes Unternehmenskonzept mit geringem Kapitaleinsatz zu internationalisieren und gleichzeitig von der lokalen Marktkennntnis und der Bereitschaft zum unternehmerischen Risiko der Franchisees zu profitieren. Gleichzeitig ist jedoch sein Kontroll- und Steuerungsaufwand sehr hoch, da sichergestellt werden muss, dass alle Franchisees durch die Einhaltung der vorgeschriebenen Qualitätsstandards zu einem einheitlichen Marktauftritt beitragen. Denn es entstehen nur dann weltweite, positive Image- und Wiedererkennungseffekte des Gesamtkonzepts, wenn die Franchise-Nehmer sich auch strikt an die Vorgaben des Franchise-Gebers halten. Das Funktionieren des Franchising ist somit sehr von der Beitragsqualität der Franchisees abhängig. Dabei können selbst kleine, unbekannte Firmen von einem bekannten Unternehmenskonzept profitieren, ohne wesentliche Vorleistungen wie Marktforschung und Markenaufbau erbringen zu müssen, wenn sie eine beträchtliche Einschränkung unternehmerischer Entscheidungsfreiheit akzeptieren (Apfelthaler, 1999, S. 66 f.).

## **3.2 Institutionelle Markteintrittsarten**

Institutionelle Markteintrittsarten umfassen Joint Ventures, Akquisitionen und Niederlassungsgründungen (Dülfer, 1989, S. 2097). Sie werden dadurch charakterisiert, dass ein Großteil, wenn nicht sogar alle mit dem Auslandsengagement in Verbindung stehenden Tätigkeiten durch ein mit der Muttergesellschaft verbundenes Unternehmen im Gastland gesteuert werden. Sie werden deshalb auch zielmarktzentrierte Markteintrittsarten genannt (Apfelthaler, 1999, S. 17).

### **3.2.1 Joint Ventures**

„Ein internationales Joint Venture ist eine Investition, wobei von zwei Unternehmen ein neues Unternehmen zur Verfolgung eines gemeinsamen Zieles

gegründet und betrieben wird, und die beiden Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern stammen (Apfelthaler, 1999, S. 73). Bei einem Majority-Joint-Venture erwirbt ein Unternehmen mehr als 50 %, bei einem Minority-Joint-Venture weniger als 50 % der neuen Unternehmensanteile. Vertikale Joint-Ventures bezeichnen Kooperationen zwischen beispielsweise einem Produzenten und einem Lieferanten, wohingegen horizontale Joint-Ventures von zwei Partnern derselben Stufe einer Wertschöpfungskette eingegangen werden (Hellwig, 1989, S. 1064 ff.).

Joint Ventures wurden in der Vergangenheit häufig eingegangen, um Handels- und Investitionsbeschränkungen wie Schutzzölle oder das Verbot einer Alleineigentümerschaft durch ein ausländisches Unternehmen zu überbrücken. In einer zunehmend globalen Wirtschaft gewinnen in der Entscheidung für ein Joint Venture jedoch rein betriebswirtschaftliche Überlegungen an Bedeutung (Apfelthaler, 1999, S. 70 f.).

Im Mittelpunkt steht der Grundgedanke, dass ein Partner unabdingbar ist, wenn man das Ziel nicht aus eigener Kraft erreichen kann. Firmen kooperieren im Bereich ihrer Kernkompetenzen und teilen das Risiko ihrer neuen Unternehmung. Joint Ventures sind häufig in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion und Logistik, Marketing und Vertrieb sowie Beschaffung und Service anzutreffen (Apfelthaler, 1999, S. 79). Die Joint-Venture-Partner profitieren so beispielsweise von bereits bestehenden Distributionsnetzwerken, Technologien sowie Patenten und haben Zugriff auf lokales Marktwissen, lokale Managementpraktiken und Informationsnetzwerke (Apfelthaler, 1999, S. 90).

Durch das Betreiben einer gemeinsamen Unternehmung sind Koordinationsprobleme und Interessenskonflikte nur mit sehr hohem Aufwand zu vermeiden. Von Anfang an klar definierte Ziele, Rechte und Pflichten der Partner sind hier von unschätzbarem Vorteil (Apfelthaler, 1999, S. 80 f.; Hellwig, 1989, S. 1066 ff.). Ferner besteht immer die Gefahr, dass nicht nur das vereinbarte Wissen übertragen wird, sondern auch ein zusätzlicher, unerwünschter Wissenstransfer stattfindet. Desweiteren bietet ein Joint Venture

geringere Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten, als dies beispielsweise bei einer im Alleinbesitz befindlichen Niederlassung der Fall ist (Apfelthaler, 1999, S. 90 f.).

#### **3.2.2 Akquisitionen**

„Unter einer Akquisition ist (..) der Erwerb von Gesellschaftsanteilen oder des (der) Vermögens(-anteile) eines fremden Unternehmens zu verstehen. Erfolgt die Akquisition im Ausland, handelt es sich um eine internationale Akquisition (..)“ (Kutschker, 1989, S. 3).

Die Vorteile einer Übernahme sind sehr ähnlich derer eines Joint Ventures. Es werden im Allgemeinen Ressourcen zugekauft, die man nicht auf dem freien Markt erwerben kann bzw. an deren unternehmensinterner Entwicklung lange gearbeitet werden müsste. Bei einem solchen Markteintritt kann das ausländische Unternehmen beispielsweise Fertigungs-Know-How, Patente oder bereits etablierte Handelsmarken erwerben, rasch Marktanteile sichern und Zugriff auf lokale Distributionskanäle sowie Humanressourcen erhalten. Es verankert sich auch leichter als „nationales“ Unternehmen in der Wahrnehmung lokaler Interessensgruppen, was wiederum den Zugang zu Ressourcen im Gastland erleichtert. Im Wege einer Akquisition ist es desweiteren möglich, Synergiepotentiale zwischen dem übernehmenden und übernommenen Unternehmen zu nutzen und sich auch auf Zielmärkten zu engagieren, auf denen die Eintrittsbarrieren sonst sehr hoch sind (Apfelthaler, 1999, S. 81).

Eine der Schwierigkeiten des Markteintrittes durch Übernahme liegt darin, das akquirierte in das expandierende Unternehmen zu integrieren. Damit dieser Prozess Erfolg hat, müssen beide Firmen in Bereichen wie Unternehmenskultur, Strategieverfolgung, Organisationsstruktur und technologischem Entwicklungsstand zueinander passen. Ist dies nicht der Fall, so hat dies oft zur Folge, dass sich die neuen Mitarbeiter nicht mit der Muttergesellschaft identifizieren und potentielle Synergien ungenutzt bleiben (Apfeltha-

ler, 1999, S. 83 f.). Der Steuerungsaufwand ist zwar hoch, allerdings sind auch sehr gute Kontrollmöglichkeiten gegeben (Apfelthaler, 1999, S. 90).

Für die Expansion in Emerging Economies haben sogenannte „Brownfield Entries“ eine besondere Bedeutung (Meyer und Estrin, 2001). Diese Markteintrittsart wird definiert als „a foreign acquisition undertaken as part of the establishment of a local operation. From the outset, its resources and capabilities are primarily provided by the investor, replacing most resources and capabilities of the acquired firm“ (Meyer und Estrin, 2001, S. 577). Die Restrukturierung des akquirierten Unternehmens ist so tiefgreifend, dass die Markteintrittsart mehr einer Niederlassungsgründung (*greenfield entry*) denn einer Akquisition ähnelt (Meyer und Estrin, 2001, S. 576). Brownfield Entries sind dann von Vorteil, wenn das expandierende Unternehmen auf lokale Ressourcen angewiesen ist, die man aber nicht durch Markttransaktionen erwerben kann und die Gründung einer 100%-Tochtergesellschaft somit ausscheidet. Sie bieten sich aber auch dann an, wenn schwache institutionelle Rahmenbedingungen Marktfehler und hohe Transaktionskosten verursachen. Wenn Märkte für Verfügungsrechte sowie für komplementäre Ressourcen nicht richtig funktionieren, büßen reine Formen des Markteintritts wie Akquisitionen und Niederlassungsgründungen ihre Effizienz ein (Meyer und Estrin, 2001, S. 579 ff.).

### 3.2.3 Niederlassungsgründung

„Internationale Direktinvestitionen oder „Foreign Direct Investments“ (FDI) sind Kapitalanlagen im Ausland, durch die der Einfluss eines Unternehmens auf die Geschäftstätigkeit des kapitalempfangenden Unternehmens erhöht oder ein neues Unternehmen, also eine Niederlassung, gegründet werden soll“ (Apfelthaler, 1999, S. 91; Jungnickel, 1989, S. 308). Unter ausländische Direktinvestitionen fallen somit nicht nur die Gründung einer 100%-Tochtergesellschaft im Ausland, sondern auch Joint Ventures und Akquisitionen.

Die Niederlassungsgründung bietet die höchste Kontrollmacht und die besten Steuerungsmöglichkeiten unter den bisher beschriebenen Markteintrittsarten. Die Alleineigentümerschaft erleichtert den Transfer einer bestimmten Unternehmenskultur und den Aufbau einer marktweit einheitlichen Unternehmensidentität. Gewinne müssen nicht mit Partnern geteilt werden und verbleiben so im Unternehmen. Geistiges Eigentum ist geschützt, da die Gefahr eines unkontrollierten Wissenstransfers gering ist (Apfelthaler, 1999, S. 102 ff.).

Wenn ein Unternehmen eine 100%-Tochtergesellschaft im Ausland gründet, nimmt es für den Markteintritt keine Ressourcen von externen Partnern in Anspruch. Dementsprechend hoch sind die Eintrittskosten, das Risiko sowie der Informationsbedarf und Zeitaufwand, die dem Auslandsengagement vorangehen. Und obwohl die Auslandsniederlassung von Anfang an in die Unternehmensgruppe integriert ist, sind Spannungen zwischen der zentralen Steuerung durch die Muttergesellschaft und dem lokalen Anpassungsbedarf nicht ausgeschlossen. Schlussendlich muss erwähnt werden, dass eine durch ein ausländisches Unternehmen ausgeübte Alleineigentümerschaft in manchen Ländern nicht zulässig ist (Apfelthaler, 1999, S. 104 f.).

## 4 Emerging Economies

In diesem Kapitel wird eine Definition des Begriffs „Emerging Economy“ vorgenommen und eine Liste aller Emerging Economies (Stand 2011) präsentiert. Desweiteren wird anhand dreier Emerging Economies aus verschiedenen Weltgegenden beispielhaft gezeigt, wie sehr sich deren institutionelle Struktur von der institutionellen Umwelt in Developed Economies unterscheidet.

### 4.1 Was ist eine Emerging Economy?

Der Begriff „Emerging Economy“ (Schwellenland) wurde 1981 durch Antoine Van Agtmael, einen Ökonomen der International Finance Corporation (IFC) der Weltbank, geprägt. Da sich bislang keine allgemeingültige Definition durchgesetzt hat (Verbeke, 2009, S. 360; Arnold und Quelch, 1998, S. 8), werden nun zwei Begriffsbestimmungen vorgestellt.

Arnold und Quelch (1998, S. 8) nennen drei Kriterien, mit denen sich Volkswirtschaften und damit auch Emerging Economies definieren lassen – das absolute Niveau der Wirtschaftsentwicklung, für gewöhnlich ausgedrückt als Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf; die Geschwindigkeit des Wirtschaftswachstums, beispielsweise gemessen als Wachstumsrate des BIP; sowie die Verankerung von Merkmalen freier Marktwirtschaft. Hoskisson et al. (2000, S. 249) beziehen sich auf diese drei Kriterien und bezeichnen Emerging Economies als „(...) low-income, rapid-growth countries using economic liberalization as their primary engine of growth“.

Emerging Economies werden weiter in die rasant wachsenden Entwicklungsländer (*developing economies*) Asiens, Lateinamerikas, Afrikas und des Mittleren Ostens sowie die Transformationsländer (*transition economies*) Mittel- und Osteuropas, der ehemaligen Sowjetunion und Ostasiens unterteilt (Hoskisson et al., 2000, S. 249 f.). Transformationsländer befinden sich in

einem Übergang von zentralistischer Planwirtschaft zu freier Marktwirtschaft (Peng, 2000, S. 8 ff.).

Khanna und Palepu (1997, S.4; vgl. auch Khanna et al., 2005, S. 63 f.) wählen einen anderen Zugang, um den Begriff „Emerging Economy“ zu bestimmen. Sie definieren Schwellenländer nicht anhand ökonomischer Kennzahlen, sondern über die Existenz institutioneller Lücken (*institutional voids*). Die schwachen institutionellen Rahmenbedingungen in Emerging Economies führen dazu, dass die Mechanismen auf Kapitalmärkten, Arbeitsmärkten, Märkten für Verfügungsrechte etc. versagen. Die institutionelle Umwelt ist nicht darauf ausgerichtet, Markttransaktionen zu fördern.

## 4.2 Welche Länder zählen zu den Emerging Economies?

*„Country classification is both an art and a science.“*

*(Standard & Poor's, 2011a, S. 5)*

Da es keine eindeutige Definition des Begriffs „Emerging Economy“ gibt, ist es wichtig festzulegen, was im jeweiligen Forschungsvorhaben darunter verstanden wird und diejenigen Länder aufzuzählen, die im jeweiligen Kontext als Schwellenländer gelten (Hoskisson et al., 2000, S. 259).

Hoskisson et al. (2000, S. 268 f.) bieten eine umfassende Liste von 64 Emerging Market Economies, die sie in 51 Developing Countries und 13 Transition Economies untergliedern. Von dieser Aufstellung wird auch noch im Jahr 2005 angenommen, dass sie Gültigkeit besitzt (Wright et. al., S. 2).

In Tabelle 1 wird unter Anwendung von Hoskissons Methode (Hoskisson et al., 2000, S. 249) eine aktuelle Aufstellung (Stand 2011) von Emerging Economies präsentiert. 1999 entnahm Hoskisson die Transformationsländer dem Transition Report 1998 der European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) und die Developing Countries der im Internet befindlichen Emerging Markets Database (EMDB) der International Financial Corporation (IFC) der Weltbank. Die IFC hat im selben Jahr diese Datenbank an die Ratingagentur Standard & Poor's (S&P) verkauft, sodass die in dieser Arbeit

verwendeten Angaben zu den Emerging Economies nunmehr Indices von S&P entnommen sind. Verwendet werden der Standard & Poor's Emerging Broad Market Index (S&P Emerging BMI; S&P, 2011b, S. 2) sowie der Standard & Poor's Frontier Broad Market Index (S&P Frontier BMI; S&P, 2011c, S. 2), der auch relativ kleine und illiquide Märkte enthält. Die Angaben zu den Transformationsländern stammen aus dem Transition Report 2011 der EBRD (2011, S. 107 ff.).

**Tab. 1: Emerging Economies** (Stand 2011)

| Länder                  | nach Hoskisson (2000, S. 268f.) | S&P Emerging BMI 2011 | S&P Frontier BMI 2011 | Transformationsländer (EBRD, 2011) |
|-------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------|
| <b>ASIEN</b>            |                                 |                       |                       |                                    |
| Bangladesch             | *                               |                       | *                     |                                    |
| China                   | *                               | *                     |                       |                                    |
| Indien                  | *                               | *                     |                       |                                    |
| Indonesien              | *                               | *                     |                       |                                    |
| Korea                   | *                               |                       |                       |                                    |
| Malaysien               | *                               | *                     |                       |                                    |
| Mongolei                |                                 |                       |                       | *                                  |
| Pakistan                | *                               |                       | *                     |                                    |
| Philippinen, die        | *                               | *                     |                       |                                    |
| Sri Lanka               | *                               |                       | *                     |                                    |
| Taiwan                  | *                               | *                     |                       |                                    |
| Thailand                | *                               | *                     |                       |                                    |
| Vietnam                 |                                 |                       | *                     |                                    |
| <b>EUROPA</b>           |                                 |                       |                       |                                    |
| Albanien                | *                               |                       |                       | *                                  |
| Armenien                | *                               |                       |                       | *                                  |
| Azerbajdschan           | *                               |                       |                       | *                                  |
| Bosnien und Herzegowina | *                               |                       |                       | *                                  |
| Bulgarien               | *                               |                       | *                     | *                                  |
| Estland                 | *                               |                       | *                     | *                                  |
| Georgien                | *                               |                       |                       | *                                  |
| Griechenland            | *                               |                       |                       |                                    |
| Kasachstan              | *                               |                       | *                     | *                                  |
| Kirgisistan             | *                               |                       |                       | *                                  |
| Kroatien                | *                               |                       | *                     | *                                  |
| Lettland                | *                               |                       | *                     | *                                  |

## 4 Emerging Economies

| Länder                          | nach Hoskisson (2000, S. 268f.) | S&P Emerging BMI 2011 | S&P Frontier BMI 2011 | Transformationsländer (EBRD, 2011) |
|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------|
| Litauen                         | *                               |                       | *                     | *                                  |
| Mazedonien, Republik            | *                               |                       |                       | *                                  |
| Moldawien                       | *                               |                       |                       | *                                  |
| Montenegro                      |                                 |                       |                       | *                                  |
| Polen                           | *                               | *                     |                       | *                                  |
| Portugal                        | *                               |                       |                       |                                    |
| Rumänien                        | *                               |                       | *                     | *                                  |
| Russland                        | *                               | *                     |                       | *                                  |
| Serbien                         |                                 |                       |                       | *                                  |
| Slowakische Republik            | *                               |                       | *                     | *                                  |
| Slowenien                       | *                               |                       | *                     | *                                  |
| Tadschikistan                   | *                               |                       |                       | *                                  |
| Tschechische Republik           | *                               | *                     |                       |                                    |
| Turkmenistan                    | *                               |                       |                       | *                                  |
| Türkei                          | *                               | *                     |                       | *                                  |
| Ukraine                         | *                               |                       | *                     | *                                  |
| Ungarn                          | *                               | *                     |                       | *                                  |
| Usbekistan                      | *                               |                       |                       | *                                  |
| Weißrussland                    | *                               |                       |                       | *                                  |
| Zypern                          |                                 |                       | *                     |                                    |
| <b>LATEINAMERIKA</b>            |                                 |                       |                       |                                    |
| Argentinien                     | *                               |                       | *                     |                                    |
| Bahrain                         |                                 |                       | *                     |                                    |
| Brasilien                       | *                               | *                     |                       |                                    |
| Chile                           | *                               | *                     |                       |                                    |
| Ecuador                         | *                               |                       | *                     |                                    |
| Jamaika                         | *                               |                       | *                     |                                    |
| Kolumbien                       | *                               | *                     | *                     |                                    |
| Mexiko                          | *                               | *                     |                       |                                    |
| Panama                          |                                 |                       | *                     |                                    |
| Peru                            | *                               | *                     |                       |                                    |
| Trinidad und Tobago             | *                               |                       | *                     |                                    |
| Venezuela                       | *                               |                       |                       |                                    |
| <b>MITTLERER OSTEN / AFRIKA</b> |                                 |                       |                       |                                    |
| Ägypten                         | *                               | *                     |                       |                                    |
| Botswana                        | *                               |                       | *                     |                                    |
| Elfenbeinküste                  | *                               |                       | *                     |                                    |
| Ghana                           | *                               |                       | *                     |                                    |
| Israel                          | *                               |                       |                       |                                    |

| Länder        | nach Hoskisson (2000, S. 268f.) | S&P Emerging BMI 2011 | S&P Frontier BMI 2011 | Transformationsländer (EBRD, 2011) |
|---------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------|
| Jordanien     | *                               |                       | *                     |                                    |
| Katar         |                                 |                       | *                     |                                    |
| Kenia         | *                               |                       | *                     |                                    |
| Kuwait        |                                 |                       | *                     |                                    |
| Libanon       |                                 |                       | *                     |                                    |
| Marokko       | *                               | *                     |                       |                                    |
| Mauritius     | *                               |                       | *                     |                                    |
| Namibia       |                                 |                       | *                     |                                    |
| Nigerien      | *                               |                       | *                     |                                    |
| Oman          |                                 |                       | *                     |                                    |
| Sambia        |                                 |                       | *                     |                                    |
| Saudi Arabien | *                               |                       |                       |                                    |
| Südafrika     | *                               | *                     |                       |                                    |
| Tunesien      | *                               |                       | *                     |                                    |
| VAE           |                                 |                       | *                     |                                    |
| Zimbabwe      | *                               |                       |                       |                                    |

Die Unterschiede zwischen der Aufstellung mit Stand 2000 sowie derjenigen mit Stand 2011 lassen sich wie folgt zusammenfassen.

