



MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

**„Internationale Produktionsstandorte:
Internationalisierung und Standortwahl am Beispiel
oberösterreichischer Familienunternehmen“**

Band 1 von 7 Bänden

Verfasser

Philipp Hayder, BSc

angestrebter akademischer Grad

Master of Arts (MA)

Wien, im Juli 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 855

Studienrichtung lt. Studienblatt: Masterstudium Geographie

Betreuerin / Betreuer: Dr. Gerhard Palme

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken die zur Entstehung der vorliegenden Masterarbeit maßgeblich beigetragen und mich im Laufe des Studiums tatkräftig unterstützt haben.

Ein besonderer Dank gilt Herrn Dr. Gerhard Palme für die fachliche Betreuung und seine vielen hilfreichen Anregungen und Diskussionen, die zum guten Gelingen der Arbeit wesentlich beigetragen haben. Des Weiteren danke ich Frau Ass.-Profⁱⁿ. Mag^a. Drⁱⁿ. Elisabeth Aufhauser als Zweitprüferin der Arbeit.

Ein besonderer Dank gilt zudem den GesprächspartnerInnen der ExpertInneninterviews für deren investierte Zeit und den interessanten Informationen über die betriebliche Internationalisierung und Standortwahl. Zudem möchte ich den Korrekturleserinnen danken, die durch zahlreiche Anmerkungen zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Abschließend möchte ich mich besonders herzlich bei meiner Freundin Isolde Leitner und meiner Familie, Renate und Franz Hayder sowie meiner Schwester Franziska und ihrer Familie für die uneingeschränkte Unterstützung während des Studiums bedanken.

Wien, am 24.07.2014

Philipp Hayder

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich,

- dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubter Hilfe bedient habe,
- dass ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe
- und dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit vollständig übereinstimmt.

Wien, im Juli 2014

Gendergerechte Schreibweise

Um Männer und Frauen im Text sichtbar zu machen, werden im Rahmen dieser Masterarbeit geschlechtergerechte Formulierungen verwendet. Zu diesem Zweck wird die Schreibform des „Binnen-I“ herangezogen. Handelt es sich jedoch um Fachbegriffe, um Begriffe mit denen keine bzw. nicht ausschließlich Personen gemeint sind oder um wörtliche Zitate, wird – um die Lesbarkeit der Arbeit zu wahren – die maskuline Schreibweise stellvertretend für beide Geschlechter herangezogen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Eigenständigkeitserklärung	II
Gendergerechte Schreibweise	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VII
Kartenverzeichnis	X
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung und Forschungsfrage	1
1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	2
2 Der Internationalisierungsprozess von Familienunternehmen	5
2.1 Globalisierung der Wirtschaft	5
2.1.1 Begriffsbildung: Globalisierung und Internationalisierung	5
2.1.2 Triebkräfte der Internationalisierung	7
2.1.3 Konsequenzen des Globalisierungstrends	10
2.1.4 Resümee	11
2.2 Die Internationalisierung von Familienunternehmen	11
2.2.1 International tätige Familienunternehmen	11
2.2.1.1 Begriffsbestimmung	11
2.2.1.2 Familienunternehmen in Österreich	13
2.2.2 Typologien der internationalen Unternehmung	16
2.2.2.1 EPRG-Typologie nach Howard V. Perlmutter	16
2.2.2.2 IMGT-Typologie nach Bartlett und Ghoshal	19
2.2.2.3 Wirtschaftsgeographische Typisierung nach Bathelt und Glückler	22
2.2.3 Ziele der Internationalisierung und der internationalen Produktion	24
2.2.3.1 Ökonomische und nicht ökonomische Ziele	24
2.2.3.2 Offensive und defensive Ziele	24
2.2.3.3 Ressourcenorientierte, produktionsorientierte und absatzorientierte Ziele	25
2.2.3.4 Ziele der internationalen Produktion mittels Direktinvestitionen	25
2.2.4 Strategien der internationalen Unternehmenstätigkeit	27
2.2.4.1 Internationale Zielmarktstrategien (Wo?)	28
2.2.4.2 Timingstrategien (Wann?)	29
2.2.4.3 Internationale Marktbearbeitungsstrategien (Wie?)	31
2.2.5 Uppsala-Modell des Internationalisierungsprozesses	34