*Neue Emerging Economies:* Bahrain, Bangladesch, Katar, Kuwait, Libanon, Namibia, Oman, Panama, Sambia, Vereinigte Arabische Emirate (VAE), Vietnam, Zypern

*Kein Developing Country mehr:* Griechenland, Israel, Portugal, Saudi Arabien, Venezuela, Zimbabwe

*Neue Transformationsländer:* Mongolei, Montenegro, Serbien

*Kein Transformationsland mehr:* Tschechische Republik

In Anbetracht der oben dargestellten Änderungen im Zeitraum 2000 bis 2011 weist der in „Emerging Economy“ enthaltene Begriff „aufstrebend“, „sich erhehend“ auf einen steten Wandel der institutionellen Struktur von Schwellenländern und somit auch ihrer Klassifikation hin. Im Laufe des letzten

Jahrzehnts sind zwölf Emerging Economies hinzugekommen, während sechs Länder nicht mehr in diese Klassifikation fallen. Drei neue Staaten gelten als Transformationsländer, wohingegen die Tschechische Republik aufgrund von politischen, wirtschaftlichen und sozialen Reformen ihren Status als Transformationsland gegen den einer entwickelten Marktwirtschaft eingetauscht hat.

### **4.3 Wie ist die institutionelle Struktur von Emerging Economies beschaffen?**

In Emerging Economies existieren zumeist große Absatzmärkte mit einer rasch wachsenden Zahl an Konsumenten. Diese Länder sind häufig reich an Bodenschätzen und verfügen über einen großen Pool an billigen, unqualifizierten Arbeitskräften, aber auch über eine dünne Schicht hervorragend ausgebildeter Manager und Spezialisten. Sie haben eine schwache Infrastruktur und leiden unter politischer Instabilität (Meyer, 2008; Child et al., 2005, S. 359 f.; Khanna et al., 2005).

Da Managementpraktiken, zu denen auch Entscheidungen hinsichtlich der Markteintrittsart gehören, mit dem institutionellen Kontext variieren, wird dieses Kapitel dafür verwendet, die institutionelle Struktur von Emerging Economies zu beschreiben. Anhand von Kurzportraits drei der größten Schwellenländer China, Indien und Russland soll verdeutlicht werden, in welchem Ausmaß sich deren regulative, normative als auch kulturell-kognitive Institutionen von jenen in Developed Countries unterscheiden. Es liegt ein besonderer Fokus auf der Beschreibung der institutionellen Struktur Russlands, da ein großer Teil der empirischen Studien zu den Markteintrittsarten im mittel- und osteuropäischen Raum angesiedelt ist und die institutionelle Forschung dort ihren Anfang genommen hat (Gelbuda et al., 2008, S. 1 f.).

#### 4.3.1 Russland

Peng (2000, S. 17) nennt zwei formelle Institutionen des sozialistischen Systems, die wesentlichen Einfluss auf die Entstehung von Managementstrategien während des Transformationsprozesses hatten – zentrale Planung und bürokratische Kontrolle. Die kommunistische Partei hat es sich zum Ziel gesetzt, negative Ausprägungen kapitalistischer Wirtschaft wie Rezessionen, Massenarbeitslosigkeit und Überproduktion durch eine zentral gesteuerte Planwirtschaft zu verhindern (Peng, 2000, S. 17). Das staatliche Planungskomitee übernahm die Funktionen des freien Marktes und koordinierte die Transaktionen der Wirtschaftsakteure durch bürokratische Kontrolle (Ericson, 1991). Das Komitee war beispielsweise zuständig für die Gründung und Liquidation von Unternehmen, das Produktionsmanagement sowie die Allokation und Distribution von Gütern. Es traf Entscheidungen bezüglich Preisen, Investitionen, Technologien und Auslandshandel. Es stellte neue Arbeitskräfte ein, beförderte und kündigte sie. Als Manager waren meist Ingenieure oder Politfunktionäre beschäftigt, die nach Output und nicht nach Qualität beurteilt wurden (Peng, 2000, S. 19).

Das Fehlen von marktwirtschaftlichen Mechanismen wurde durch informelle Institutionen kompensiert. Persönliche Geschäftsbeziehungen und die Zugehörigkeit zu Netzwerken waren unerlässlich, um wirtschaftlich aktiv sein zu können. Es wurde viel Zeit in den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Beziehungen investiert (Peng, 2000, S. 51).

Die in den 1950er und 1960er Jahren einsetzende Industrialisierung brachte der Bevölkerung zwar wachsenden Wohlstand, wurde jedoch alsbald von Engpässen bei Konsumgütern und Lebensmitteln abgelöst, weil die Verwendung zentraler Planung und bürokratischer Kontrolle sich bei der Koordination von wirtschaftlichen Transaktionen als ineffizient herausstellte (Peng, 2000, S. 20). Regierungsbeamte waren aufgrund unvollständiger Informationen und einer begrenzten kognitiven Verarbeitungskapazität nicht in der Lage, die Marktmechanismen ganzer Volkswirtschaften zu ersetzen. Die aufgestellten Pläne unterlagen häufigen Änderungen, was Unsicherheit und Inkonsistenz verursachte (Naughton, 1996). Es gab wenig Anreiz, staatliche

Unternehmen effizient zu führen (Berliner, 1957). Finanzielle Misserfolge hatten kaum Konsequenzen, da sie mittels staatlicher Subventionen ausgeglichen wurden (Kornai, 1980).

Gravierende Wirtschaftsprobleme führten dazu, dass die Transformation von sozialistischer Planwirtschaft zu freier Marktwirtschaft unausweichlich wurde. Privates Eigentum musste eingeführt und der Entscheidungsfindungsprozess wieder auf Unternehmensniveau dezentralisiert werden (Peng, 2000, S. 25). Institutionelle Reformen waren unabdingbar, damit Märkte wieder effizient funktionieren und das Wirtschaftswachstum unterstützen konnten. Dazu gehörten z.B. die Formulierung und Durchsetzung von Eigentumsrechten, eine konsistente Finanzpolitik sowie ein die freie Marktwirtschaft unterstützender Staat (Weltbank, 1996, S. 22).

Da derart tiefgreifende Reformen jedoch Zeit brauchten, waren die Jahre der Transformation durch institutionelle Lücken (*institutional voids*) gekennzeichnet. Zu Zeiten des Sozialismus gab es keinen Bedarf an formellem Recht, da Austauschbeziehungen bürokratisch geregelt wurden. Mit Privatisierungsbeginn mussten sichere und konsistente gesetzliche Rahmenbedingungen geschaffen werden. Es fehlte an Gerichtshöfen, Richtern, Gelehrten und anderen Institutionen, die dem geschriebenen Gesetz Substanz verliehen (Murrell, 1996, S. 34). Die unzureichende Durchsetzungsfähigkeit von Gesetzen ließ Platz für opportunistisches Verhalten.

Das Fehlen einer stabilen politischen Struktur schuf zusätzliche Unsicherheit im Unternehmensalltag. Das zentrale Planungsregime war demontiert, aber ein neuer Staatsapparat, der privatwirtschaftliche Bemühungen förderte, war erst im Aufbau begriffen (Gelbuda et al., 2008, S. 2). Manager mussten viel Zeit für die Kommunikation mit Politikern und Beamten aufwenden, um an Informationen heranzukommen und um die Unsicherheit bezüglich geplanter gesetzlicher Änderungen zu reduzieren (Peng, 2000, S. 49).

Die Zeit der Transformation war zuletzt durch das Fehlen von strategischen Faktorenmärkten gekennzeichnet (Peng, 2000, S. 50). Der Übergang von Plan- zu Marktwirtschaft umfasste eine weitreichende Umverteilung von

Ressourcen und Eigentumsrechten, für die ein modernes Bankwesen und funktionierende Kapitalmärkte zwar unabdingbar waren, jedoch fehlten (World Bank, 1996, S. 106).

Sozialistische Institutionen existierten nicht mehr, die neuen marktwirtschaftlichen Institutionen, die an deren Stelle treten sollten, waren aber noch im Aufbau begriffen. Wenn formelle Institutionen ihre Aufgabe nicht erfüllen, erlangen informelle Institutionen an Bedeutung. Sie beeinflussen sogar die im Entstehen begriffene neue Generation an formellen Regelungen (Peng und Heath, 1996, S. 504). North (1992, S. 7) bemerkte dazu: "Im Unterschied zu formgebundenen Regeln, (...) sind formlose Beschränkungen, wie sie in Sitten und Gebräuchen, Überlieferungen und Gepflogenheiten verkörpert sind, durch eine vorsätzliche Politik viel weniger leicht zu beeinflussen." Somit wurden die persönlichen Kontakte aus den Tagen des Sozialismus erneuert und gepflegt. Manager organisierten sich in Netzwerken und übernahmen selbst Funktionen wie z.B. die Informationssuche, Aufstellung von Finanzierungen, Personalbeschaffung und Durchsetzung von Verträgen, da unterstützende formelle Institutionen, denen diese Rolle zugedacht war, fehlten (Peng, 2000, S. 52; Khanna und Palepu, 1997, S. 41 ff.; Stark, 1996, S. 994 f.). Informelle Institutionen waren von hoher Bedeutung, da sie in diesem sehr volatilen Zeitraum eine Konstante darstellten und einigermaßen vorhersehbar waren.

Seit Beginn der Umstrukturierungen im Jahr 1992 wurden in Russland viele wirtschaftliche Reformen erfolgreich durchgeführt. Allerdings findet man in der heutigen institutionellen Struktur des Landes weiterhin noch Elemente aus der sozialistischen Ära, die die Neugründung lokaler Unternehmen sowie den Markteintritt ausländischer Investoren erheblich erschweren (Broadman, 2001, S. 22 ff.).

Die vorherrschende unternehmerische Umwelt weist noch viele Merkmale aus Zeiten der Planwirtschaft auf und ist wie geschaffen dafür, die Marktmacht etablierter Unternehmen zu schützen und weiter auszudehnen. Besonders davon betroffen sind der Bereich Infrastruktur, in dem der Staat

noch immer ein Monopol hat, sowie der Produktionssektor. Die russische Wirtschaft ist durch ein hohes Maß an horizontaler und vertikaler Integration, exklusive Geschäftsbeziehungen zwischen Käufern und Verkäufern sowie eine tiefgreifende regionale Unterteilung gekennzeichnet – Faktoren, die allesamt negativ auf das Niveau ausländischer Direktinvestitionen Einfluss nehmen (Broadman, 2001, S. 22).

Der private Sektor wächst hauptsächlich durch die Privatisierung verstaatlichter Betriebe und weniger durch die Neugründung privater Unternehmen. Gründe dafür sind eine ineffiziente Wettbewerbspolitik, die schlechte Qualität der Infrastruktur, unzureichende Vertriebsnetzwerke, begrenzter Zugang zu Immobilien, schwache rechtliche Institutionen, ausufernde und willkürliche Bürokratie, korrupte Praktiken sowie Druck seitens der organisierten Kriminalität. Das Bankwesen ist schwach entwickelt und es fehlt noch immer an Finanzintermediären. Kredite sind teuer und werden nur für kurze Zeiträume erteilt. Unternehmensneugründungen sind mit enormen administrativen Hürden verbunden; die benötigten Bewilligungen und Lizenzen unterscheiden sich zusätzlich je nach Region (Broadman, 2001, S. 24).

#### **4.3.2 China**

Die institutionelle Umwelt Chinas ist aus der Perspektive westlicher Manager ebenfalls durch einen hohen Grad an Komplexität und Unsicherheit gekennzeichnet (Child et al., 2005, S. 362 ff.; Khanna et al., 2005, S. 68 ff.).

Die kommunistische Partei verfügt auch heute noch über ein politisches Monopol und hat einen enormen Einfluss auf die Wirtschaftspolitik des Landes. Gesetze werden zwar zentral erlassen, allerdings lokal interpretiert und durchgesetzt. Verhandlungen bezüglich der Nutzung von Land, Bankfinanzierung sowie der Erteilung von Lizenzen müssen oft mit staatlichen Behörden verschiedener Ebenen geführt werden, sodass sich ihr Ergebnis schwer voraussagen lässt. Der Schutz und die Durchsetzung intellektueller Eigentumsrechte sind in China stark eingeschränkt. Staatliche Korruption ist weit verbreitet.

Die zentrale Regierung formt die möglichen Ausprägungen ausländischer Direktinvestitionen über gesetzliche Regelungen. Durch Chinas Beitritt zur Welthandelsorganisation (WHO) Ende 2001 wurden zwar restriktive Regelungen z.B. im Bereich der Finanzdienstleistungen und Telekommunikation gelockert, allerdings unterliegt beispielsweise die Höhe der Eigenkapitalquote ausländischer Investoren im Automobil- und Bankensektor noch immer Begrenzungen. Niederlassungsgründungen und Akquisitionen durch multinationale Konzerne sind erlaubt, allerdings werden in den Geschäftsbereichen, die staatlichen Regelungen unterliegen, wohl internationale Joint Ventures oder andere Formen der strategischen Allianz die gängigsten Markteintrittsarten bleiben.

Chinas Bankensektor und Aktienmärkte sind unterentwickelt, gelten als illiquide und unterliegen in hohem Maß staatlichen Einflüssen, sodass multinationale Unternehmen ihr Investitionskapital auf heimischen Märkten aufstellen müssen. Desweiteren besteht großer Bedarf an Arbeitskräften der höheren Ebenen, die von ihrer Bildung und Erfahrung her fähig sind, sich sowohl im chinesischen als auch im internationalen institutionellen Kontext zu bewegen, dem der Arbeitsmarkt jedoch nicht gerecht werden kann.

Das soziale Gefüge in China basiert stark auf einem System gegenseitiger sozialer Verpflichtungen (*guanxi*). Persönliche Netzwerke bilden die Basis für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen und zählen mehr als formelle Verträge. Verhandlungen enthalten im Allgemeinen viele tacite und implizite Komponenten, die zu verstehen und zu erlernen viel Zeit und kulturelles Gespür in Anspruch nimmt.

#### **4.3.3 Indien**

Obwohl der indische Markt als weitaus stabiler und sicherer als der chinesische gilt, so liegt Indien aufgrund seiner niedrigeren Wachstumsrate und der geringeren Kaufkraft seiner Bevölkerung als Empfänger von ausländischen Direktinvestitionen weit hinter China zurück. Die Wirtschaft Indiens stand ab Erlangen der Unabhängigkeit im Jahr 1947 unter „Lizenzherrschaft“ (*li-*

*cence raj*) – einem System, dass durch ein kompliziertes Gefüge aus staatlichen Lizenzen und Bewilligungen für jegliche Art von wirtschaftlicher Aktivität gekennzeichnet war.

Wirtschaftsreformen zu Anfang der 1990er Jahre drängten den Einfluss des Staates aus vielerlei Wirtschaftsbereichen zurück, förderten die Wettbewerbspolitik, liberalisierten den internationalen Handel und lockerten die restriktiven Bestimmungen für Investitionen ausländischer Investoren. Nach einer erfolgreichen Phase der Privatisierung staatlicher Unternehmen, verfügt Indien heute über einen relativ großen privaten Wirtschaftssektor und über ein gut entwickeltes Bankenwesen sowie Finanzmärkte, die sowohl heimische als auch ausländische Unternehmen mit Kapital versorgen. Niederlassungsgründungen und Akquisitionen unterliegen jedoch in einigen Sektoren weiterhin Beschränkungen, sodass sich als Ausweichstrategie oftmals nur ein internationales Joint Venture anbietet.

Indien ist eine parlamentarische Demokratie mit zwei überregionalen Amtssprachen, Hindu und Englisch. Der Staatsapparat ist sehr bürokratisch organisiert und von Korruption durchdrungen. Da das Land über sehr gut ausgebildete, englischsprachige Arbeitskräfte verfügt, können lokale Manager bevorzugt anstelle von Expatriates eingesetzt werden. Es wirkt sich nachteilig auf ausländische Investitionen aus, dass das indische Arbeitsrecht streng formuliert ist und viele, den Arbeitgeber einschränkende Regelungen enthält. Zu erwähnen ist auch, dass breite Bevölkerungsschichten weder lesen noch schreiben können und dass die indische Gesellschaft durch ein starres Kastensystem geprägt ist, dass auf der Diskriminierung zwischen verschiedenen Bevölkerungsschichten beruht und besondere Bedeutung für Heirat und Arbeitsteilung hat (Child et al., 2005, S. 364 f.; Khanna et al., 2005, S. 68 ff.).

## 5 Der Einfluss von Institutionen auf die Wahl der Markteintrittsart

In der Literatur wurden verschiedene institutionelle Determinanten identifiziert, die Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsart nehmen. Dazu gehören z.B. der institutionelle Fortschritt im Allgemeinen (Dikova und van Witte-loostuijn, 2007; Meyer und Nguyen, 2005; Bevan et al., 2004; Meyer, 2001), die politischen Rahmenbedingungen (Kouznetsov, 2009), Unternehmen im Privateigentum, Reformen im Bankensektor, Liberalisierung des Handels und der Wechselkurse (Bevan et al., 2004), Arbeitskosten, die Ankündigung eines EU-Beitritts (Bevan und Estrin, 2004), das Investitionsrisiko (Brouthers et al., 1998), Korruption (Cuervo-Cazurra, 2008; Uhlenbruck et al., 2006), der Schutz intellektueller Eigentumsrechte (Smarzynska Javorcik, 2004) sowie die Dominanz verstaatlichter Unternehmen in einer Region (Meyer und Nguyen, 2005). Es konnten aber auch Institutionen ausgemacht werden, die bei der Wahl der Eintrittsart nicht in Erwägung gezogen werden. Dazu gehören beispielsweise die Preisliberalisierung, Reformen im Finanzsektor, die Wettbewerbspolitik (Bevan et al., 2004), das Risiko des Gastlandes (Bevan und Estrin, 2004), das Vertragsrisiko (Brouthers et al., 1998) und die kulturellen Rahmenbedingungen (Kouznetsov, 2009).

Die obige Auswahl an möglichen Einflussgrößen verdeutlicht, in welcher unterschiedlichen Ausprägungen der Begriff „Institution“ im Zusammenhang mit der Wahl der Markteintrittsart Eingang in die empirische Literatur gefunden hat. Sie veranschaulicht auch, dass keine bindende Systematisierung von Institutionen und keine konsistente Art, diese zu messen, vorliegt (Hoskisson, 2000, S. 258).

Aufbauend auf den theoretischen Kapiteln zu den institutionellen Strömungen und den Beschreibungen unterschiedlicher Markteintrittsarten sowie spezifischer Merkmale von Emerging Economies werden nun empirische Studien dahingehend untersucht, inwieweit sie Antworten auf die in der Literatur aufgeworfene Frage „How institutions matter?“ (Peng et al., 2008, S. 921)

geben. Die verwendeten Beiträge stammen vorwiegend aus dem mittel- und osteuropäischen sowie asiatischen Raum und stützen sich auf Erkenntnisse zu Transaktionskosten, Ressourcen und Isomorphismus. (Zusammenfassungen der relevanten empirischen Studien befinden sich im Anhang.)

## 5.1 Institutionen und Transaktionskosten

North (1990) verband die institutionelle Theorie mit dem Transaktionskostenansatz, da Institutionen die Rahmenbedingungen bilden, in denen Transaktionskosten entstehen. Unternehmen werden somit in der Wahl der Markteintrittsart durch spezifische Transaktionskosten innerhalb unterschiedlicher institutioneller Rahmenbedingungen beeinflusst (Henisz, 2000; Meyer, 2001, S. 358).

Die Transaktionskostentheorie besagt, dass die Höhe der Eigenkapitalquote, die ein Unternehmen für seinen Markteintritt wählt, eine Funktion der Transaktionskosten ist. Eine hohe Eigenkapitalquote ist in diesem Zusammenhang gleichbedeutend mit einer hohen Kontrolle über die Aktivitäten und Entscheidungen des Unternehmens. Eigene Niederlassungen gelten beispielsweise als „high control modes“, Export oder Lizenzierung zählen hingegen zu den „low control modes“ (Anderson und Gatignon, 1986).

Wenn die Transaktionskosten niedrig sind, vertrauen Unternehmen darauf, dass Transaktionen effizient über den Markt abgewickelt werden können. Unter Annahme eines vollkommenen Wettbewerbs sind die Kosten, einen „perfekten“ Vertrag auf- und durchzusetzen, geringer als jene der Internalisierung von Markttransaktionen. Das Versagen von Märkten erhöht im Gegenzug die Transaktionskosten, sodass die Internalisierungskosten nun von den Vertragskosten überstiegen werden (Anderson und Gatignon, 1986; Hennart, 1991).

Die nachfolgenden Abschnitte behandeln den direkten Einfluss von Institutionen sowie deren Eigenschaft als moderierende Variable in der Markteintrittswahlentscheidung.

### 5.1.1 Der Einfluss des „institutionellen Fortschritts“

Die Transaktionskosten in Emerging Economies gelten als hoch, da es an Institutionen, die in freien Marktwirtschaften als gegeben hingenommen werden, mangelt, und die unternehmerische Tätigkeit daher durch vielerlei Unsicherheiten geprägt ist. Die politische Umwelt ist durch häufige Veränderungen gekennzeichnet; die rechtlichen Regelungen sind oft inkonsistent und der Schutz geistigen Eigentums unzureichend (Meyer, 2001).