2.2.5.1	Das Internationalisierungsmuster	36
2.2.5.2	Das Internationalisierungsmodell	37
2.2.5.3	Kritik	38
2.2.6	Resümee	39
3	Standortwahl internationaler Produktionsstätten	42
3.1	Internationale Produktionsstandorte	42
3.1.1	Begriffe und Definitionen	42
3.1.2	Die räumliche Verteilung der Produktionsaktivitäten	44
3.1.3	Standortstrukturen der internationalen Produktion	45
3.1.4	Strategische Rollen internationaler Produktionsstandorte	47
3.1.5	Resümee	49
3.2	Grenzüberschreitende Standortwahl	51
3.2.1	Ausländische Direktinvestitionen als Initiatoren für Standortsuchprozesse	51
3.2.1.1	Ausländische Direktinvestitionen als Determinanten der Standortsuche	51
3.2.1.2	Das Eklektische-Paradigma zur Begründung ausländischer Direktinvestitionen	53
3.2.2	Standortfaktoren als Grundlage für Standortentscheidungen	54
3.2.2.1	Standortfaktoren und Standortanforderungen	54
3.2.2.2	Die Methodik der Standortbewertung	57
3.2.3	Der betriebliche Standortsuchprozess	60
3.2.3.1	Grundlagen der prozesshaften Standortwahl	61
3.2.3.2	Initiativphase	62
3.2.3.3	Konzeptphase	63
3.2.3.4	Bewertungsphase	63
3.2.3.5	Entscheidungsphase	66
3.2.4	Die Standortrealisierung	66
3.2.5	Resümee	67
4	Fallbeispiele	69
4.1	Methodik und Konzeption	69
4.1.1	Fallstudienmethodik	69
4.1.2	Fallstudiendesign	71
4.2	Fallstudie A: ENGEL Austria GmbH.	73
4.2.1	Unternehmensprofil	73
4.2.2	Internationalisierung und Standortstruktur	74
4.2.3	Die internationale Standortwahl	79
4.2.4	Resümee	83
4.3	Fallstudie B: COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG	84

4.3.1	Unternehmensprofil	84
4.3.2	Internationalisierung und Standortstruktur	86
4.3.3	Die internationale Standortwahl	89
4.3.4	Resümee	93
4.4	Fallstudie C: MKW Holding GmbH.....	94
4.4.1	Unternehmensprofil	94
4.4.2	Internationale Produktion und Standortstruktur.....	96
4.4.3	Die internationale Standortwahl	101
4.4.4	Resümee	105
4.5	Fallstudie D: X Kunststofftechnik GmbH.....	106
4.5.1	Unternehmensprofil	106
4.5.2	Internationalisierung und Standortstruktur	108
4.5.3	Die internationale Standortwahl	113
4.5.4	Resümee	116
4.6	Fallstudie E: Lottmann Fensterbänke GmbH.	117
4.6.1	Unternehmensprofil	117
4.6.2	Internationalisierung und Standortstruktur	119
4.6.3	Die internationale Standortwahl	121
4.6.4	Resümee	124
5	Analyse der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfrage	125
5.1	Vergleichende Analyse der Fallbeispiele.....	125
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage	137
6	Schlussfolgerung	142
	Literaturverzeichnis.....	144
	Anhang 1: Kurzfassung.....	151
	Anhang 2: Abstract.....	152
	Anhang 3: Standortsystematik nach Grabow	153
	Anhang 4: Fragebogen der Unternehmensbefragungen	156
	Anhang 5: Curriculum Vitae.....	162