Eine hohe Eigenkapitalquote wird bei hoher Umweltvolatilität, wie sie in Emerging Economies vorherrscht, mit beachtlichen Umstellungskosten (*switching costs*) assoziiert und reduziert die Flexibilität eines Unternehmens, auf negative Entwicklungen im Gastland zu reagieren (Williamson, 1985). Anderson und Gatignon (1986, S. 14) beziehen sich auf Williamson (1979) und schreiben: „(...) firms should react to volatility by avoiding ownership, since it commits them to one operation that may not be appropriate when the next environmental shift occurs.“ Das mit transaktionsspezifischem Vermögen in Zusammenhang stehende Vertragsrisiko kann durch Internalisierung intermediärer Märkte verringert werden (Delios und Henisz, 2000, S. 308). Die durch schwache Institutionen hervorgerufene externe Unsicherheit hingegen liegt außerhalb der Einflussosphäre des ausländischen Investors (Dunning, 1988), sodass sich dieser eher für ein Verkaufs- und Distributionsnetzwerk (Smarzynska Javorcik, 2004, S. 49 f.) oder ein Joint Venture (Delios und Henisz, 2000, S. 307 f.) und gegen eine ressourcenintensive eigene Niederlassung entscheidet (Luo, 2001, S. 452).

In Emerging Economies sind die Kosten, ein Unternehmen zu gründen, zu akquirieren und zu führen, ebenfalls sehr hoch. Der Erhalt von Bewilligungen ist bürokratisch und nimmt viel Zeit in Anspruch. Märkte für Verfügungsrechte sind unterentwickelt, sodass es sich schwierig gestaltet, ein geeignetes Übernahmeziel auszumachen. Verhandlungen im Rahmen von Privatisierungsprozessen sind komplex und müssen mit Partnern geführt werden, mit denen die ausländischen Investoren noch keine Erfahrung haben. Das Investitionsvolumen nach erfolgter Akquisition ist ebenfalls hoch, da dass erworbene Unternehmen oftmals einer tiefgreifenden Restrukturierung

unterworfen werden muss (*brownfield entry*; Meyer und Estrin, 2001). Lokale Mitarbeiter lassen sich aufgrund fest etablierter Routinen nicht ohne Aufwand in die neue Unternehmenskultur integrieren; umfangreiche Schulungen sind notwendig. All diese Umstände machen es teuer, hierarchische Strukturen aufzubauen bzw. zu erwerben und zu unterhalten. Meyer (2001, S. 359 f.) geht sogar davon aus, dass die soeben aufgezählten Internalisierungskosten die durch imperfekte Märkte generierten Transaktionskosten noch übersteigen. Institutioneller Fortschritt – gemessen als Ausmaß an Reformen in Bereichen wie Wirtschafts- und Finanzpolitik, Wettbewerbsrecht und Privatisierung – reduziert die Kosten hierarchischer Strukturen, sodass sich mehr Unternehmen für ressourcenintensive, hierarchische Eintrittsarten wie eine eigene Niederlassung oder eine Akquisition entscheiden (Meyer et al., 2009, S. 64; Paul und Wooster, 2008, S. 254; Meyer, 2001, S. 359 f.)

Konträr hierzu stehen die Ergebnisse einer Studie von Dikova und van Witteloostuijn (2007, S. 1018), die auf einem Wahrscheinlichkeitsniveau von  $P < 0,1$  moderate Unterstützung dafür fanden, dass größerer institutioneller Fortschritt – gemessen mithilfe des Governance Indicator der Weltbank – Unternehmen dazu veranlasst, in ausländische Märkte mittels internationalem Joint Venture zu expandieren. Institutionelle Weiterentwicklung korreliert positiv mit einem besseren Schutz intellektueller Eigentumsrechte. Die sichere, allerdings auch teure Struktur einer eigenen Niederlassung wird nicht mehr benötigt, um Unternehmenswissen vor opportunistischem Verhalten zu schützen. Ein fortgeschrittenes Rechtssystem senkt die Kosten, die die Kontrolle eines Geschäftspartners mit sich bringt.

Institutionen beeinflussen durch die Höhe der Transaktionskosten nicht nur die Markteintrittsart (wie z.B. Joint Venture vs. eigene Niederlassung), sondern auch die Art der Unternehmungsgründung (wie z.B. Neugründung vs. Akquisition) – eine Unterscheidung, die Dikova und van Witteloostuijn (2007) treffen. Die Autoren bestätigen, dass größerer institutioneller Fortschritt in Transformationsländern Unternehmen eher zu Akquisitionen als zu Neugründungen tendieren lässt. Im Rahmen einer Übernahme werden zwar einerseits mit den lokalen Gegebenheiten vertraute Mitarbeiter erworben, was

das Investitionsrisiko minimiert. Andererseits ist das Länderrisiko in Transformationsstaaten so hoch, dass die langfristigen Unternehmensperspektiven als sehr unsicher einzustufen sind. Marktunterstützende Institutionen tragen dazu bei, langfristige Unternehmensgewinne zu sichern und erhöhen derart die Wahrscheinlichkeit von Akquisitionen. Übernahmen bergen nur unter den Bedingungen eines stabilen institutionellen Umfelds ein geringeres Investitionsrisiko als Neugründungen (Meyer et al., 2009, S. 71; Dikova und van Witteloostuijn, 2007, S. 1017).

### **5.1.2 Der „institutionelle Fortschritt“ als moderierende Variable**

Dieses Unterkapitel behandelt die Frage, ob die Qualität des institutionellen Umfelds die Effekte von Unternehmens- und Industriecharakteristika auf die Wahl der Markteintrittsart beeinflusst. Beschrieben werden die technologische Intensität und die internationale Strategie eines Unternehmens sowie die Industriemerkmale.

#### **Technologietransfer**

Unternehmen transferieren Technologien in ausländische Märkte, um die Ausgaben für Forschung und Entwicklung zu amortisieren und um Marktanteile zu sichern. Der internationale Technologietransfer wird definiert als „a process whereby knowledge relating to the transfer of inputs into outputs is acquired by entities within a country from sources outside that country“ (Fransman, 1986, S. 7 zit. nach Tihanyi und Roath, 2002, S. 190). Handelt es sich bei der Technologie um spezialisiertes Wissen oder Fähigkeiten im Gegensatz zu Patenten oder Lizenzen, so liegt dieser Wettbewerbsvorteil allerdings tief in den Strukturen und Routinen der Organisation sowie in den Köpfen deren Mitarbeitern verankert. Da man diese Art von stillem Wissen schlecht kodifizieren kann, ist es dementsprechend schwierig und kostspielig zu transferieren (Kogut und Zander, 1993). Unternehmensneugründungen gelten in diesem Fall als geeignete Eintrittsart (Brouthers und Brouthers, 2000).

Ein besonderer Schwachpunkt für Investoren aus der Technologiebranche ist das unausgereifte, teilweise korrupte Rechtssystem sowie der unzureichende Schutz und die schlechte Durchsetzung intellektueller Eigentumsrechte in Emerging Economies. Der Transaktionskostenansatz besagt, dass Technologieunternehmen aufgrund dieser Kosten verursachenden Marktfehler den Wissenstransfer internalisieren und eher dazu neigen, ihre Unternehmenstätigkeit als 100%-Niederlassungen zu betreiben (Meyer, 2001; Oxley, 1999). Die ungewollte Verbreitung von Technologien und Know-How wird so unter Kontrolle gehalten und opportunistisches Verhalten der Geschäftspartner minimiert. Sowohl Luo (2001, S. 451), als auch Javorcik und Wei (2009, S. 622) fanden Unterstützung für diese Hypothese, Meyer (2001, S. 365) hingegen musste sie verwerfen. Anstelle von 100%-Niederlassungen erwiesen sich in seiner Studie alle Formen der Internationalisierung bis auf den internationalen Handel als geeignet, um technologisches Wissen in ein Transformationsland zu transferieren.

Emerging Economies bieten als Gastland für ausländische Direktinvestitionen lediglich eine mangelhafte institutionelle Infrastruktur. Die für Unternehmensneugründungen unabdingbaren Märkte für komplementäre Ressourcen, wie z.B. Immobilien und Arbeitskräfte, sind ineffizient, die bürokratischen Wege langwierig und unsicher. Es wird daher angenommen, dass weitgehende institutionelle Reformen die Tendenz von Technologieunternehmen zu Neugründungen begünstigen. Dikova und van Witteloostuijn (2007, S. 1029) konnten dies auf einem Wahrscheinlichkeitsniveau von  $P < 0,1$  bestätigen. Diese Hypothese findet somit moderate Unterstützung.

Desweiteren wurde belegt, dass schwache rechtliche Institutionen Technologieunternehmen dazu veranlassen, anstatt in ressourcenintensive lokale Produktionsstätten lediglich in Verkaufs- und Distributionsnetzwerke zu investieren (Smarzynska Javorcik, 2004, S. 43; Paul und Wooster, 2008, S. 253).

Ein Technologieunternehmen muss sich allenfalls dann für die Zusammenarbeit mit einem Geschäftspartner entscheiden, wenn es komplementäre Ressourcen wie z.B. lokales Marktwissen oder Zugang zu lokalen Netzwerken benötigt, die in dessen Eigentum stehen. Bessere institutionelle Rahmenbedingungen reduzieren die mit einem Geschäftspartner assoziierten Transaktionskosten und steigern so den Anreiz eines Joint Ventures als Eintrittsart. Diese Hypothese fand in der Literatur allerdings keine empirische Bestätigung (Dikova und van Witteloostuijn, 2007, S. 1029).

Thematisch relevante Erkenntnisse finden sich auch bei Tihanyi und Roath (2002). Anhand des Technologietransfers von Developed Economies in die Transformationsländer Mittel- und Osteuropas wird gezeigt, wie die Beschaffenheit des institutionellen Umfelds – ausgedrückt als Kontinuum zwischen Plan- und Marktwirtschaft sowie zwischen Unabhängigkeit und EU-Integration – über die Höhe der Transaktionskosten die geeigneten Markteintrittsarten determiniert. Die Staaten Mittel- und Osteuropas werden einerseits in der Literatur aufgrund ihrer gemeinsamen kommunistischen Vergangenheit als ein homogener Block dargestellt (Peng, 2000, S. 14); andererseits wird aus den unten angeführten Abbildungen leicht ersichtlich, dass sich die ehemaligen „Ostblockländer“ in unterschiedlichem Tempo und in unterschiedlicher Weise weiterentwickelt und ihre Wirtschaftssysteme reformiert haben – was erhebliche Konsequenzen für die Art mit sich bringt, in der ausländische Unternehmen in eben jene Märkte expandieren.

Abb. 2: Marktentwicklung und regionale Integration in Mittel- und Osteuropa

|                              |                                                                               |                                                                                 |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| EU-Mitgliedschaft            | 2                                                                             | 1                                                                               |
|                              | Bulgarien<br>Rumänien<br>Slowakei<br>Kroatien                                 | Estland<br>Lettland<br>Litauen<br>Slowenien<br>Tschech. Rep.<br>Ungarn<br>Polen |
| <b>regionale Integration</b> | 4                                                                             | 3                                                                               |
|                              | Albanien<br>Weißrussland<br>Bosnien<br>Mazedonien<br>Moldawien<br>Jugoslawien | Russische Föderation<br>Ukraine                                                 |
| Unabhängigkeit               |                                                                               |                                                                                 |
|                              | Planwirtschaft                                                                | Marktwirtschaft                                                                 |
|                              | <b>Marktentwicklung</b>                                                       |                                                                                 |

Quelle: Tihanyi und Roath, 2002, S. 192.

Abb. 3: Arten des Technologietransfers nach Marktentwicklung und regionaler Integration

|                              |                                                                                                                    |                                                                                                                                                        |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EU-Mitgliedschaft            | 2                                                                                                                  | 1                                                                                                                                                      |
|                              | - begrenztes FDI<br>- Lizenzierung<br>- Joint Ventures<br>- begrenzte Zusammenarbeit bei Forschung und Entwicklung | alle Arten des Technologietransfers:<br>- FDI<br>- Lizenzierung<br>- Franchising<br>- Joint Ventures<br>- Zusammenarbeit bei Forschung und Entwicklung |
| <b>regionale Integration</b> | 4                                                                                                                  | 3                                                                                                                                                      |
|                              | - Joint Ventures mit staatl. Regierungen<br>- Neugründungen<br>- Turnkey-Verträge                                  | - FDI<br>- Lizenzierung<br>- Joint Ventures<br>- Neugründungen<br>- Turnkey-Verträge                                                                   |
| Unabhängigkeit               |                                                                                                                    |                                                                                                                                                        |
|                              | Planwirtschaft                                                                                                     | Marktwirtschaft                                                                                                                                        |
|                              | <b>Marktentwicklung</b>                                                                                            |                                                                                                                                                        |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tihanyi und Roath, 2002, S. 193 ff.

Die Ländergruppe 1 weist durch die EU-Mitgliedschaft sowohl stabile politische, rechtliche und soziale Rahmenbedingungen als auch fundierte marktwirtschaftliche Institutionen auf. Technologieunternehmen wählen je nach Ressourcen, Erfahrung und strategischen Zielen aus einem unbegrenzten Spektrum eine geeignete Art des Markteintritts.

In den Ländern der Gruppe 2 ist die Auswahl an Formen des Technologietransfers durch noch immer vorhandene Elemente der sozialistischen Planwirtschaft begrenzt. Schleppend fortschreitende Privatisierungsprozesse erschweren beispielsweise die Akquisition lokaler Unternehmen. Ein schwaches institutionelles Umfeld verhindert, dass im Gastland ansässige Unternehmen die zu transferierenden Technologien in vollem Umfang aufnehmen können, sodass z.B. Franchisesysteme schwer zu installieren sind. Der unzureichende Schutz intellektueller Eigentumsrechte begrenzt strategische Allianzen im Bereich Forschung und Entwicklung. Der primäre Anreiz für langfristige Investitionen liegt in der EU-Mitgliedschaft bzw. EU-Anwartschaft.

Russland und die Ukraine haben weitgehende institutionelle Reformen in Richtung Marktwirtschaft vorgenommen und damit das Investitionsrisiko reduziert. Die Auswahl an geeigneten Arten des Technologietransfers ist damit relativ groß. Ausländische Direktinvestitionen sind vorteilhaft, wenn der Investor bereits Erfahrung mit den hiesigen regulativen und normativen Institutionen gesammelt hat, da sie sich doch noch sehr von denjenigen der EU-Mitgliedstaaten unterscheiden. FDI ist auch besonders für Unternehmen aus der Hochtechnologiebranche geeignet, da der Schutz von intellektuellen Eigentumsrechten noch immer lückenhaft ist. Greenfield- und Turnkey-Investitionen können von den staatlichen Regierungen als Investitionsmodus gefordert werden, um die lokale Wirtschaft langfristig zu Nutznießern ausländischer Technologien zu machen. Der Beitrag von Joint Venture-Partnern liegt in ihrer Erfahrung mit staatlichen Behörden und im Zugang zu persönlichen Netzwerken, um bürokratische Hürden besser zu meistern (Luo, 2001, S. 451).

Die Länder der Gruppe 4 sind noch weitgehend durch Institutionen der sozialistischen Planwirtschaft geprägt, wodurch sie sich häufig als Empfänger ausländischer Technologien disqualifizieren. Strategische Allianzen mit staatlichen Regierungen haben zum Ziel, das Investitionsrisiko zu minimieren. Unternehmensgründungen und Turnkey-Verträge sollen dem Gastland langfristige Investitionen sichern. Joint Ventures hingegen bieten ausländischen Unternehmen den Vorteil, in diesen risikoreichen und durch hohe Regierungsintervention gekennzeichneten Märkten weniger Ressourcen zu engagieren und einen eventuellen Marktausstieg leichter zu bewältigen (Gomes-Casseres, 1990).

### **Internationale Strategie**

Der moderierende Einfluss von institutionellem Fortschritt wird auch in Bezug auf die internationale Strategie ausländischer Investoren als Determinante der Markteintrittswahl beschrieben.

Unternehmen, die eine Mehrmarktstrategie (*multidomestic strategy*) verfolgen, siedeln Bereiche wie Forschung und Entwicklung, Produktion und Marketing dezentral in den jeweiligen Ländern an, um ihre Produkte und Dienstleistungen besser an die lokalen Konsumentenbedürfnisse anpassen zu können (Bartlett und Ghoshal, 1992). Die Akquisition im Gastland ansässiger Unternehmen, die über lokale Marken, Marktwissen und Netzwerkzugänge verfügen, ist im Rahmen der Mehrmarktstrategie die bevorzugte Art der Expansion (Meyer und Estrin, 2001). Die Existenz ausgereifter, marktwirtschaftlicher Institutionen erhöht die Wahrscheinlichkeit des Markteintritts mittels Übernahme, da funktionierende Märkte für Verfügungsrechte die Auswahl, Bewertung und den Kauf des Übernahmeziels erleichtern (Meyer und Estrin, 2001, S. 579; Peng und Heath, 1996). Außerdem hat die im Anschluss stattfindende Reorganisation in einem stabilen, marktwirtschaftlichen Umfeld größere Erfolgchancen (Dikova und van Witteloostuijn, 2007, S. 1020).

Da Unternehmen mit Mehrmarktstrategie oft auf den Input eines lokalen Partners angewiesen sind, tauschen sie oft die Kontrolle, die eine hohe Ei-

genkapitalquote mit sich bringt, gegen den Zugang zu lokalem Marktwissen. Ein vertrauenswürdiges Rechtssystem, das opportunistisches Verhalten von Geschäftspartnern begrenzt, müsste somit die Entstehung von Joint Ventures begünstigen. Diese Hypothese fand jedoch in der Studie von Dikova und van Witteloostuijn (2007, S. 1029) keine Bestätigung.

Unternehmen hingegen, die gemäß einer globalen Strategie (*global strategy*) standardisierte Produkte und Dienstleistungen anbieten, zentral organisiert sind und Kostenvorteile aus Skaleneffekten und Lernkurven ziehen, expandieren in ausländische Märkte bevorzugt über neugegründete 100%-Niederlassungen (Bartlett und Ghoshal, 1992; Dunning, 1980), und werden durch ein marktwirtschaftliches institutionelles Umfeld zusätzlich darin bestärkt (Dikova und van Witteloostuijn, 2007, S. 1029; Luo, 2001, S. 455).

#### **Industriecharakteristika**

Wenn Emerging Economies ihre Märkte für ausländische Investitionen öffnen und wirtschaftliche Reformen durchführen, weisen sie alsbald gewaltige Nachfragesteigerungen auf. Ausländische Unternehmen sind eher bereit, Ressourcen in Industrien mit hohem und langfristigem Umsatzsteigerungspotential zu investieren; dabei entscheiden sie sich für Markteintritte mittels eigener Niederlassungen, um einen möglichst großen Anteil am Gewinn für sich zu beanspruchen. Diese Annahme konnte in einer empirischen Studie zu Eintritten auf den chinesischen Markt allerdings nicht bestätigt werden (Luo, 2001, S. 452). Als alternative Eintrittsart wurden auch Joint Ventures genutzt.

Paul und Wooster (2008, S. 253) identifizieren Industriemerkmale, unter denen Unternehmen trotz eines schwachen institutionellen Umfelds eine hohe Eigenkapitalquote aufweisen, anstatt lediglich in Verkaufs- und Distributionsnetzwerke zu investieren. Handelt es sich um eine oligopolistische Industrie, in der Unternehmen ihre Strategie an ihren Wettbewerbern ausrichten, existieren *First-Mover-Advantages* und steigt die Anzahl an Unternehmen rasch an, so ist eine schnelle Marktdurchdringung durch Akquisitionen und eigene Niederlassungen wichtiger als jene Vorteile, die eine niedrige Eigen-

kapitalquote bei hohem Investitionsrisiko mit sich bringt. Kouznetsov (2009, S. 386) fasst dies in seiner Arbeitshypothese wie folgt zusammen:

„Favorable economic conditions in an emerging market should on their own affect the decision of large multinational manufacturing enterprises with well known brand names, accumulated international business experience in similar markets, and substantial financial backing to enter this market employing the riskiest entry mode types if these conditions are to last for a foreseeable future.”

### 5.1.3 Der Einfluss kultureller Merkmale

„Kultur besteht aus expliziten und impliziten Denk- und Verhaltensmustern, die durch Symbole erworben und weitergegeben werden und eine spezifische, abgrenzbare Errungenschaft menschlicher Gruppen bilden“ (Kroeber und Kluckhohn, 1952, S. 181 zit. nach Kroeber-Riel und Weinberg, 1999, S. 541). Kulturelle Gegebenheiten unterscheiden sich von Land zu Land und erschweren die internationale Zusammenarbeit von Unternehmen. Je ähnlicher sich hingegen Institutionen wie Normen und Werte sind, desto geringer ist auch die wahrgenommene psychische Distanz zwischen Geschäftspartnern und desto kleiner sind die Kosten, die bei der Adaption der Unternehmensprozesse an die lokalen Rahmenbedingungen entstehen. Komplexe Prozesse wie Unternehmensneugründungen und Akquisitionen sind so einfacher durchzuführen (Meyer, 2001, S. 360).