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung).....	4
Abbildung 2: Unternehmensbezogene Triebkräfte der Globalisierung (Quelle: Eigene Darstellung, nach KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.199)	10
Abbildung 3: Das Drei-Kreise-Modell (Quelle: Eigene Darstellung nach WOLF, 2011, S.99)14	
Abbildung 4: Schwellenwerte der KMU-Klassifizierung 2005 (Quelle: Eigene Darstellung nach der EU-KOMMISSION, 2006, S.14).....	15
Abbildung 5: EPRG-Profil nach Perlmutter (Quelle: Eigene Darstellung nach MACHULIK, 2010, S.83)	18
Abbildung 6: Typologie nach Bartlett und Ghoshal (Quelle: Eigene Darstellung nach KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.300 / MEIER, 1997, S.65).....	21
Abbildung 7: Motive der Internationalisierung (Quelle: Eigene Darstellung nach DEHNEN, 2012, S.15 / MÜLLER & KORNMEIER, 2002, S.115).....	25
Abbildung 8: Marktbearbeitungsformen (Quelle: Eigene Darstellung nach ALTOBELLI ET AL., 2010, S.144).....	31
Abbildung 9: Basismechanismus des Uppsala-Modells (Quelle: Eigene Darstellung nach HAAS ET AL., 2012, S.313).....	37
Abbildung 10: Grundformen der Produktionsstruktur zur Herstellung eines spezifischen Produktes (Quelle: Eigene Darstellung nach PERLITZ & SCHRANK, 2013, S.487).....	44
Abbildung 11: Standortstrukturformen (Quelle: Eigene Darstellung nach SÄLZER, 1985, S.17)	45
Abbildung 12: Strategische Rollen internationaler Produktionsstätten nach Ferdows (Quelle: Eigene Darstellung nach KONTNY, 1999, S. 24)	48
Abbildung 13: Verfolgung strategischer Unternehmensziele durch Standortallokation (Quelle: Eigene Darstellung nach WEBER, 1995, S.155).....	49
Abbildung 14: Marktbearbeitungsstrategien nach Dunning (Quelle: Eigene Darstellung nach KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.464)	54
Abbildung 15: Exemplarische Veränderung der primär relevanten Standortfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an MEYER, 2006, S.42).....	57
Abbildung 16: Differenzierung von Standortbewertungsverfahren (Quelle: Eigene Darstellung nach AUTSCHBACH, 1997, S.167)	60
Abbildung 17: Phasenmodell eines Standortsuchprozesses (Quelle: Eigene Darstellung nach AUTSCHBACH, 1997, S.194)	61
Abbildung 18: Bewertungsphasen im internationalen Standortsuchprozess (Eigene Darstellung nach AUTSCHBACH, 1997, S.208)	65
Abbildung 19: Top-Down Entscheidung (Quelle: Eigene Darstellung nach OTTMANN & LIFKA, 2010, S.29).....	65