Die Erfahrung, die ein Unternehmen in einem Gastland gesammelt hat, verringert die psychische Distanz. Mit dem Gastland vertraute Manager gewinnen und verarbeiten leichter Informationen über die hiesige institutionelle Umwelt, erweitern die begrenzte Rationalität und verringern die Transaktionskosten (Williamson, 1985). Sie reduzieren dadurch das in einer Emerging Economy wahrgenommene Investitionsrisiko und sind eher bereit, den Markteintritt über Formen mit hoher Eigenkapitalquote zu wagen (Luo, 2001, S. 455; Tse, 1997, S. 785).

Ist die psychische Distanz groß und die Erfahrung mit dem Gastland gering, steigt die Wahrscheinlichkeit eines Joint Ventures. Da beispielsweise Geschäftspraktiken und Netzwerktaktiken als kulturspezifisch gelten (Luo und Peng, 1999), fällt es in den Aufgabenbereich des lokalen Partners, den aus-

ländischen Investor damit vertraut zu machen und ihm effizientes Lernen zu ermöglichen (Inkpen und Beamish, 1997). Psychische Distanz erhöht auch das wahrgenommene Investitionsrisiko, das im Gegenzug durch das geringere Ressourcenengagement von Lizenzierungen, Franchising oder Joint Ventures reduziert werden soll (Luo, 2001, S. 455; Brouthers et al., 1998, S. 490).

Es gibt jedoch auch Studienergebnisse, die konträr zu den oben erwähnten Erkenntnissen stehen. Brouthers et al. (1998, S. 488 ff.) konnte beispielsweise den Einfluss der Heimatkultur – gemessen als Vertrauensniveau und Risikotoleranz – des multinationalen Unternehmens auf die Markteintrittsart nicht bestätigen. Aber auch Tse et al. (1997, S. 786 f.) mussten die Hypothese verwerfen, dass Investoren aus risikoaversen Kulturen sich im Gegensatz zu Eintrittsarten mit hoher Eigenkapitalquote für weniger riskante Formen wie Export oder Lizenzierung entscheiden.

Das Gastland selbst kann seinerseits aktiv dazu beitragen, die wahrgenommene psychische Distanz zu verringern und so seine Attraktivität als Investitionsstandort zu erhöhen. Je mehr Erfahrung eine Emerging Economy als Empfänger ausländischer Direktinvestitionen sammelt, desto eher führt sie weitere institutionelle Reformen in Bereichen wie Privatisierung, Preisliberalisierung und Wettbewerbspolitik durch. Dieser Prozess wird noch dahingehend verstärkt, dass das Kollektiv multinationaler Investoren jene Institutionen unterstützen, die ihnen Vorteile verschaffen (Meyer und Nguyen, 2005, S. 66). Eine stabile Umwelt, die durch marktwirtschaftliche Institutionen gekennzeichnet ist, verringert die psychische Distanz und das wahrgenommene Investitionsrisiko, was wiederum das Entstehen eigener Niederlassungen begünstigt. Ausländische Unternehmen sind dann auch eher bereit, auf die Unterstützung eines lokalen Partners zu verzichten und strategische Allianzen mit Firmen einzugehen, die nicht aus dem Gastland stammen (Tse et al., 1997, S. 784 f.).

#### 5.1.4 Der Einfluss von Korruption

Korruption innerhalb des Regierungsapparats wird definiert als „the abuse of public power by government officials for private gain“ (Cuervo-Cazurra, 2008, S. 12). Es gilt als erwiesen, dass Korruption einen negativen Einfluss auf ausländische Direktinvestitionen hat (Javorcik und Wei, 2009, S. 609; Voyer und Beamish, 2004;). Und doch findet man in Emerging Economies sowohl ein hohes Korruptionsniveau, als auch einen hohen Anteil an FDI. Man geht daher davon aus, dass korruptes Verhalten schwache Institutionen kompensiert und nicht das Korruptionsniveau, sondern vielmehr die Art der Korruption eine Rolle spielt (Cuervo-Cazurra, 2008, S. 13).

Man unterscheidet zwischen verbreiteter und willkürlicher Korruption (Rodriguez et al., 2005, S. 385). Der Investor rechnet sicher damit, dass er im Kontakt mit staatlichen Behörden auf korruptes Verhalten trifft, wenn dieses weit verbreitet ist und als institutionalisierter Teil unternehmerischer Aktivität gilt. Es erhöht die ohnehin schon hohen Kosten eines wirtschaftlichen Engagements in einer Emerging Economy und verringert die Wahrscheinlichkeit einer ausländischen Direktinvestition. Ist Korruption im öffentlichen Sektor hingegen willkürlich, so gilt sie lediglich als weiterer Unsicherheitsfaktor in einem bereits als unsicher wahrgenommenen unternehmerischen Umfeld. Verbreitete Korruption hat somit in Emerging Economies einen negativeren und willkürliche Korruption einen weniger negativen Einfluss auf das FDI als in anderen Ländern (Cuervo-Cazurra, 2008, S. 16).

In Emerging Economies gleicht korruptes Verhalten häufig den Mangel an marktunterstützenden Institutionen aus. Es erleichtert Markttransaktionen und hilft dabei, bürokratische Hürden zu überbrücken und inkonsistente Regelungen zu umgehen. Deshalb gilt hier, dass Korruption einen weniger negativen Einfluss auf ausländische Direktinvestitionen hat als in Ländern mit ausgereiften, marktwirtschaftlich orientierten Institutionen (Cuervo-Cazurra, 2008, S. 15).

Je höher das Korruptionsniveau im Allgemeinen wahrgenommen wird, desto wahrscheinlicher wird auch ein Markteintritt mittels Joint Venture (Javorcik

und Wei, 2009, S. 610). Die schwachen rechtlichen Rahmenbedingungen lassen zwar Spielraum für opportunistisches Verhalten seitens des Geschäftspartners, welcher allerdings auch Erfahrung einbringt, wie man mit lokaler Korruption umzugehen hat, was wiederum die Transaktionskosten reduziert.

## 5.2 Institutionen und Ressourcen

Meyer et al. (2009) publizierten einen vielbeachteten Artikel zum gleichzeitigen Einfluss von Institutionen und Ressourcen auf die Wahl der Markteintrittsart. Die Integration von Institutionen- und Ressourcentheorie (Barney, 1991) gelingt über das gemeinsame Konzept der Effektivität von Märkten, den Zugang zu benötigten Ressourcen zu erleichtern.

Institutionen bilden die Rahmenbedingungen, in denen Marktmechanismen wirksam und Markttransaktionen getätigt werden, und beeinflussen derart die Kosten der unternehmerischen Tätigkeit. Starke Institutionen erhöhen die Effektivität der Märkte und tragen zu einem stabilen Investitionsumfeld bei. Schwache Institutionen, wie sie in unterschiedlichem Ausmaß in Emerging Economies zu finden sind, verursachen Marktversagen und erhöhen die Transaktionskosten.

Multinationale Unternehmen reagieren auf die Qualität des institutionellen Umfelds von Emerging Economies, indem sie ihre Strategien – darunter auch den Modus des Markteintritts – anpassen (Meyer, 2001, S. 358; Henisz, 2000). Je stärker die institutionelle Umwelt ist, desto weniger streben sie die Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner an (Meyer et al., 2009, S. 64; *Hypothese H1 aus Abb. 4*). Joint Ventures werden allerdings dann Neugründungen vorgezogen, wenn sich ausländische Investoren Zugang zu lokalen Ressourcen sichern müssen, deren Erwerb über Markttransaktionen nicht durchführbar ist (Meyer und Nguyen, 2005, S. 76). Aufgrund ineffizienter Finanzmärkte und Märkte für Verfügungsrechte sowie substantieller Informationsasymmetrien scheiden Akquisitionen als Mittel zur effizienten Integration lokaler Ressourcen ebenfalls aus (Meyer et al., 2009, S. 64). Die Stärke der institutionellen Rahmenbedingungen übt so einen direkten Einfluss

auf die Wahl der Markteintrittsart aus. Das Unternehmen entscheidet sich zwischen Joint Venture oder Akquisition/Neugründung (Meyer et al., 2009, S. 66).

In Emerging Economies ist der Erwerb von gastlandspezifischen Ressourcen zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit von besonderer Bedeutung (Meyer und Peng, 2005). Da es an transparenten, marktwirtschaftlichen Prozeduren mangelt, ist die Unternehmensumwelt stark von persönlichen Geschäftsbeziehungen abhängig. Da für ausländische Investoren Neugründungen unter dieser Bedingung keine effiziente Option darstellen, sichern sie sich stattdessen über die Akquisition eines lokalen Unternehmens oder ein Joint Venture mit einem lokalen Partner den Zugang zu Netzwerken, die beispielsweise aus Regierungsbehörden, Intermediären oder Konkurrenzunternehmen bestehen (Meyer und Nguyen, 2005, S. 76; Peng und Heath, 1996; *Hypothese H2a aus Abb. 4*). Über diese beiden Arten des Markteintritts eignen sie sich auch das Wissen und die Fähigkeiten an, in einem schwachen institutionellen Umfeld, das viele Herausforderungen birgt, ein Unternehmen erfolgreich zu führen (Van de Ven, 2004).

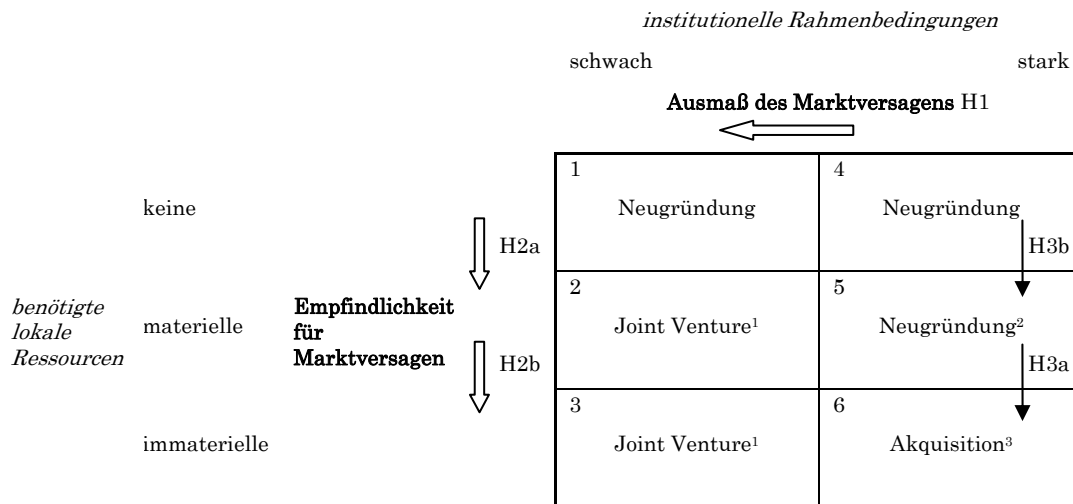
Es ist jedoch nicht nur der Bedarf an lokalen Ressourcen alleine, sondern auch deren Merkmale, die über das Spektrum an geeigneten Markteintrittsarten entscheiden. Die Wahrscheinlichkeit einer internationalen Expansion mittels Joint Ventures und Akquisitionen steigt an, wenn die benötigten Ressourcen immaterieller Natur sind, wie es z.B. bei Marktwissen oder lokalen Marken der Fall ist (Meyer et al., 2009, S. 65; *Hypothese H2b aus Abb. 4*). Drei Quellen für Marktversagen stützen diese Argumentation. Tazites Wissen – also Wissen, dass lediglich in den Köpfen der Mitarbeiter besteht und in Erfahrung und Fähigkeiten untergliedert wird – lässt sich nur eingeschränkt bzw. gar nicht kodieren. Ein Transfer ist nur im Rahmen von Zusammenarbeit und persönlicher Interaktion, wie sie z.B. innerhalb einer gemeinsamen Organisation stattfindet, möglich (Gaines, 2004, S. 322 f.; Polanyi, 1966). Desweiteren tragen die schwachen Institutionen von Emerging Economies zur Entstehung von Informationsasymmetrien bei, die es Unternehmen erschweren, reliable Informationen über ihre Geschäftspartner zu sammeln

und richtig einzuordnen; ein wichtiger Punkt, der ebenfalls für die Internalisierung von Markttransaktionen spricht. Diese wird schlussendlich auch durch erhöhte Faktorenspezifität wahrscheinlicher, um das Risiko von opportunistischem Verhalten zu minimieren (Anderson und Gatignon, 1986; Williamson, 1985). Das Konzept der Faktorenspezifität gilt allerdings gleichermaßen für materielle und immaterielle Ressourcen. Der Bedarf nach Ressourcen im Allgemeinen stellt Unternehmen somit vor die Wahl zwischen Neugründung oder Joint Venture/Akquisition (Meyer et al., 2009, S. 66).

Die Ressourcentheorie wird um die Erkenntnisse aus der institutionellen Theorie ergänzt, da der Bedarf nach Ressourcen einen moderierenden Effekt auf den Einfluss von Institutionen auf die Wahl der Markteintrittsart ausübt. Benötigen Unternehmen eher immaterielle Ressourcen zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, so entscheiden sie sich in einem starken institutionellen Umfeld für Joint Ventures oder Akquisitionen anstatt für Neugründungen (*Hypothese 3a aus Abb. 4*). Sind sie eher auf materielle Ressourcen angewiesen, so beeinflusst dies unter starken institutionellen Rahmenbedingungen nicht ihren Eintrittsmodus (*Hypothese 3b aus Abb. 4*).

Die oben dargestellten Argumentationsstränge haben Meyer et al. (2009) in ein Konzept vereinigt und empirisch getestet. Dabei gehen die Autoren davon aus, dass die Entscheidung über die Höhe der Eigenkapitalquote und Markteintrittsart nicht sequentiell erfolgt. Sie betrachten die Eintrittsformen Joint Venture, Akquisition und Neugründung als unabhängig voneinander und behandeln sie simultan. Besonders hervorzuheben ist, dass sie für die Studie Daten aus den Emerging Economies Indien, Vietnam, Südafrika und Ägypten verwendet haben, die bisher selten in der Literatur zur Institutionentheorie untersucht wurden.

Abb. 4: Ressourcen, Institutionen und Marktversagen



<sup>1</sup> Selten sind hier auch Akquisitionen zulässig, wenn beispielsweise eine Niederlassung eines anderen multinationalen Unternehmens erworben werden soll.

<sup>2</sup> Außer wenn die Faktorenspezifität hoch ist, wenn Akquisitionen oder Joint Ventures passend wären.

<sup>3</sup> Außer wenn das Marktversagen bilateral und eine Übernahme nicht zulässig ist, wenn ein Joint Venture passend wäre.

Quelle: Meyer et al., 2009, S. 66.

Hypothese H1, die besagt, dass unter starken institutionellen Rahmenbedingungen bevorzugt Niederlassungsgründungen und in noch stärkerem Maß Akquisitionen anstelle von Joint Ventures als Eintrittsart gewählt werden, wurde von Meyer et al. (2009, S. 70 f.) bestätigt.

Die Koeffizienten der Resultate für Hypothese H2a hatten zwar die richtigen Vorzeichen – der Bedarf nach lokalen Ressourcen zeigte einen negativen Effekt auf Niederlassungsgründungen und einen positiven auf Joint Ventures und Akquisitionen –, stellten sich allerdings als insignifikant heraus. Dasselbe gilt für die Ergebnisse von Hypothese H2b, die besagt, dass der Effekt von Hypothese H2a durch den Bedarf an lokalen Ressourcen noch verstärkt wird (Meyer et al., 2009, S. 71 f.).

Die Ergebnisse zu Hypothese H3a waren signifikant und, wie vorhergesagt, gegenteilig zum direkten Effekt von Institutionen. Unternehmen, die immaterielle Ressourcen zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit benötigen, entscheiden sich somit *trotz* einer vorteilhaften institutionellen Umwelt für ein Joint Venture. Der in Hypothese H3b vorausgesagte moderierende Effekt des Bedarfs nach materiellen Ressourcen auf den Effekt der institutionellen Rahmenbedingungen war nicht signifikant. Damit sinkt sowohl für Unternehmen, die materielle Ressourcen benötigen, als auch für jene, die gar keine Ressourcen benötigen, unter Annahme starker Institutionen die Wahrscheinlichkeit für ein Joint Venture (Meyer et al., 2009, S. 74).

### 5.3 Institutionen und Isomorphismus

Es existieren jedoch institutionelle Konstellationen, bei denen Transaktionskosten und Ressourcen nicht zur Erklärung der Wahl einer bestimmten Markteintrittsart ausreichen. Denn Organisationen gelten auch als „social acceptance-seeking actors“ (Arslan, 2012, S. 109), die in einem Umfeld aus internen und externen Institutionen eingebettet sind, und sich für Strategien entscheiden, die als legitim gelten und für die es die größtmögliche soziopolitische Unterstützung durch einflussreiche Interessensgruppen gibt.

Die nachfolgenden Abschnitte beschreiben die Wirkungsweise der internen und externen institutionellen Umwelt eines multinationalen Unternehmens sowie den Einfluss der Qualität von Institutionen und der institutionellen Distanz auf die Markteintrittsart. Desweiteren werden drei moderierende Variablen präsentiert: internationale Erfahrung, Projektorientierung und technologische Strategie.

#### 5.3.1 Interner institutioneller Druck

Zur internen Umwelt einer Organisation zählen beispielsweise die Struktur der unternehmerischen Entscheidungsprozesse, die Wirkungsweise von Kontrollsystemen und der Ablauf der Berichterstattung, aber auch Werte,

Normen und Unternehmensziele (Arslan, 2012, S. 110; Oliver, 1997, S. 699 f.).

Multinationale Unternehmen sind meist durch eine ausgeprägte Zentralisierung und Formalisierung gekennzeichnet, da sie eine große Zahl an Niederlassungen koordinieren müssen (Arslan, 2012, S. 111; Weick 2001). Je mehr Ressourcen unter den einzelnen Geschäftseinheiten geteilt werden, desto größere Bedeutung erlangen Markteintrittsarten, die einen hohen Grad an Kontrolle gewährleisten. Interne Institutionen lassen sich innerhalb eines Netzwerks eigener Niederlassungen leichter replizieren; interner Isomorphismus wird so gefördert (Davis et al., 2000, S. 243).

Der hohe Bedarf an Kontrolle, Koordination und Formalisierung innerhalb eines multinationalen Unternehmens kann zur internen institutionellen Norm werden, sodass hierarchische Markteintrittsarten gegenüber relationalen vorgezogen werden (Arslan, 2012, S. 110 ff.; Ferreira et al., 2007, S. 19 f.; Davis et al., 2000, S. 243). Ziel einer derartigen Vorgehensweise ist es, die Konsistenz der unternehmensinternen Umwelt soweit wie möglich zu erhalten und auszuweiten (Arslan, 2012, S. 111). Hoher Druck interner Institutionen zeigt sich im Unternehmensalltag durch den Einsatz von Expatriates, dem Import intermediärer Produkte aus dem Heimatland und der vorrangigen Zusammenarbeit mit heimischen Dienstleistern (Ferreira, et al., 2007, S. 9). Die Integration eines Partners mit eigenen Normen und Werten schüfe dabei Probleme bei der Koordination und zusätzliche Kosten (Arslan, 2012, S. 111).

Organisationale Trägheit (*organizational inertia*) ist ein weiteres Merkmal von internem Isomorphismus (Xia et al., S. 1290 f.; Hannan und Freeman, 1984). Unternehmen wiederholen ihre Investitionsentscheidungen, sodass diese zur unternehmerischen Routine werden. Signale aus der externen institutionellen Umwelt verlieren an Bedeutung.

### 5.3.2 Externer institutioneller Druck

Zur externen institutionellen Umwelt zählen unter anderem staatliche Behörden, Gesetze, Gerichte, Berufs- und Interessensgruppen, die öffentliche Meinung sowie Unternehmen aus derselben Industrie, die ebenfalls im jeweiligen Gastland operieren (Haveman, 1993; Oliver, 1991, S. 147). Ferreira et al. (2007, S. 36) subsumieren unter die externe Umwelt auch die externen Institutionen des Heimatlandes eines multinationalen Unternehmens.

Der Einfluss externer Institutionen kann gemäß Scotts (1995) „Drei-Säulen-Modell“ in regulativ, normativ und kognitiv eingeteilt werden. Die regulative Struktur eines Gastlandes übt auf multinationale Unternehmen Druck durch Zwang aus (Arslan, 2012, S. 112; DiMaggio und Powell, 1983, 150 f.). Regulative Institutionen reduzieren zwar einerseits das Investitionsrisiko eines Gastlandes (Arslan, 2012, S. 112; Gelbuda et al., 2008), können aber andererseits auch die Investitionsentscheidungen ausländischer Investoren begrenzen, indem sie bestimmte Formen des Markteintrittes untersagen oder die Zusammenarbeit mit einem nationalen Unternehmen vorschreiben (Arslan, 2012, S. 112; Brouthers, 2002, S. 206). Je stärker der Druck regulativer Institutionen ist und je mehr sich die regulativen Strukturen von Heimat- und Gastland unterscheiden, desto eher tendieren Unternehmen zu internationalen Joint Ventures im Gegensatz zu eigenen Niederlassungen (Arslan, 2012, S. 113). Dies geschieht, um mit Hilfe eines lokalen Partners Benachteiligungen, die sich aus der Zugehörigkeit zu einem fremden institutionellen Kontext ergeben, zu begrenzen (Yiu und Makino, 2002, S. 668). Wenn das Gastland hingegen durch marktwirtschaftliche Regulierungen ein stabiles Investitionsklima schafft, so steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass der Partner des internationalen Joint Ventures nicht aus dem Gastland kommt (Tse, 1997, S. 784 f.).

Die in einem Gastland vorherrschenden Werte und Normen beeinflussen die Investitionsentscheidungen ausländischer Unternehmen durch normativen Druck (DiMaggio und Powell, 1983, 152 f.). Es lassen sich formelle Normen, die in Gesetzen kodifiziert sind, und informelle Normen, die für ausländische Investoren schwer zu entschlüsseln sind, da sie kontextspezifisches, *tazites*

Wissen darstellen, unterscheiden (Arslan, 2012, S. 113). Je ausgeprägter der institutionelle Druck durch gastlandspezifische Werte und Normen ist, desto eher formieren multinationale Unternehmen Joint Ventures mit lokalen Geschäftspartnern, die ihnen Hilfestellung bei der Erlangung sozialer Akzeptanz geben sollen (Arslan, 2012, S. 114; Ferreira et al., 2007, S. 14). Meyer und Nguyen (2005, S. 76) konnten empirisch bestätigen, dass die Existenz etablierter lokaler Firmen, insbesondere staatlicher Unternehmen, die Form ausländischer Investitionen in Vietnam beeinflusst. Diese sind nämlich durch ihren großen soziopolitischen Einfluss in der Lage, multinationalen Unternehmen im Rahmen einer Zusammenarbeit den Zugang zu lokalen Netzwerken zu ermöglichen und ihnen dringend benötigte externe Legitimität zu verleihen. Die Wahrscheinlichkeit ist deshalb hoch, dass ausländische Investoren sich gegen die Gründung eigener Niederlassungen entscheiden und stattdessen ein Joint Venture mit einem staatlichen Unternehmen eingehen (Meyer und Nguyen, 2005, S. 76; Luo, 2001, S. 451).

Die kognitiven Institutionen eines Gastlandes resultieren in Druck durch Imitationsverhalten (DiMaggio und Powell, 1983, 151 f.). Ist der Druck seitens kognitiver Institutionen hoch, so entsteht Unsicherheit inmitten der Wirtschaftsakteure. Diese richten ihre Entscheidungen an den Strategien von bereits im Gastland ansässigen Unternehmen, Unternehmen aus derselben Branche, Marktführern oder Konkurrenten aus, wodurch diese zur „Daumenregel“ werden (Arslan, 2012, S. 115; Gelbuda et al., 2008, S. 5; Ferreira et al. 2007, S. 8; Yiu und Makino, 2002, S. 671 ff.; Haveman, 1993; March, 1991). Unternehmen entscheiden sich beispielsweise ebenfalls für ein Joint Venture, wenn dies andere Unternehmen vor ihnen auch schon getan haben, und eben dieses Verhalten als erfolgsversprechend gilt (Gelbuda et al., 2007, S. 5; Lu, 2002, S. 22 ff.). Der lokale Geschäftspartner fungiert als Puffer zur als unsicher wahrgenommenen Umwelt des Gastlandes, erhöht die soziale Akzeptanz des Joint Ventures und erleichtert den Erwerb von tacitem, kulturspezifischem Wissen (Arslan, 2012, S. 115; Ferreira et al., 2007, S. 14).

Es werden bevorzugt multinationale Unternehmen aus dem Heimatland imitiert, da sie aus einem vergleichbaren institutionellen Umfeld kommen (Ars-

lan, 2012, S. 115). Sollten jene im Gastland nicht tätig sein, so werden multinationale Unternehmen aus Drittstaaten als Vorbild genommen (Ferreira et al., 2007, S. 17 ff.) Das Resultat ist Konformitätsdruck in der Wahl der Eintrittsart, wobei anstelle ökonomischer Effizienz lediglich die herrschenden Annahmen bezüglich des sozial akzeptierten ökonomischen Verhaltens das Entscheidungskriterium darstellen (Ferreira et al., 2007, S. 8; Oliver, 1997, S. 699 f.). Gielens und Dekimpe (2007) konnten dies in ihrer Studie zur Eintrittsstrategie von Einzelhandelsketten in Transformationsländer Osteuropas bestätigen. Um die Anzahl an zu eröffnenden Filialen festzulegen, orientierten sich Einzelhandelsunternehmen zuerst an der Strategie ihrer Mitbewerber aus dem Heimatland, berücksichtigten aber auch die geltenden Industriepraktiken. Es zeigte sich, dass sie mit dieser Vorgehensweise erfolgreicher waren, als wenn sie unabhängig von der Konkurrenz und der gesamten Industrie ihre Markteintrittsstrategie festlegten.

### 5.3.3 Institutionelle Dualität

Aus Sicht der im Gastland gegründeten Niederlassungen ergibt sich aus dem gleichzeitigen Einfluss von internen und externen Institutionen das Dilemma institutioneller Dualität (Kostova und Roth, 2002; Rosenzweig und Singh, 1991). Sie brauchen Ressourcen sowohl von der Muttergesellschaft, als auch von anderen Tochtergesellschaften und erhalten diese aufgrund interner Legitimität, die sie als vollwertiges Mitglied des firmeninternen Netzwerks identifiziert. Allerdings sind sie auch auf lokale Ressourcen angewiesen, wodurch sie sich ebenso an die lokalen Gegebenheiten im Gastland anpassen und in die aus Lieferanten, Kunden und Mitbewerbern bestehenden lokalen Netzwerke integrieren müssen. Die so erlangte externe Legitimität schafft privilegierten Zugang zu den angepeilten lokalen Märkten (Meyer und Nguyen, 2005; Kostova und Zaherr, 1999; DiMaggio und Powell, 1983). Entscheiden sich ausländische Niederlassungen für die Konsistenz mit den Regeln und Prozeduren des internen Netzwerks, so kann dies dazu führen, dass eine Markteintrittsart, die optimal für die im Gastland herrschenden Bedingungen wäre und das langfristige Überleben des Unternehmens sichern würde,

verworfen wird (Davis et al., 2000, S. 243). Wählen sie hingegen eine Eintrittsart, die zwar konsistent mit den externen Institutionen des ausländischen Marktes ist, aber den unternehmerischen Koordinationsbemühungen entgegensteht, so setzen sie damit ihre netzwerkinterne Legitimität aufs Spiel und müssen mit Sanktionen durch Mutter- und Tochtergesellschaften rechnen (Arslan, 2012, S. 111).

Wenn Unternehmen auf unterschiedliche Markteintrittsarten zurückgreifen, so wird das als Zeichen gewertet, dass sich interner und externer Isomorphismus die Waage halten. Sie reagieren flexibel auf die jeweiligen Anforderungen des Gastlandes, versuchen aber auch dort, wo es möglich ist, den Normen der Muttergesellschaft zu entsprechen (Davis et al., 2000, S. 245).

Je dezentraler die Unternehmensstruktur ist und je unabhängiger die Niederlassungen in ihren strategischen Entscheidungen sind, desto geringer ist der Zwang, sich an die Routinen der Muttergesellschaft anzupassen (Davis et al., 2000, S. 243).

Uhlenbruck et al. (2006) haben in diesem Zusammenhang die institutionelle Dualität, die durch Korruption hervorgerufen wird, untersucht. Ist Korruption im öffentlichen Sektor so wie in den meisten Emerging Economies weit verbreitet, so steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass ausländische Investoren damit konfrontiert werden und sich aktiv an den korrupten Praktiken beteiligen (Collins et al., 2005). Diese Vorgehensweise mag zwar im Einklang mit den informellen Normen im Gastland stehen, kann aber gleichzeitig einen tiefgreifenden Konflikt mit den Normen des multinationalen Unternehmensnetzwerks aufwerfen und die Integration der Niederlassung gefährden. Ausländische Unternehmen lösen dieses Dilemma, indem sie auf Eintrittsarten wie z.B. Export zurückgreifen, die keine direkte Investition von Eigenkapital im Gastland erfordern und somit die Wahrscheinlichkeit, in korrupte Praktiken involviert zu werden, reduzieren. Diese Ausweichstrategie wird verstärkt, wenn multinationale Unternehmen zusätzlich zur verbreiteten mit willkürlicher Korruption konfrontiert werden. Der alleinige Effekt von willkürlicher Korruption hat keinen Einfluss auf die Investitionsstrategie, da sie

lediglich die Unsicherheit eines bereits instabilen Umfelds erhöht (Uhlenbruck et al., 2006, S. 404 f.).

Entscheidet sich ein multinationales Unternehmen jedoch trotz verbreiteter Korruption für eine ausländische Direktinvestition, so wird es diese wahrscheinlich mittels Gründung einer eigenen Niederlassung durchführen. Korruptes Verhalten tritt anstelle von Markttransaktionen und nivelliert dadurch den Wettbewerbsvorteil lokaler Unternehmen. Außerdem ist der Nutzen, den ein lokaler Joint Venture-Partner als Puffer zu korruptem Verhalten darstellt, als gering einzuschätzen, da eine solche Konstellation die unternehmensinternen Spannungen eher erhöht, als sie zu mindern. Uhlenbruck et al. (2006, S. 405 f.) konnten allerdings keine empirische Unterstützung für diese Hypothese finden.

Willkürliche Korruption hingegen vertieft zusätzlich die Unsicherheit instabiler institutioneller Rahmenbedingungen und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ausländische Unternehmen, denen es an lokalem Wissen und externer Legitimität mangelt, aufgrund ihrer „Fremdartigkeit“ (*liability of foreignness*) benachteiligt werden. Jene werden somit versuchen, diese Nachteile durch die Zusammenarbeit mit einem lokalen Joint Venture-Partner auszugleichen (Uhlenbruck et al., 2006, S. 405 f.).

#### 5.3.4 Qualität der Institutionen

Die Existenz starker, marktwirtschaftlicher Institutionen reduziert den Einfluss der regulativen und normativen Struktur eines Gastlandes (Arslan, 2012, S. 116). Multinationale Unternehmen können sich für die vorteilhafte Art der internationalen Expansion über eigene Niederlassungen entscheiden, weil diese in einem starken institutionellen Umfeld keinen rechtlichen Restriktionen unterliegt und als legitim angesehen wird (Arslan, 2012, S. 117). Fereirra et al. (2007, S. 13) formulieren eine anders lautende theoretische Annahme. Multinationale Unternehmen wählen unter der Bedingung einer starken institutionellen Umwelt eher Joint Ventures und Akquisitionen im Gegensatz zu Export und Gründung eigener Niederlassungen. Konsistente

Rechtssysteme und die Durchsetzungsfähigkeit von Gesetzen reduzieren das Risiko, dass ein Geschäftspartner opportunistisches Verhalten zeigt. Dessen Aufgabe ist es vielmehr, den Zugang zu lokalen Versorgungsnetzwerken zu erleichtern, die Aneignung lokalen Wissens zu begünstigen und Benachteiligungen, die durch wahrgenommene „Fremdartigkeit“ des multinationalen Unternehmens entstehen, zu reduzieren. Dem ist allerdings entgegenzusetzen, dass starke Institutionen *per se* sichere Transaktionen auf lokalen Märkten ermöglichen, und daher sehr wohl auch die Gründung eigener Niederlassungen eine sehr gute Alternative darstellt.

Desweiteren wird angenommen, dass die Stärke des institutionellen Umfelds eines Gastlandes den Anpassungsdruck über Imitationsverhalten nicht reduziert, da kognitive Unterschiede zwischen Heimat- und Gastland stets vorherrschen und der Eintritt in einen neuen Markt zumeist mit Unsicherheit behaftet ist (Arslan, 2012, S. 117).

### 5.3.5 Institutionelle Distanz

Der Begriff „institutionelle Distanz“ bezieht sich sowohl auf den Unterschied zwischen den Institutionen des Heimat- und Gastlandes (Kostova, 1999, S. 316), als auch auf den Unterschied zwischen den bereits getätigten Markteintritten und dem aktuellen Markteintritt (Xia et al., 2009; Johanson und Wiedersheim-Paul, 1975).

Unternehmen aus Developed Countries, die in Emerging Economies expandieren, können Wettbewerbsvorteile, die sich aus den internen, normativen Institutionen ergeben, nicht ohne Weiteres mittels Aufbau einer eigenen Niederlassung replizieren. Risikoaverse Eintrittsarten wie Distributionsnetzwerke, Lizenzierung, Joint Ventures und partielle Akquisitionen treten an deren Stelle, wobei das Niveau an internem Isomorphismus sinkt (Ferreira, 2007, S. 15; Davis et al., 2000, S. 245). Die Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner bzw. die teilweise Integration einer lokalen Firma ist vorteilhaft, weil sich das expandierende Unternehmen in einem viel größeren Umfang an die im Gastland herrschenden regulativen, normativen und kulturell-

kognitiven Rahmenbedingungen anpassen muss und der Zugang zu lokalem Wissen diesen Prozess begünstigt (Ferreira, 2007, S. 15).

Während sich die Institutionen von Emerging Economies an diejenigen von freien Marktwirtschaften annähern, so wie es in den Jahren der Transformation in Mittel- und Osteuropa der Fall war, findet auch eine kollektive Adaption lokaler Unternehmen an die neuen institutionellen Bedingungen statt. Sie übernehmen marktwirtschaftliche Normen und Routinen, was sie als potentielle Übernahmeziele attraktiver macht, da sie sich leichter in bestehende Organisationsstrukturen integrieren lassen (Xia et al., 2009, S. 1290).

### **5.3.6 Internationale Erfahrung als moderierende Variable**

Das Uppsala-Model (Johanson und Vahlne, 1977) besagt, dass Unternehmen ihre Internationalisierung schrittweise ausweiten; dabei zuerst auf nahen Märkten mit einer vergleichbaren institutionellen Umwelt aktiv sind und erst dann ihre Tätigkeit auf geografisch entfernte und institutionell unterschiedliche Märkte ausrollen. Sie verwenden zuerst Exportstrategien, um dann mit größer werdender internationaler Erfahrung immer mehr Eigenkapital in die Auslandsexpansion zu investieren.

Indem Unternehmen internationale Erfahrung sammeln, eignen sie sich die Fähigkeit an, flexibel auf unbekannte institutionelle Umwelten zu reagieren und sich leichter anzupassen (Delios und Henisz, 2000, S. 308 ff.). Sie internalisieren externe Unsicherheiten in die eigene Unternehmensroutine (Nelson und Winter, 1982) und sind so eher befähigt, Markteintritte über die Gründung eigener Niederlassungen abzuwickeln (Ferreira et al., 2007, S. 23).

Die Erfahrung mit einer bestimmten Form der Expansion steigert die Fähigkeit von Unternehmen, sich Wissen anzueignen und dieses in neuen Situationen erfolgreich anzuwenden. Xia et al. (2009, S. 1291) konnten empirisch bestätigen, dass Unternehmen, die viel Erfahrung mit relationalen Eintritten in Transformationsländer hatten, zukünftig ungeachtet etwaiger Änderungen der lokalen institutionellen Rahmenbedingungen mit größerer Wahrscheinlichkeit einen hierarchischen Markteintrittsversuch unternehmen. Unter-

nehmen sammeln Erfahrungen und Wissen im Rahmen von Joint Ventures, um beides bei einer Akquisition oder Niederlassungsgründung anzuwenden.

Die Erfahrung mit einer bestimmten Eintrittsart gilt allerdings auch als Quelle für organisationale Trägheit, da sie die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die gleiche Strategie bei zukünftigen Expansionen ebenfalls angewendet wird (Yiu und Makino, 2002, S. 672 f.; Korn und Baum, 1999, S. 176). Xia et al. (2009, S. 1291) konnten empirisch belegen, dass die steigende Erfahrung eines Unternehmens mit einer hierarchischen (bzw. relationalen) Markteintrittsart in ein Transformationsland dazu führt, dass das Unternehmen ungeachtet etwaiger Änderungen im lokalen institutionellen Umfeld mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder eine hierarchische (bzw. relationale) Markteintrittsart wählt.

Zuviel Erfahrung kann auch einen Nachteil darstellen, da sie gleichsam die Fähigkeit reduziert, auf Signale externer Institutionen zu reagieren. Unternehmen, die bereits Erfahrung in Transformationsländern gesammelt haben, wählen mit geringerer Wahrscheinlichkeit hierarchische Markteintrittsformen als weniger erfahrene Unternehmen, während sich das institutionelle Umfeld von einer sozialistischen Planwirtschaft hin zu einer Marktwirtschaft entwickelt (Xia et al., 2009, S. 1293). Dabei wäre unter diesen Bedingungen z.B. die Gründung einer eigenen Niederlassung eine effiziente Art, interne Konsistenz zu wahren und gleichzeitig ein Maximum an Kontrolle zu gewährleisten.

### **5.3.7 Projektorientierung als moderierende Variable**

In welchem Ausmaß multinationale Unternehmen mit dem Druck externer Institutionen des Gastlandes konfrontiert werden, ist auch eine Frage, inwieweit das jeweilige Investitionsprojekt markt- oder exportorientiert ist.

Lautet das Ziel, eine dominante Position im lokalen Markt zu erlangen, so muss der ausländische Investor mit einem größeren Widerstand durch etablierte, nationale Unternehmen gegen seine Tätigkeit rechnen. Er wird die Zusammenarbeit mit einem Partner anstreben, der ihm Legitimität verleiht

und Zugang zu Ressourcen verschafft. Während Meyer und Nguyen (2005, S. 77) diese Hypothese im Kontext von Vietnam bestätigen konnten, fand Luo (2001, S. 456) dafür in China keine empirische Unterstützung. Er erklärt dies damit, dass das Niveau der staatlichen Regulierung sehr hoch ist und Joint Ventures als Eintrittsart vorgeschrieben werden und somit als unabhängig von der Art der Projektorientierung anzusehen sind.

Ist die Marktstrategie lediglich exportorientiert, so erfahren multinationale Unternehmen einen geringeren Druck durch die institutionelle Umwelt. Im Gegenteil, die unternehmerische Tätigkeit wird ihnen durch positives Lobbying und vereinfachten Zugang zu Ressourcen wie Immobilien und Lizenzen erleichtert, da staatliche Behörden einen langfristigen Spillover-Effekt für ihr Land sichern möchten. Niederlassungsgründungen sind in diesem Fall wahrscheinlicher, da sie einerseits durch politische Unterstützung geringeren regulativen Beschränkungen unterliegen, andererseits auch leichter durchzuführen sind, da exportorientierte Unternehmen weniger vom Zugang zu lokalen Ressourcen abhängig sind und der Anpassungsdruck dadurch geringer ist (Meyer und Nguyen, 2005, S. 77). Luo (2002, S. 456) konnte dies in seiner Studie zu Eintritten in den chinesischen Markt nicht bestätigen.

### 5.3.8 Technologische Strategie als moderierende Variable

Die technologische Strategie eines Unternehmens übt ebenfalls einen moderierenden Einfluss auf den Effekt der internen institutionellen Umwelt auf die Markteintrittsart aus (Ferreira et al., 2007, S. 24 f.).

Man unterscheidet zwischen der Strategie der technologischen Verwertung (*technological exploitation*), die darauf abzielt, eigene Technologien in das Gastland zu transferieren und dort auszunutzen, und der Strategie der technologischen Erforschung (*technological exploration*), die zum Ziel hat, technologisches Wissen des Gastlandes zu absorbieren (Ferreira, 2007, S. 24; March, 1991).

Technologieunternehmen sind meist zentral organisiert, da der Transfer und die Ausnutzung eigener technologischer Ressourcen zwischen den einzelnen

Niederlassungen so besser koordiniert werden können (Bartlett und Goshal, 1992). Dies resultiert in einem internen Druck, die Routinen und Prozeduren der Muttergesellschaft zu imitieren und zu vervielfältigen, wodurch die Expansion mittels Gründung eigener Niederlassungen wahrscheinlicher wird (Ferreira et al., 2007, S. 25).

Liegt der Fokus hingegen auf der Erschließung lokaler technologischer Ressourcen, so ist auch die Netzwerkstruktur vielfältiger und der Druck durch Imitationsverhalten geringer. Die Akquisition lokaler Unternehmen, die über wertvolle Technologien verfügen, scheint hier die erste Wahl zu sein (Ferreira et al., 2007, S. 24).

## 6 Schlusswort

Emerging Economies haben für multinationale Unternehmen eine große Bedeutung als Absatzmärkte. Durch ihre spezifische institutionelle Struktur stellen sie ebenso eine große Herausforderung bei einer Reihe strategischer Entscheidungen – wie auch der Wahl der Markteintrittsart – dar. Manager aus entwickelten Marktwirtschaften werden mit einer für sie neuartigen Umwelt konfrontiert, in der es gilt, eine Unternehmung erfolgreich zu verankern und zu führen. Die institutionelle Forschung zu Emerging Economies soll dabei helfen, institutionelle Schlüsselfaktoren zu identifizieren und Muster ihrer Wirkungsweisen aufzudecken.

Einschränkend muss angemerkt werden, dass es eher wenige theoretische und empirische Beiträge gibt, die die Markteintrittswahlentscheidung in Emerging Economies von einer institutionellen Perspektive beleuchten (Hoskisson et al., 2000, S. 253). Ihre Zahl war im letzten Jahrzehnt allerdings im Steigen begriffen (Meyer und Peng, 2005). Es wird damit der Annahme Rechnung getragen, dass die institutionelle Theorie der vielversprechendste Ansatz ist, um Unternehmensstrategien in Emerging Economies zu erforschen (Hoskisson et al., 2000, S. 253).

Die Wahl der Eintrittsart ist ein komplexer und dynamischer Prozess, bei dem Faktoren wie die Art und die Ausprägungen von Risiko, zur Verfügung stehende Kontrollmechanismen, Gewinnperspektiven sowie Ressourceneffekte simultan berücksichtigt werden müssen (Luo, 2001, S. 465 f.). Die institutionelle Theorie liefert dabei in Verbindung mit dem Transaktionskostenansatz, der Ressourcentheorie sowie Erkenntnissen zu Isomorphismus wichtige Einblicke.

Obwohl ein kleiner Teil der in dieser Arbeit verwendeten Studien auch funktionelle Markteintrittsformen zum Inhalt hat (Smarzynska Javorcik, 2004; Meyer, 2001), so liegt der Fokus eindeutig in der Erforschung von institutionellen Markteintritts- und Unternehmungsgründungsarten wie Joint Ventures, eigene Niederlassungen, Akquisitionen und Neugründungen. Die insti-

tutionelle Theorie wird dabei am häufigsten in Verbindung mit der Transaktionskostentheorie angewendet, gefolgt von Studien zu Isomorphismus. Die Integration der institutionellen Theorie mit der Ressourcentheorie wird hingegen nur durch die Veröffentlichungen von Meyer et al. (2009) sowie Meyer und Nguyen (2005) abgedeckt.

Im Allgemeinen konnte nach Auswertung der 15 in dieser Arbeit verwendeten empirischen Studien festgestellt werden, dass starke institutionelle Rahmenbedingungen institutionelle Markteintrittsarten mit einer hohen Eigenkapitalquote begünstigen (Meyer et al., 2009; Dikova und van Witteloostuijn, 2007; Meyer und Nguyen, 2005; Meyer, 2001), während eine schwache institutionelle Umwelt Unternehmen zu Ausweichstrategien mittels funktioneller (Javorcik und Wei, 2009; Paul und Wooster, 2008; Uhlenbruck et al., 2006) und relationaler Markteintrittsarten (Delios und Henisz, 2000) tendieren lässt. Damit konnte ein klassisches Argument aus der Transaktionskostentheorie im Kontext von Emerging Economies bestätigt werden.

Joint Ventures gelten als bevorzugte Markteintrittsart, wenn die Umweltvolatilität hoch ist und eine schwache institutionelle Umwelt Unternehmen dazu veranlasst, ihr Risiko mithilfe eines lokalen Partners zu minimieren. Dieser erhöht die Legitimität der Unternehmung, schafft Zugang zu lokalen Netzwerken und knappen Ressourcen, erleichtert die Kommunikation mit lokalen Interessensgruppen und hilft dabei, den Umgang mit den informellen Institutionen des Gastlandes zu erlernen. Joint Ventures werden aber auch als Ausweichstrategie genutzt, wenn im Gastland willkürliche Korruption anzutreffen ist und es gilt, die Spannung zwischen internem und externem institutionellen Druck zu mindern.

Eigene Niederlassungen werden als Eintrittsart gewählt, wenn die interne Konsistenz gewahrt bleiben soll; wenn der Schutz intellektueller Eigentumsrechte unzureichend und der Bedarf, Wissen zu schützen, groß ist; wenn der Auslandsmarkt hohe Gewinnchancen verspricht und das Unternehmen über ausreichend Investitionskapital und bekannte Marken verfügt; und wenn das Unternehmen eine globale Strategie verfolgt oder bereits Erfahrung mit dem

Gastland bzw. mit relationalen Eintritten gesammelt hat. Die Eintrittserfahrung eines Unternehmens konnte in diesem Zusammenhang sowohl als Quelle für organisationale Trägheit, als auch als wichtiger Referenzpunkt identifiziert werden, der unabhängig von den institutionellen Rahmenbedingungen ist. Dies würde auch erklären, warum Unternehmen unterschiedliche Markteintrittsarten in dasselbe Gastland wählen (Xia et al., 2009, S. 1302).

Neugründungen und, in noch stärkerem Ausmaß, Akquisitionen werden durch ein starkes institutionelles Umfeld begünstigt, da das Gründungsrisiko und die Gründungskosten dadurch erheblich gesenkt werden und funktionierende Märkte für Verfügungsrechte und Kapitalmärkte die Identifizierung und den Erwerb eines Übernahmeziels erleichtern. Lokale Unternehmen werden vor allem dann akquiriert, wenn immaterielle Ressourcen benötigt werden, die man nicht über den Markt erwerben kann.

Desweiteren wurde der moderierende Effekt von institutionellem Fortschritt auf die Effekte von Unternehmens- sowie Industriemerkmale belegt. Technologieunternehmen internalisieren ihre Transaktionen, wenn sich intellektuelle Eigentumsrechte aufgrund schwacher Institutionen schwer durchsetzen lassen. Institutioneller Fortschritt verstärkt ihre Neigung zu eigenen Niederlassungen. Verfolgt ein Unternehmen eine Mehrmarktstrategie, so wählt es eher Akquisitionen als Eintrittsart. Operiert es nach einer globalen Strategie, so neigt es mit größerer Wahrscheinlichkeit zu eigenen Niederlassungen. Beide Entscheidungen hinsichtlich der internationalen Strategie werden durch die Verbesserung der institutionellen Rahmenbedingungen positiv beeinflusst. Unternehmen expandieren in Märkte mit Zukunftsperspektiven und hohen Gewinnaussichten eher über eigene Niederlassungen, wobei institutioneller Fortschritt im Gastland diese Tendenz fördert. Sie wählen 100%-Tochtergesellschaften aber auch unter schwachen institutionellen Bedingungen, wenn die Attraktivität des Marktes groß genug ist.

Im Gegensatz zum moderierenden Einfluss von Institutionen konnten auch drei Faktoren – internationale Erfahrung, Projektorientierung und technologische Strategie – identifiziert werden, die die Effekte der institutionellen

Umwelt beeinflussen. In diesem Zusammenhang formulieren Dikova und van Witteloostuijn (2007, S. 1030) eine offene Forschungsfrage: Wann überwiegt der Einfluss der Institutionen und wann der Einfluss der Unternehmens- bzw. Industriemerkmale?

Dass Institutionen das Verhalten von Unternehmen beeinflussen, gilt bereits als anerkannt. Die Frage, auf welche Weise Institutionen ihre Wirkung entfalten, wurde bislang noch nicht zufriedenstellend beantwortet. Die meisten Studien sind in den Transformationsländern Mittel- und Osteuropas sowie in China angesiedelt. Emerging Economies wie beispielsweise Indien, Südafrika oder Brasilien wurden noch nicht ausreichend behandelt. Desweiteren könnte man noch überprüfen, ob Unternehmen aus denselben Regionen ein ähnliches Verhalten bei der Markteintrittswahlentscheidung zeigen bzw. ob man Ergebnisse aus einer Weltgegend auf eine andere übertragen kann (Luo, 2001, S. 467).

Desweiteren fehlen Ergebnisse zu funktionalen Eintrittsformen wie Export, Lizenzierung und Franchising, wie auch zum Einfluss informeller Institutionen (Meyer und Nguyen, 2005, S. 86). Bei Studien zu den institutionellen Eintrittsformen liegt keine Differenzierung nach der Höhe der für die Auslandsaktivität gewählten Eigenkapitalquote vor (Meyer et al., 2009, S. 75). Es wird auch gefordert, die verschiedenartigen Ausprägungen von Institutionen zu identifizieren, die Unternehmensstrategien im Zeitablauf und in verschiedenen Ländern beeinflussen (Meyer et al., 2009, S. 75). Ein weiterer interessanter, aber noch ungeklärter Punkt ist die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Unternehmens, das die für die vorherrschenden institutionellen Bedingungen „korrekte“ Markteintrittsart gewählt hat (Xia et al., 2009, S. 1303). Wie die Art der zu transferierenden Technologie den Markteintritt unter schwachen institutionellen Bedingungen beeinflusst, ist ebenfalls noch unbeantwortet (Smarzynska Javorcik, 2004; Tihanyi und Roath, 2002). Und es gibt auch noch keine empirische Bestätigung für das Ausmaß, in dem sich die institutionelle Struktur mittel- und osteuropäischer Länder nach langjähriger EU-Integration an jene entwickelter Marktwirtschaften angepasst hat (Dikova und van Witteloostuijn, 2007, S. 1030).

Die meisten Studien untersuchen lediglich Teilaspekte des Entscheidungsprozesses für eine Markteintrittsart. Arslan (2012, S. 117) und Ferreira et al. (2007, S. 36) haben hingegen umfassende theoretische Konzepte zu den Einflüssen von internen und externen Institutionen aufgestellt, wobei sich Arslan (2012) auch nur auf die Wahl zwischen eigener Niederlassung und Joint Venture beschränkt. Die Hypothesen, auf denen diese beiden Modelle aufbauen, müssen allerdings erst noch empirisch bestätigt werden.

In der Literatur werden nicht nur zusätzliche Anforderungen an den Inhalt, sondern auch an die Methodologie gestellt. Institutionen haben vielerlei Dimensionen, die sich mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten verändern. Es wäre somit von Vorteil, anstelle von Querschnittanalysen Längsschnittstudien durchzuführen, um Prozesselemente institutioneller Effekte belegen und Erfahrungen aus Emerging Economies zu verschiedenen Etappen vergleichen zu können (Luo, 2001, S. 467; Delios und Henisz, 2000, S. 319; Hoskisson et al., 2000, S. 253). Erschwerend kommt allerdings hinzu, dass die Datenerhebung in Emerging Economies sich aufgrund der spezifischen institutionellen Gegebenheiten schwierig gestaltet (Hoskisson et al., 2000, S. 257).

Trotz des bisher betriebenen Forschungsaufwands bleibt das Verständnis hinsichtlich der Markteintrittsstrategien in Emerging Economies unvollständig. Es kann jedoch abschließend angemerkt werden, dass trotz der großen Bedeutung von Institutionen für strategische Unternehmensentscheidungen die Existenz von „isomorphischem Determinismus“ in der Literatur abgelehnt wird (Ferreira et al., 2007, S. 9; Oliver, 1991). Unternehmen wird vielmehr die Fähigkeit zugestanden, ihre Strategien aktiv als Reaktion auf institutionellen Druck anzupassen (Meyer und Tran, 2006, S. 178), sich so weiterzuentwickeln und sogar selbst auf die institutionelle Umwelt Einfluss zu nehmen (Meyer und Nguyen, 2005, S. 66).

## Literaturverzeichnis

- Aldrich, H.: *Organizations and environments*. Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1979.
- Anderson, E.; Gatignon, H.: Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies* 17, 3 (1986), S. 1-26.
- Apfelthaler, G.: *Internationale Markteintrittsstrategien: Unternehmen auf Weltmärkten*. Manz Verlag Schulbuch, Wien 1999.
- Arnold, D. J.; Quelch, J. A.: New strategies in emerging markets. *Sloan Management Review* 40, 1 (1998), S. 7-20.
- Arslan, A.: Impacts of institutional pressures and the strength of market supporting institutions in the host country on the ownership strategy of multinational enterprises: theoretical discussion and propositions. *Journal of Management & Governance* 16, 1 (2012), S. 107-124.
- Barney, J. B.: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, 1 (1991), S. 99-120.
- Bartlett, C. A.; Ghoshal, S.: *Managing across borders: The transnational solution*. Century Business, London (u.a.) 1992.
- Berliner, J. S.: *Factory and manager in the USSR*. Harvard University Press, Cambridge (MA), 1957.
- Bevan, A.; Estrin, S.: The determinants of foreign direct investment into European transition economies. *Journal of Comparative Economics* 32, 4 (2004), S. 775-787.
- Bevan, A.; Estrin, S.; Meyer, K. E.: Foreign investment location and institutional development in transition economies. *International Business Review* 13, 1 (2004), S. 43-64.
- Broadman, H. G.: Competition and business entry in Russia. *Finance & Development* 38, 2 (2001), S. 22-25.

- Brouthers, K. D.: Institutional, cultural, and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies* 33, 2 (2002), S. 203-221.
- Brouthers, K. D.; Brouthers, L. E.: Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural, and transaction cost influences. *Strategic Management Journal* 21, 1 (2000), S. 89-97.
- Brouthers, K. D.; Brouthers, L. E.; Nakos, G.: Entering Central and Eastern Europe: risks and cultural barriers. *Thunderbird International Business Review* 40, 5 (1998), S. 485-504.
- Child, J.; Faulkner, D.; Tallman, S. B.: *Cooperative strategy*. Oxford University Press, Oxford (u.a.) 2005.
- Coase, R.: The new institutional economics. *The American Economic Review* 88, 2 (1998), S. 72-74.
- Cuervo-Cazurra, A.: Better the devil you don't know: Types of corruption and FDI in transition economies. *Journal of International Management* 14 (2008), S. 12-27.
- D'Aunno, T.; Sutton, R. I.; Price, R. H.: Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: a study of drug abuse treatment units. *Academy of Management Journal* 34, 3 (1991), S. 636-661.
- Davis, P. S.; Desai, A. B.; Francis, J. D.: Mode of international entry: An isomorphism perspective. *Journal of International Business Studies* 31, 2 (2000), S. 239-258.
- Delios, A.; Henisz, W. J.: Japanese firms' investment strategies in emerging economies. *Academy of Management Journal* 43, 3 (2000), S. 305-323.
- Dikova, D.; van Witteloostuijn, A.: Foreign direct investment mode choice: entry and establishment modes in transition economies. *Journal of International Business Studies* 38, 6 (2007), S. 1013-1033.
- DiMaggio, P. J.; Powell, W. W.: The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48, 2 (1983), S. 147-160.

- Dunning, J. H.: Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies* 11, 1 (1980), S. 9-31.
- Dunning, J. H.: The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* 19, 1 (1988), S. 1-31.
- Dülfer, E.: Umweltbeziehung der international tätigen Unternehmung. In: Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*. C. E. Poeschel, Stuttgart 1989, S. 2097-2111.
- Ericson, R. E.: The classical Soviet-type economy. Nature of the system and implications for reform. *The Journal of Economic Perspectives* 5, 4 (1991), S. 11-27.
- Estrin, S.; Meyer, K. E. (Hrsg.): *Investment Strategies in Emerging Markets*. Edward Elgar, Cheltenham (UK) 2004.
- Fransman, M.: *Technology and economic development*. Macmillan Press, London 1986.
- Gaines, B. R.: Organizational knowledge acquisition. In: Holsapple, C. W. (Hrsg.): *Handbook of knowledge management 1*. Springer, Berlin (u.a.) 2004.
- Gelbuda, M.; Meyer, K. E.; Delios, A.: International business and institutional development in Central and Eastern Europe. *Journal of International Management* 14, 1 (2008), S. 1-11.
- Gielens, K.; Dekimpe, M. G.: The strategy of retail firms into transition economies. *Journal of Marketing* 71, 2 (2007), S. 196-212.
- Gomes-Casseres, B.: Firm ownership preferences and host government restrictions: An integrated approach. *Journal of International Business Studies* 21, 1 (1990), S. 1-21.
- Hannan, M. T.; Freeman, J.: Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review* 49, 2 (1984), S. 149-164.

- Hannan, M. T.; Freeman, J.: *Organizational Ecology*. Harvard University Press, Cambridge (MA) 1989.
- Haveman, H. A.: Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly* 38, 4 (1993), S. 593-627.
- Hellwig, H. J.: Internationale Joint-Venture-Verträge. In: Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*. C. E. Poeschel, Stuttgart 1989, S. 1064-1072.
- Henisz, W.: The institutional environment for multinational investment. *Journal of Law, Economics, and Organization* 16, 2 (2000), S. 334-364.
- Hennart, J.-F.: The transaction cost theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. *Management Science* 37, 4 (1991), S. 483-497.
- Homans, G. C.: *Theorie der sozialen Gruppe*. 7. Auflage, Westdt. Verlag, Köln-Opladen 1978.
- Hoskisson, R. E.; Eden, L.; Lau, C. M.; Wright, M.: Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal* 43, 3 (2000), 249-269.
- Ingram, P.; Silverman, B.: Introduction. In: Ingram, P.; Silverman, B. (Hrsg.): *The new institutionalism in strategic management*. Elsevier, Amsterdam 2002, S. 1-30.
- Inkpen, A. C.; Beamish, P. W.: Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *The Academy of Management Review* 22, 1 (1997), S. 177-202.
- Javorcik, B. S.; Wei, S.: Corruption and cross-border investment in emerging markets: Firm-level evidence. *Journal of International Money and Finance* 28, 4 (2009), S. 605-624.
- Johanson, J.; Vahlne, J.: The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8, 1 (1977), S. 23-32.

- Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F.: The internationalization of the firm: Four Swedish cases. In: Buckley, P. J.; Ghauri, P. N. (Hrsg.): *The internationalization of the firm*. Dryden Press, London (u.a.) 1994, S. 16-31.
- Jungnickel, R.: Internationale Direktinvestition. In Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*. C. E. Poeschel, Stuttgart 1989, S. 308-315.
- Khanna, T.; Palepu, K. G.: Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review* 75, 4 (1997), S. 41-51.
- Khanna, T.; Palepu, K. G.; Sinha, J.: Strategies that fit emerging economies. *Harvard Business Review* 83, 6 (2005), 63-76.
- Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 6. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart 2006.
- Kogut, B.; Zander, U.: Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies* 24, 4 (1993), S. 625-645.
- Korn, H. J.; Baum, J. A. C.: Chance, imitative, and strategic antecedents to multimarket contact. *Academy of Management Journal* 42, 2 (1999), S. 171-193.
- Kornai, J.: *Economics of shortage*. North-Holland, Amsterdam (u.a.) 1980.
- Kostova, T.: Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *The Academy of Management Review* 24, 2 (1999), S. 308-324.
- Kostova, T.; Roth, K.: Adoption of organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal* 45, 1 (2002), S. 215-233.
- Kostova, T.; Zaheer, S.: Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *The Academy of Management Review* 24, 1 (1999), S. 64-81.

- Kouzesnetsov, A.: Country conditions in emerging markets and their effects on entry mode decisions of multinational manufacturing enterprises. In: *International Journal of Emerging Markets* 4, 4 (2009), S. 375-388.
- Kriependorf, P.: Internationale Lizenzpolitik. In: Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*. C. E. Poeschel, Stuttgart 1989, S. 1323-1339.
- Kroeber, A. L.; Kluckhohn, C.: *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Peabody Museum, Cambridge (MA) 1952.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P.: *Konsumentenverhalten*. 7. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München 1999.
- Kumar, K.; Subramaniam, V.: A contingency framework for the mode of entry decision. *Journal of World Business* 32,1 (1997), S. 53-72.
- Kutschker, M.: Internationale Akquisition, in: Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*. C. E. Poeschel, Stuttgart, 1989, S. 1-22.
- Lawrence, P.; Lorsch, J.: *Organization and environment*. Irwin, Homewood (IL) 1969.
- Lu, J. W.: Intra- and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. *Journal of International Business Studies* 33, 1 (2002), S. 19-39.
- Luo, Y.: Determinants of entry in an emerging economy: A multilevel approach. *The Journal of Management Studies* 38, 3 (2001), S. 443-472.
- Luo, Y.; Peng, M. W.: Learning to compete in a transition economy: experience, environment, and performance. *Journal of International Business Studies* 30, 2 (1999), S. 269-296.
- Macharzina, K.; Welge, M. K.: *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*. C. E. Poeschel, Stuttgart 1989.
- March, J. G.: Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2, 1 (1991), S. 71-87.

- Meyer, J. W.; Rowan, B.: Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83, 2 (1977), S. 340-363.
- Meyer, K. E.: Institutions, transaction costs and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies* 32, 2 (2001), S. 357-367.
- Meyer, K. E.; Estrin, S.: Brownfield Entry in Emerging Markets. *Journal of International Business Studies* 32, 3 (2001), S. 575-584.
- Meyer, K. E.; Estrin, S.; Bhaumik, S. K.; Peng, M. W.: Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal* 30, 1 (2009), S. 61-80.
- Meyer, K. E.; Nguyen, H. V.: Foreign investment strategies and sub-national institutions in emerging markets: evidence from Vietnam. *Journal of Management Studies* 42, 1 (2005), S. 63-93.
- Meyer, K. E.; Peng, M. W.: Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies* 36, 6 (2005), S. 600-621.
- Meyer, K. E.; Tran, Y. T. T.: Market penetration and acquisition strategies for emerging economies. *Long Range Planning* 39, 2 (2006), S. 177-197.
- Miebach, B.: *Organisationstheorie: Problemstellung, Modelle, Entwicklung*. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2007.
- Murrell, P.: How far has the transition progressed? *The Journal of Economic Perspectives* 10, 2 (1996), S. 25-44.
- Naughton, B.: *Growing out of the plan. China's economic reform, 1978-1993*. Cambridge University Press, Cambridge (u.a.) 1996.
- Nelson, R. R.; Winter, S. G.: *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press, Cambridge (MA) (u.a.) 1996.
- North, D. C.: *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, New York 1990.

- North, D. C.: *Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*. Mohr, Tübingen 1992.
- Oliver, C.: Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review* 16, 1 (1991), S. 145-179.
- Oliver, C.: Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal* 18, 9 (1997), S. 697-713.
- Oxley, J. E.: Institutional environment and the mechanism of governance: The impact of intellectual property protection on the structure of inter firm-alliances. *Journal of Economic Behavior & Organization* 38, 3 (1999), S. 283-309.
- Paul, D. L.; Wooster, R. B.: Strategic investments by US firms in transition economies. *Journal of International Business Studies* 39, 2 (2008), S. 249-266.
- Peng, M. W.: *Business strategies in transition economies*. Sage Publications, Thousand Oaks (CA) 2000.
- Peng, M. W.: Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management* 19, 2 (2002), S. 251-267.
- Peng, M. W.: *Global Strategy*. South-Western Thomson, Cincinnati 2006.
- Peng, M. W.: *Global Business*. South-Western Cengage Learning, Ohio 2009.
- Peng, M. W.; Heath, P. S.: The growth of the firm in planned economies in transition: institutions, organizations, and strategic choice. *The Academy of Management Review* 21, 2 (1996), S. 492-528.
- Peng, M. W.; Wang, D.; Jiang, Y.: An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies* 39, 5 (2008), S. 920-936.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R.: *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Harper, New York 1978.

- Polanyi, M.: *Implizites Wissen*. 1. Auflage, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1985.
- Porter, M. E.: *Competitive strategy*. Free Press, New York 1980.
- Powell, W. W.; DiMaggio, P. J. (Hrsg.): *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press, Chicago 1991.
- Preisendörfer, P.: *Organisationssociologie: Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*. 2. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008.
- Rodriguez, P.; Uhlenbruck, K.; Eden, L.: Government corruption and the entry strategies of multinationals. *The Academy of Management Review* 30, 2 (2005), S. 383-396.
- Rosenzweig, P. M.; Singh, J. V.: Organizational environments and the multinational enterprise. *The Academy of Management Review* 16, 2 (1991), S. 340-361.
- Schmid, J.; Buhr, D.; Roth, C.; Steffen, C.: *Wirtschaftspolitik für Politologen*. Verlag Ferdinand Schöningh, Paderborn 2006.
- Scholl, R. E.: Internationalisierungsstrategien. In: Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*. C. E. Poeschel, Stuttgart 1989, S. 983-1001.
- Scott, R. W.: *Institutions and organizations*. 1. Auflage, Sage Publications, Thousand Oaks (CA) 1995.
- Scott, R. W.: *Institutions and organizations*. 2. Auflage, Sage Publications, Thousand Oaks (CA) 2001.
- Smarzynska Javorcik, B.: The composition of foreign direct investment and protection of intellectual property rights: Evidence from transition economies. *European Economic Review* 48, 1 (2004), S. 39-62.
- Suchman, M. C.: Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review* 20, 3 (1995), S. 571-610.

- Stark, D.: Recombinant property in East Europe capitalism. *American Journal of Sociology* 101, 4 (1996), S. 993-1027.
- Tihanyi, L.; Roath, A. S.: Technology transfer and institutional development in Central and Eastern Europe. *Journal of World Business* 37, 3 (2002), S. 188-198.
- Tse, D. K.; Yigang, P.; Au, K. Y.: How MNCs choose entry modes and form alliances: The China experience. *Journal of International Business Studies* 28, 4 (1997), S. 779-805.
- Uhlenbruck, K.; Rodriguez, P.; Doh, J.; Eden, L.: The Impact of corruption on entry strategy: Evidence from telecommunication projects in emerging economies. *Organization Science* 17, 3 (2006), S. 402-416.
- Van de Ven, A. H.: The context-specific nature of competence and corporate development. *Asia Pacific Journal of Management* 21, 1-2 (2004), S. 123-147.
- Verbeke, A.: *International business strategy*. Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2009.
- Voyer, P. A.; Beamish, P.W.: The effect of corruption on Japanese foreign direct investment. *Journal of Business Ethics* 50, 3 (2004), S. 211-224.
- Weick, K. E.: *Making sense of the organization*. Blackwell, Oxford (u.a.) 2003.
- Williamson, O. E.: Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics* 22, 2 (1979), S. 233-262.
- Williamson, O. E.: *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. Free Press, New York (NY) 1985.
- Williamson, O. E.: *The mechanisms of governance*. Oxford University Press, New York (NY) 1996.
- Williamson, O. E.: The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature* 38, 3 (2000), S. 595-613.
- Winter, S. G.: Comments on Arrow and on Lucas. *The Journal of Business* 59, 4 (1986), S. S427-S434.

- Wright, M.; Filatotchev, I.; Hoskisson, R. E.; Peng, M. W.: Guest editor's introduction. Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies* 42, 1 (2005), S. 1-33.
- Xia, J.; Boal, K.; Delios, A.: When experience meets national institutional environmental change: Foreign entry attempts of U.S. firms in the Central and Eastern European Region. *Strategic Management Journal* 30, 12 (2009), S. 1286-1309.
- Yiu, D.; Makino, S.: The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional theory perspective. *Organization Science* 13, 6 (2002), S. 667-683.
- Zucker, L. G.: The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review* 42, 5 (1977), S. 726-743.

#### **INTERNETQUELLEN** (Stand Juni 2012)

- Collins, J. D.; Uhlenbruck, K.; Rodriguez, P.: Why Indian firms engage in corruption: An institutional and social relations perspective. 2005.  
[www.uc3m.es](http://www.uc3m.es)
- European Bank for Reconstruction and Development: *Transition report 2011*. Fulmar, England 2011.  
[www.ebrd.com/transitionreport](http://www.ebrd.com/transitionreport)
- Ferreira, M. P.; Li, D.; Jang, Y. S.: Foreign entry strategies: Strategic adaptation to various facets of the institutional environment. Working paper Nr. 3 (2007), S. 1-37.  
[www.globadvantage.ipleiria.pt](http://www.globadvantage.ipleiria.pt)
- Meyer, K. E.: Strategies for emerging economies markets. *Bath Perspectives* (2008), S. 6-11.  
[www.klausmeyer.co.uk/practitioner.htm](http://www.klausmeyer.co.uk/practitioner.htm)

Standard & Poor's: S&P Indices. S&P Global BMI, S&P/IFCI Index Methodologies. 2011a.

[www.sp-indexdata.com](http://www.sp-indexdata.com)

Standard & Poor's: Global BMI Factsheet, 2011b, S. 2.

[www.sp-indexdata.com](http://www.sp-indexdata.com)

Standard & Poor's: Frontier BMI Factsheet, 2011c, S. 2.

[www.emergingmarketindices.standardandpoors.com](http://www.emergingmarketindices.standardandpoors.com)

World Bank, The: World Development Report. *From plan to market*. Oxford University Press, Oxford (u.a.) 1996.

<http://wdronline.worldbank.org/worldbank/a/browsebytitle>

## **Anhang A**

### **Zusammenfassung der empirischen Studien**

| Studie                   | Theorie                                                                                               | Stichprobe                                                                                                                                                                                                             | Daten                                                                                                                                                                           | Forschungsfrage                                                                                                                                                             |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tse et al. (1997)        | Transaktionskostentheorie, OLI-Paradigma                                                              | 2998 Markteintritte (Export, Lizenzierung, JV, 100%-Niederlassungen) in China von 1979-1993                                                                                                                            | Sekundärdaten aus der China Business Review 1979-1993                                                                                                                           | Einfluss von gastland-, heimatland-, industrie- und projektspezifischen Faktoren auf die Wahl der Eintrittsart                                                              |
| Brouthers et al. (1998)  | Transaktionskostentheorie                                                                             | 339 Markteintritte durch 227 westeuropäische Unternehmen in die Transformationsländer Mittel- und Osteuropas                                                                                                           | Primärdaten aus einer Fragebogenerhebung unter 419 holländischen, 400 deutschen und 371 britischen Unternehmen von 1995 bis 1997                                                | Einfluss der Kultur des Heimatlandes sowie des Investitions- und Vertragsrisikos auf die Markteintrittsarten eigene Niederlassung sowie Joint Venture, Licensing und Export |
| Delios und Henisz (2000) | Transaktionskostentheorie                                                                             | 2827 ausländische Investitionen durch 660 japanische Unternehmen in 18 Emerging Economies in Afrika, Asien, Europa und Lateinamerika                                                                                   | Sekundärdaten, u.a. aus Japanese Oversea Investments by Country 1997                                                                                                            | gemeinsamer Einfluss von Erfahrung und öffentlichem und privatem Enteignungsrisiko auf das Niveau der Eigenkapitalquote einer ausländischen Niederlassung                   |
| Luo (2001)               | Transaktionskostentheorie, OLI-Paradigma, Bargaining Power Theory, Organizational Capabilities Theory | 102 Joint Venture und 72 100%-Niederlassungen von Produktionsunternehmen hauptsächlich aus den USA, Hong Kong, Japan, Deutschland, Singapur, Frankreich, Großbritannien, Italien, Taiwan, Australien, Kanada und Korea | Primärdaten aus einer 1996/97 durchgeführten Fragebogenerhebung unter Produktionsunternehmen aus dem Jangtse River Delta sowie Sekundärdaten aus dem China Statistical Yearbook | Einfluss von gastland-, industrie-, unternehmens- und projektspezifischen Faktoren auf die Wahl zwischen Joint Venture oder Gründung einer eigenen Niederlassung in China   |
| Meyer (2001)             | ökonomischer Institutionalismus                                                                       | 576 Markteintritte in die Transformationsländer Tschechische Republik, Ungarn, Polen, Russland und Rumänien                                                                                                            | Primärdaten aus einer Fragebogenerhebung unter 677 westdeutschen und britischen Unternehmen (Winter 1994/1995)                                                                  | Einfluss von Institutionen auf die Transaktionskosten und somit auf die Markteintrittsart                                                                                   |

| Studie                               | Theorie                                            | Stichprobe                                                                                                                                                                                                                                                | Daten                                                                                                                                                           | Forschungsfrage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Smarzynska Javorcik (2004)           | OLI-Paradigma                                      | 1405 ausländische Direktinvestitionen in Länder Osteuropas und der ehemaligen Sowjetunion (abzüglich der Fragebögen von Unternehmen aus dem Öl-, Gas- und Kohlesektor)                                                                                    | Sekundärdaten aus einer Fragebogenerhebung der EBRD in 1995 unter Unternehmen aus der Worldscope Database                                                       | Einfluss des Schutzes intellektueller Eigentumsrechte auf die Wahrscheinlichkeit und Zusammensetzung ausländischer Direktinvestitionen                                                                                                                                                                                                                              |
| Meyer und Nguyen (2005)              | ökonomischer und soziologischer Institutionalismus | 152 ausländische Direktinvestitionen in Vietnam von 1991 bis 2000                                                                                                                                                                                         | Primärdaten einer Erhebung aus 2001/2002 in Estrin und Meyer (2004)                                                                                             | Einfluss von subnationalen Institutionen auf die Wahl zwischen den Markteintrittsarten Unternehmensneugründung und JV                                                                                                                                                                                                                                               |
| Uhlenbruck et al. (2006)             | soziologischer Institutionalismus                  | 220 Markteintritte in den Telekommunikationssektor von 64 Emerging Economies                                                                                                                                                                              | Sekundärdaten aus der Private Participation in Infrastructure Database (1996-1998) sowie der World Business Environment Survey (1998) der Weltbank              | Einfluss von Korruption auf die Markteintrittsarten Niederlassungsgründung, Joint Venture und Turnkey-Projekt                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Dikova und van Witteloostuijn (2007) | ökonomischer Institutionalismus                    | 160 Markteintritte in die Länder Bulgarien, Tschechische Republik, Estland, Ungarn, Lettland, Litauen, Polen, Rumänien, Slowakei und Slowenien durch westeuropäische Unternehmen aus dem Amadeus Data Set mit einer Unternehmensbeteiligung von mind. 10% | Primärdaten aus einer Fragebogenerhebung unter internationalen Unternehmen aus der EU sowie Sekundärdaten aus dem Governance Indicator der Weltbank (1996-2004) | Einfluss des institutionellen Fortschrittes eines Gastlandes auf die Gründungsart (Unternehmensneugründung oder Akquisition) und die Markteintrittsart (100% Tochtergesellschaft oder Beteiligungsunternehmen);<br><br>formelle institutionelle Umwelt als Moderatorenvariable auf die Effekte von Unternehmenscharakteristika auf Gründungs- und Markteintrittsart |

| Studie                  | Theorie                                | Stichprobe                                                                                                                                                                                                                                                           | Daten                                                                                                                                        | Forschungsfrage                                                                                                                                     |
|-------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cuervo-Cazzura (2008)   | ökonomischer Institutionalismus        | Emerging Economies (Appendix A, S.26)                                                                                                                                                                                                                                | Sekundärdaten aus den UNCTAD Länderprofilen (2005), OECD (2005), Transparency International (2005), World Business Environment Survey (2006) | Einfluss von Korruption auf ausländische Direktinvestitionen                                                                                        |
| Paul and Wooster (2008) | ökonomischer Institutionalismus (u.a.) | 137 US-amerikanischen Unternehmen gelistet im <i>Directory of American Firms Operating in Foreign Countries</i> , die Investitionen im Zeitraum von 1990 bis 1999 in Transformationsländer Mittel- und Osteuropas sowie der ehemaligen Sowjetunion angekündigt haben | Sekundärdaten unter anderem aus der S&P Compustat Database                                                                                   | Einfluss firmenspezifischer Faktoren auf die Entscheidungen bezüglich Wahrscheinlichkeit, Zeitpunkt und Art des Markteintritts                      |
| Javorcik and Wei (2009) | ökonomischer Institutionalismus        | 720 Markteintritte von 262 US-amerikanischen und anderen Unternehmen in die Transformationsländer Mittel- und Osteuropas                                                                                                                                             | Sekundärdaten aus einer 1995 durchgeführten Fragebogenerhebung der EBRD unter Unternehmen aus der Worldscope Database                        | Einfluss von Korruption auf ausländische Direktinvestitionen (Joint Venture, Akquisitionen, Unternehmensneugründung) und deren Eigentümerstrukturen |

| Studie              | Theorie                                                     | Stichprobe                                                                                                                                                                                                                                                          | Daten                                                                                                                                                                                                                                                                       | Forschungsfrage                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kouznetsov (2009)   | ökonomischer und soziologischer Institutionalismus          | Convenience-Sample aus 10 ausländischen Unternehmen mit Produktionsanlagen in Russland (davon 8 Niederlassungen und 2 Joint Ventures) und 8 ausländischen Produktionsunternehmen mit eigenen Repräsentanzen oder Verkaufsbüros in Russland                          | Primärdaten aus Tiefeninterviews mit Entscheidungsträgern ausländischer Großunternehmen aus verschiedenen Industrien (gelistet im Jahrbuch der Russian Chamber of Commerce and Industry 2007 und dem Mitgliederverzeichnis der American Chamber of Commerce in Russia 2007) | Erarbeitung einer Arbeitshypothese zum Einfluss länderspezifischer Rahmenbedingungen auf die Entscheidung für eine ausländische Direktinvestition in Produktionsanlagen (Joint Venture, Niederlassungsgründung) sowie Repräsentanzen und Verkaufsbüros |
| Meyer et al. (2009) | institutionelle Theorie in Verbindung mit Ressourcentheorie | 336 von 1994 bis 2000 neu registrierte FDI-Projekte in Ägypten, Indien, Südafrika, Vietnam mit einem Beschäftigtenstand von mind. 10 Personen und einem ausländischen Investitionsanteil von min. 10%                                                               | Primärdaten aus einer Fragebogenerhebung unter Top-Managern multinationaler Niederlassungen (2001/2002) sowie Sekundärdaten aus dem Economic Freedom Index der Heritage Foundation (2007)                                                                                   | Einfluss marktunterstützender Institutionen auf die Markteintrittsarten Niederlassungsgründung, Akquisition und Joint Venture                                                                                                                          |
| Xia et al. (2009)   | soziologischer Institutionalismus                           | Markteintritte sowie Markteintrittsversuche von 215 US-amerikanischen, börsennotierten Unternehmen in die Transformationsländer Estland, Lettland, Litauen, Polen, Tschechische Republik, Slowakische Republik, Ungarn, Slowenien, Kroatien, Bulgarien und Rumänien | Securities Data Corporation's (SDC) Worldwide Database sowie S&P COMPUSTAT                                                                                                                                                                                                  | gemeinsamer Einfluss von Veränderungen in der nationalen institutionellen Umwelt sowie der Markteintrittserfahrung ausländischer Unternehmen auf die Wahl zwischen relationaler und hierarchischer Markteintrittsart                                   |

## Anhang B

### Zusammenfassung der Hypothesen

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Einfluss des „institutionellen Fortschritts“ .....                | 88 |
| Einfluss der Institutionen des Gastlandes .....                   | 89 |
| Einfluss von Korruption (ökonomischer Institutionalismus) .....   | 90 |
| Einfluss von Korruption (soziologischer Institutionalismus) ..... | 91 |
| Einfluss der psychischen Distanz .....                            | 91 |
| Institutionen und Technologietransfer .....                       | 92 |
| Institutionen und internationale Strategie .....                  | 92 |
| Institutionen und Industriemerkmale .....                         | 93 |
| Institutionen und internationale Erfahrung .....                  | 93 |
| Institutionen und Projektorientierung .....                       | 95 |
| Institutionen und Ressourcen .....                                | 95 |
| Einfluss der Kultur des Heimatlandes .....                        | 96 |

## Einfluss des „institutionellen Fortschritts“

| <i>angenommene Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                  | <i>verworfen Hypothesen</i>                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Meyer (2001)</b>                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                   |
| <b>H1:</b> Entrants are more likely to establish wholly-owned subsidiaries in economies that have progressed furthest in institutional reform.                                                                 |                                                                                                                                                                                   |
| <b>Meyer und Nguyen (2005)</b>                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                   |
| <b>H2:</b> The more developed market-supporting institutions in a region are, the more likely foreign investors are to establish Greenfield operations in that sub-national region.                            |                                                                                                                                                                                   |
| <b>Dikova und van Witteloostuijn (2007)</b>                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                   |
| <b>H1a:</b> Greater institutional advancement is positively associated with the likelihood of acquisition establishments.                                                                                      |                                                                                                                                                                                   |
| <b>H1b:</b> Greater institutional advancement is positively associated with the establishment of subsidiaries with shared ownership. [moderate Unterstützung, Anm. d. Verf.]                                   |                                                                                                                                                                                   |
| <b>H2a:</b> Greater institutional advancement has a positive moderating effect on the tendency of technologically intensive MNEs to establish greenfield subsidiaries. [moderate Unterstützung, Anm. d. Verf.] | <b>H2b:</b> Greater institutional advancement has a positive moderating effect on the tendency of technologically intensive MNEs to establish subsidiaries with shared ownership. |
| <b>H3a:</b> Greater institutional advancement has a positive moderating effect on the tendency of multidomestic MNEs to establish acquisitions.                                                                | <b>H3b:</b> Greater institutional advancement has a positive moderating effect on the tendency of multidomestic MNEs to establish subsidiaries with shared ownership.             |
| <b>Paul und Wooster (2008)</b>                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                   |
| <b>H3c:</b> Higher-equity commitment is more likely in host countries with higher progress toward liberalization and market-oriented reforms.                                                                  |                                                                                                                                                                                   |
| <b>Meyer et al. (2009)</b>                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                   |
| <b>H1:</b> The stronger the market-supporting institutions in an emerging economy, the less likely foreign entrants are to enter by joint venture (as opposed to greenfield or acquisition).                   |                                                                                                                                                                                   |

| Xia et al. (2009)                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>H1:</b> Institutional transformation from socialist to market-oriented practices in a transition economy increases the likelihood of a foreign hierarchical entry attempt. | <b>H2:</b> Institutional transformation from socialist to market-oriented practices in a transition economy decreases the likelihood of a foreign relational entry attempt. |

## Einfluss der Institutionen des Gastlandes

| <i>angenommene Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <i>verworfen Hypothesen</i>                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Brouthers et al. (1998)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                       |
| <b>H3:</b> Firms perceiving high levels of investment risk will tend to use more shared-control entry modes than firms perceiving low levels.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>H4:</b> Firms perceiving high levels of contractual risk will tend to utilize more full-control entry modes than firms perceiving lower levels.    |
| Delios und Henisz (2000)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                       |
| <b>H1:</b> The greater the level of public expropriation hazards in a country, the lower the ownership position assumed by a foreign investing firm.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>H2:</b> The greater the level of private expropriation hazards in a foreign investing firm's assets, the higher the ownership position it assumes. |
| Luo (2001)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                       |
| <p><b>H1:</b> In an emerging economy, the level of governmental intervention as perceived by MNE managers will be positively associated with the probability of choosing the joint venture mode.</p> <p><b>H2:</b> In an emerging economy, the level of property rights protection as perceived by MNE managers will be positively associated with the probability of choosing the joint venture mode.</p> <p><b>H3:</b> In an emerging economy, environmental uncertainty as perceived by MNE managers will be positively associated with the probability of choosing the joint venture mode.</p> |                                                                                                                                                       |
| Smarzynska Javorcik (2004)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                       |
| <b>H1:</b> FDI in sectors relying heavily on protection of intellectual property is likely to be deterred by a weak IPR regime.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                       |

| <i>angenommene Hypothesen</i>                                                                                                                                                                    | <i>verworfen Hypothesen</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <p><b>H2:</b> In countries with weak protection of intellectual property rights, investors may be more inclined to engage solely in distribution activities rather than in local production.</p> |                             |
| <p><b>Meyer und Nguyen (2005)</b></p>                                                                                                                                                            |                             |
| <p><b>H2b:</b> The more state-owned enterprises dominate a sub-national region, the less FDI is in the form of Greenfield [in that sub-national region, Anm. d. Verf.].</p>                      |                             |

## Einfluss von Korruption (ökonomischer Institutionalismus)

| <i>angenommene Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                                                                   | <i>verworfen Hypothesen</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <p><b>Cuervo-Cazurra (2008)</b></p>                                                                                                                                                                                                                             |                             |
| <p><b>H1a:</b> Corruption has a negative impact on FDI.</p>                                                                                                                                                                                                     |                             |
| <p><b>H1b:</b> Corruption has a smaller negative impact on FDI in transition countries than in other countries.</p>                                                                                                                                             |                             |
| <p><b>H2a:</b> Pervasive corruption has a negative impact on FDI.</p>                                                                                                                                                                                           |                             |
| <p><b>H2b:</b> Arbitrary corruption has a negative impact on FDI.</p>                                                                                                                                                                                           |                             |
| <p><b>H3a:</b> Pervasive corruption has a larger negative impact on FDI in transition countries than in other countries.</p>                                                                                                                                    |                             |
| <p><b>H3b:</b> Arbitrary corruption has a smaller negative impact on FDI in transition countries than in other countries.</p>                                                                                                                                   |                             |
| <p><b>Javorcik und Wei (2009)</b></p>                                                                                                                                                                                                                           |                             |
| <p><b>H1:</b> No FDI takes place, regardless of entry mode of the foreign firm, if the host's country level of corruption is too high.</p>                                                                                                                      |                             |
| <p><b>H2:</b> Holding constant a foreign firm's level of technological sophistication, and conditional on FDI taking place, a higher level of local corruption makes the foreign firm more likely to choose a joint venture as its preferred mode of entry.</p> |                             |

## Einfluss von Korruption (soziologischer Institutionalismus)

| <i>angenommene Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <i>verworfen Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Uhlenbruck et al. (2006)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>H1a:</b> The higher the pervasiveness of corruption, the higher the likelihood that foreign entrants engage in non-equity rather than in equity modes of entry.</p> <p><b>H1c:</b> The interaction of pervasiveness and arbitrariness increases the likelihood that foreign entrants engage in non-equity entry.</p> <p><b>H2b:</b> The higher the arbitrariness of corruption, the higher the likelihood that foreign entrants entering via equity-entry modes engage in a joint venture with a local partner rather than a wholly-owned subsidiary.</p> | <p><b>H1b:</b> The higher the arbitrariness of corruption, the higher the likelihood that foreign entrants engage in non-equity rather than in equity modes of entry.</p> <p><b>H2a:</b> The higher the pervasiveness of corruption, the higher the likelihood that foreign entrants entering via equity-entry modes engage in a wholly-owned subsidiary rather than a joint venture with a local partner.</p> <p><b>H2c:</b> The positive relationship between pervasiveness of corruption and equity entry via wholly owned subsidiary is weakened by the arbitrariness of corruption.</p> |

## Einfluss der psychischen Distanz

| <i>angenommene Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                                       | <i>verworfen Hypothesen</i>                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tse et al. (1997)</b>                                                                                                                                                                                                            |                                                                                             |
| (...) as China acquires more experience as a host country for foreign investments, foreign firms would:                                                                                                                             |                                                                                             |
| <p><b>H1a:</b> Adopt a more equity-based entry mode in China (wholly owned subsidiary or joint venture versus export or licensing).</p> <p><b>H1b:</b> Be more likely to form alliances with non-PRC firms when entering China.</p> |                                                                                             |
| (...) firms from countries with longer diplomatic ties would:                                                                                                                                                                       |                                                                                             |
| <p><b>H2a:</b> Adopt a more equity-based entry mode in China.</p>                                                                                                                                                                   | <p><b>H2b:</b> Be less likely to form alliances with non-PRC firms when entering China.</p> |
| <b>Meyer (2001)</b>                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                             |
| <p><b>H2:</b> Entrants originating from countries with lower distance proximity to transition economies are more likely to establish wholly-owned subsidiaries.</p>                                                                 |                                                                                             |

## Institutionen und Technologietransfer

| <i>angenommene Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                                  | <i>verworfen Hypothesen</i>                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Luo (2001)</b>                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                       |
| <b>H7:</b> When entering an emerging economy, the degree of an MNE's need for knowledge protection will be positively associated with the probability of choosing the wholly-owned mode.                                       |                                                                                                       |
| <b>Meyer (2001)</b>                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                       |
| <b>H3b:</b> Entrants that build up local management capabilities are more likely to establish a wholly-owned subsidiary.                                                                                                       | <b>H3a:</b> Entrants that transfer technology are more likely to establish a wholly-owned subsidiary. |
| <b>Paul und Wooster (2008)</b>                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                       |
| <b>H3a:</b> US firms with higher R&D intensity and higher MTB are less likely to enter transition economies with FDI modes requiring high-equity commitment.                                                                   |                                                                                                       |
| <b>Javorcik und Wei (2009)</b>                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                       |
| <b>H3:</b> Holding the level of corruption constant, and conditional on FDI taking place, a higher level of technological sophistication of the foreign firm would make it more likely to choose a wholly-owned form of entry. |                                                                                                       |

## Institutionen und internationale Strategie

| <i>angenommene Hypothesen</i>                                                                                                                                                          | <i>verworfen Hypothesen</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Luo (2001)</b>                                                                                                                                                                      |                             |
| <b>H8:</b> When entering an emerging economy, the degree of an MNE's need for global integration will be positively associated with the probability of choosing the wholly-owned mode. |                             |

## Institutionen und Industriemerkmale

| <i>angenommene Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <i>verworfen Hypothesen</i>                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Luo (2001)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                               |
| <b>H5a:</b> When asset intensity in a host-industry is high, MNE seeking long-term profitability will choose the wholly-owned mode to enter an emerging market, ceteris paribus.                                                                                                                                                                                                                     | <b>H4:</b> Sales growth of a host-industry will be positively associated with the probability of choosing the wholly-owned mode to enter an emerging economy. |
| <b>H5b:</b> When asset intensity in a host-industry is high, MNE seeking risk diversification will choose the joint-venture mode to enter an emerging market, ceteris paribus.                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                               |
| <b>H6:</b> The growth of the number of firms in a host-industry will be positively associated with the probability of choosing the wholly-owned mode to enter an emerging economy.                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                               |
| <b>Paul und Wooster (2008)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                               |
| <b>H3b:</b> US firms with faster sales growth and higher advertising intensity, and firms that operate in more concentrated industries, are more likely to enter transition economies with FDI modes requiring high-equity commitment.                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                               |
| <b>Kouznetsov (2009)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                               |
| Favorable economic conditions in an emerging market should on their own affect the decision of large multinational manufacturing enterprises with well known brand names, accumulated international business experience in similar markets, and substantial financial backing to enter this market employing the riskiest entry mode types if these conditions are to last for a foreseeable future. |                                                                                                                                                               |

## Institutionen und internationale Erfahrung

| <i>angenommene Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                                                | <i>verworfen Hypothesen</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Delios und Henisz (2000)</b>                                                                                                                                                                                                              |                             |
| <b>H3a:</b> The negative effect of public expropriation hazards on the level of equity ownership of a subsidiary in a given country is smaller for foreign investing firms with greater host country, industry, or international experience. |                             |

| <i>angenommene Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <i>verworfen Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>H3b:</b> The positive effect of private expropriation hazards on the level of equity ownership of a subsidiary in a given country is smaller for foreign investing firms with greater host country, industry, or international experience. [teilweise bestätigt, Anm. D. Verf.]</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>H4a:</b> The negative effect of public expropriation hazards on the level of equity ownership of a subsidiary in a given country is smaller for foreign investing firms with sogo sosha partners or keiretsu membership. [teilweise bestätigt, Anm. D. Verf.]</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><b>H4b:</b> The positive effect of public expropriation hazards on the level of equity ownership of a subsidiary in a given country is smaller for foreign investing firms with sogo sosha partners or keiretsu membership.</p> |
| <b>Luo (2001)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>H9:</b> When entering an emerging economy, an MNE's host-country experience will be positively associated with the probability of choosing the wholly-owned mode.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Xia et al. (2009)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>H3:</b> The greater a firm's hierarchical entry experience in a transition economy country, the greater its likelihood of a hierarchical entry attempt in that country, irrespective of changes in national institutional environments.</p> <p><b>H4:</b> The greater a firm's relational entry experience in a transition economy country, the greater its likelihood of a relational entry attempt in that country, irrespective of changes in national institutional environments.</p> <p><b>H5:</b> The greater a firm's relational entry experience in a transition economy country, the greater its likelihood of a hierarchical entry attempt in that country, irrespective of changes in national institutional environments.</p> <p><b>H6:</b> The greater a firm's hierarchical entry experience in a transition economy country, the lower its likelihood of a relational entry attempt in that country, irrespective of the extent of change in national institutional environments. [teilweise bestätigt, Anm. d. Verf.]</p> |                                                                                                                                                                                                                                    |

| <i>angenommene Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                                                  | <i>verworfen Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>H7a:</b> A firm with less experience in a transition economy country has a greater likelihood of a hierarchical entry attempt, than a firm with more experience in that country, as the country moves from a socialist to a market economy. | <b>H7b:</b> A firm with less experience in a transition economy country has a lower likelihood of a relational entry attempt, than a firm with more experience in that country, as the country moves from a socialist to a market economy. |

## Institutionen und Projektorientierung

| <i>angenommene Hypothesen</i>                                                                   | <i>verworfen Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Luo (2001)</b>                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                 | <p><b>H10a:</b> When a project intends to focus on the local market, MNEs will choose the joint venture mode to enter an emerging economy, ceteris paribus.</p> <p><b>H10b:</b> When a project intends to focus on an export market, MNEs will choose the wholly-owned mode to enter an emerging economy, ceteris paribus.</p> |
| <b>Meyer und Nguyen (2005)</b>                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>H2c:</b> Local market-oriented FDI projects are less likely to be in the form of Greenfield. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## Institutionen und Ressourcen

| <i>angenommene Hypothesen</i>                                                                                                                                        | <i>verworfen Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Meyer und Nguyen (2005)</b>                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>H2a:</b> The more sub-national institutions facilitate access to scarce local resources, the more FDI the sub-national region receives in the form of Greenfield. |                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Meyer et al. (2009)</b>                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                      | <b>H2a:</b> The stronger the need to rely on local resources to enhance competitiveness, the less likely foreign entrants are to enter an emerging economy by greenfield (as opposed to acquisitions or joint venture). |

| <i>angenommene Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                       | <i>verworfen Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>H3a:</b> Under conditions of strong institutions, the greater the need of foreign entrants for intangible resources, the more likely they are to use acquisition or joint venture rather than greenfield.</p> | <p><b>H2b:</b> The effect of Hypothesis 2a is stronger when requiring intangible assets compared to tangible assets.</p> <p><b>H3b:</b> Under conditions of strong institutions, the need for local tangible resources will not influence the choice of entry mode.</p> |

## Einfluss der Kultur des Heimatlandes

| <i>angenommene Hypothesen</i>                                                          | <i>verworfen Hypothesen</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tse et al. (1997)</b>                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| (...) firms from a high power distance culture would:                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>H3a:</b> Adopt a more equity-based entry mode in China.                             | <b>H3b:</b> Be less likely to form alliances with non-PRC firms when entering China.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| (...) firms from higher uncertainty-avoidance cultures would:                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>H4b:</b> Be more likely to form alliances with non-PRC firms to reduce their risks. | <b>H4a:</b> Choose a less equity-based mode (i.e., export and licensing arrangements).                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Brouthers et al. (1998)</b>                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                        | <p><b>H1:</b> Firms from low trust (high power distance) countries will tend to select more full-control entry modes than firms from high trust (low power distance) countries.</p> <p><b>H2:</b> Firms from high uncertainty avoidance cultures will tend to use full-control entry modes while firms from low uncertainty avoiding cultures will tend to prefer shared-control modes.</p> |

## Anhang C

### Zusammenfassung

In dieser Diplomarbeit wird die Wahl der Markteintrittsentscheidung im Kontext von Emerging Economies aus Sicht der institutionellen Theorie behandelt. Auf die Darstellung der Entwicklung der institutionellen Perspektive, die sich in eine ökonomische und eine soziologische Strömung teilt, folgt ein Überblick über die Vor- und Nachteile der wichtigsten funktionellen und institutionellen Markteintrittsarten sowie eine Beschreibung der Besonderheiten der institutionellen Struktur von Emerging Economies. Es werden Forschungsergebnisse empirischer Studien der letzten 15 Jahre präsentiert, die den Einfluss interner und externer Institutionen auf die Wahl der Markteintrittsentscheidung belegen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Wirkung externer, formeller Institutionen auf die Markteintritts- und Gründungsarten Joint Venture, eigene Niederlassung, Akquisition und Unternehmensneugründung. Die institutionelle Theorie wird dabei in Verbindung mit der Transaktionskosten- und der Ressourcentheorie sowie einer soziologischen Sichtweise zur Identifizierung institutioneller Einflussgrößen und zur Belegung deren Wirkungsweise angewandt. Joint Ventures werden bei hoher Umweltvolatilität zur Risikominimierung eingesetzt. Der lokale Partner erhöht die Legitimität der Unternehmung, schafft Zugang zu lokalen Netzwerken und hilft beim Umgang mit den informellen Institutionen des Gastlandes. Eigene Niederlassungen werden gewählt, wenn die interne Konsistenz des Unternehmens gewahrt bleiben soll, eine globale Strategie verfolgt wird, bereits Erfahrungen mit dem Gastland bzw. mit relationalen Eintrittten gesammelt wurden und der Auslandsmarkt sehr gute Absatz- und Gewinnperspektiven aufweist. Akquisitionen und Neugründungen werden durch ein starkes institutionelles Umfeld begünstigt. Lokale Unternehmen werden vor allem dann akquiriert, wenn sie über immaterielle Ressourcen verfügen, die man nicht über den Markt erwerben kann.

## **Abstract**

This diploma thesis reviews the entry mode decision in the context of Emerging Economies applying an institutional perspective. It describes the evolution of the institutional theory, which is divided in an economic and a sociological view. It presents pros and cons of the most important functional and institutional market entry modes and specifies the institutional peculiarities present in Emerging Economies. It documents the effect of internal and external institutions on the entry mode choice using the results of empirical studies carried out during the last 15 years. In doing so, it focuses on the influence of external, formal institutions on the entry and establishment modes Joint Venture, wholly-owned subsidiary, acquisition, and Greenfield investment. Institutional theory is integrated with transaction cost theory, the resource-based view and insights into isomorphism in order to identify institutional determinants and demonstrate their effects on entry mode choice. Joint Ventures are used as a means of risk reduction under environmental uncertainty. The local partner provides legitimacy as well as access to local networks, and helps to become familiar with the informal institutions of the host country. Wholly-owned subsidiaries are established when the enterprise aims at maintaining internal consistency; when it follows a global strategy; when it has already gained host country experience or experience with relational entries; and when the foreign market offers excellent sales and profit opportunities. A strong institutional framework has a positive effect on acquisitions and Greenfield entries. Local firms are preferably acquired when they possess intangible resources which cannot be accessed by market transactions.

# Anhang D



## Europass Lebenslauf

### Angaben zur Person

Nachname(n) / Vorname(n) **Szczepański-Pasula Dominika**

### Berufserfahrung

|             |                                  |
|-------------|----------------------------------|
| Daten       | 09/2000 – 09/2001                |
| Funktion    | Sachbearbeiterin                 |
| Arbeitgeber | MATIMEX GmbH, 1210 Wien          |
| Daten       | 10/2001 – 03/2005                |
| Funktion    | Assistentin der Geschäftsleitung |
| Arbeitgeber | MATIMEX GmbH, 1210 Wien          |
| Daten       | 04/2005 – 06/2008                |
| Funktion    | Leiterin Verkaufsunterstützung   |
| Arbeitgeber | MATIMEX GmbH, 1210 Wien          |
| Daten       | 07/2008 – 01/2009                |
|             | Mutterschutz und Elternkarenz    |
| Daten       | 02/2009 – 10/2010                |
| Funktion    | Leiterin Verkaufsunterstützung   |
| Arbeitgeber | MATIMEX GmbH, 1210 Wien          |
| Daten       | 11/2010 – 12/2011                |
|             | Mutterschutz und Elternkarenz    |
| Daten       | 01/2012 – 02/2012                |
|             | Kindererziehung                  |
| Daten       | 03/2012 – heute                  |
|             | Bildungskarenz, Kindererziehung  |

## Schul- und Berufsbildung

|                                         |                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Daten                                   | 09/1988 – 06/1996                                                                                                                   |
| Name und Art der Ausbildungseinrichtung | AHS Ödenburgerstraße, 1210 Wien                                                                                                     |
| Daten                                   | ab 10/1996                                                                                                                          |
| Name und Art der Ausbildungseinrichtung | Universität Wien, Diplomstudium „Internationale Betriebswirtschaft“ mit Schwerpunkt Marketing u. Internationale Unternehmensführung |

## Sprachen

Muttersprache(n) **Deutsch, Polnisch**

Sonstige Sprache(n)

Selbstbeurteilung

Europäische Kompetenzstufe (\*)

**Englisch**

**Russisch**

**Italienisch**

| Verstehen |                               |       |                               | Sprechen                 |                               |                            |                               | Schreiben |                               |
|-----------|-------------------------------|-------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------|-------------------------------|
| Hören     |                               | Lesen |                               | An Gesprächen teilnehmen |                               | Zusammenhängendes Sprechen |                               |           |                               |
| C2        | Kompetente Sprachverwendung   | C2    | Kompetente Sprachverwendung   | C1                       | Kompetente Sprachverwendung   | C1                         | Kompetente Sprachverwendung   | C2        | Kompetente Sprachverwendung   |
| C1        | Kompetente Sprachverwendung   | C1    | Kompetente Sprachverwendung   | C1                       | Kompetente Sprachverwendung   | C1                         | Kompetente Sprachverwendung   | B2        | Selbständige Sprachverwendung |
| B2        | Selbständige Sprachverwendung | B2    | Selbständige Sprachverwendung | B1                       | Selbständige Sprachverwendung | B1                         | Selbständige Sprachverwendung | B1        | Selbständige Sprachverwendung |

(\*) Referenzniveau des gemeinsamen europäischen Referenzrahmens