Abbildung 20: Übersicht der Fallbeispiele (Quelle: Eigene Darstellung)	72
Abbildung 21: Kennzahlen und Unternehmensprofil der ENGEL Austria GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	74
Abbildung 22: Produktionsorientierte Tochtergesellschaften in der Unternehmensorganisation der ENGEL Austria GmbH (Quelle: Eigene Darstellung) ...	75
Abbildung 23: Produktionsstandorte der ENGEL Austria GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	78
Abbildung 24: Produktionsstruktur der ENGEL Austria GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	78
Abbildung 25: Schlüsselfaktoren der Standortentscheidung (Quelle: Eigene Darstellung) ...	80
Abbildung 26: Geplanter Standortsuchprozess der ENGEL Austria GmbH. in China (Quelle: Eigene Darstellung)	82
Abbildung 27: Filtersystem der Standortsuche (Quelle: Eigene Darstellung)	83
Abbildung 28: Organisation der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG ohne Vertriebsgesellschaften (Quelle: Eigene Darstellung)	85
Abbildung 29: Kennzahlen der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG (Quelle: Eigene Darstellung)	86
Abbildung 30: Produktionsstruktur der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG (Quelle: Eigene Darstellung)	88
Abbildung 31: Produktionsstätten der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG (Quelle: Eigene Darstellung)	89
Abbildung 32: Standortsuchprozess der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG (Quelle: Eigene Darstellung)	90
Abbildung 33: Schlüsselfaktoren der Standortentscheidung (Quelle: Eigene Darstellung) ...	92
Abbildung 34: Ablauf der Standortwahl für einen Produktionsstandort in Indien (Quelle: Eigene Darstellung)	93
Abbildung 35: Organisation der MKW Holding GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung nach WWW.MKW.AT, ZUGRIFF AM 15.06.2014)	95
Abbildung 36: Kennzahlen und Unternehmensprofil der MKW Holding GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	96
Abbildung 37: Produktionsstruktur MKW Kunststofftechnik GmbH. zur Herstellung des Kernproduktes WC-Sitze (Quelle: Eigene Darstellung)	97
Abbildung 38: Produktionsstätten der MKW Kunststofftechnik GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	100
Abbildung 39: Standortsuchprozess MKW Presov spol. s.r.o. (Quelle: Eigene Darstellung)	102
Abbildung 40: Standortsuchprozess MKW Ltd. (Quelle: Eigene Darstellung)	104
Abbildung 41: Schlüsselfaktoren der Standortentscheidung (Quelle: Eigene Darstellung) .	104

Abbildung 42: Organisation der X Kunststofftechnik GmbH. (Quelle: Eigen Darstellung)...	107
Abbildung 43: Kennzahlen und Unternehmensprofil der X Kunststofftechnik GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	108
Abbildung 44: Produktionsstruktur X Kunststofftechnik GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	109
Abbildung 45: Produktionsstandorte der X Kunststofftechnik GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	112
Abbildung 46: Idealtypischer Standortwahlprozess der X Kunststofftechnik GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	115
Abbildung 47: Schlüsselfaktoren der Standortentscheidung (Quelle: Eigene Darstellung) .	116
Abbildung 48: Organisation der Lottmann Fensterbänke GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	118
Abbildung 49: Kennzahlen der Lottmann Fensterbänke GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	119
Abbildung 50: Produktionsstruktur Lottmann Fensterbänke GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	119
Abbildung 51: Produktionsstandorte der Lott ^m ann Fensterbänke GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	121
Abbildung 52: Auswahl des Übernahmekandidaten in Deutschland (Quelle: Eigene Darstellung)	122
Abbildung 53: Wahl des ungarischen Übernahmekandidaten (Quelle: Eigene Darstellung)	123
Abbildung 54: Schlüsselfaktoren der Standortsuche der Lottmann Fensterbänke GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung).....	124
Abbildung 55: Fallbeispiele im Vergleich (Quelle: Eigene Darstellung).....	125
Abbildung 56: Strategische Bedeutung der internationalen Produktionsstandorte der untersuchten oberösterreichischen Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)	129
Abbildung 57: Standortstruktur und Produktionsorganisation der untersuchten Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung).....	130
Abbildung 58: Verteilung der primären Zielsetzungen hinter den internationalen Produktionsstätten (Quelle: Eigene Darstellung).....	137
Abbildung 59: Primäre Zielsetzungen der internationalen Produktion der untersuchten oberösterreichischen Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)	139
Abbildung 60: Essenzielle Standortfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung).....	140
Abbildung 61: Weitere relevante Standortfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung).....	140

Kartenverzeichnis

Karte 1: Internationale Produktionsstandorte der ENGEL Austria GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	76
Karte 2: Verteilung der Produktionsstätten der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG (Quelle: Eigene Darstellung).....	87
Karte 3: Internationale Standortverteilung der MKW Kunststofftechnik GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	98
Karte 4: Internationale Produktionsstandortstruktur der X Kunststofftechnik GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	113
Karte 5: Produktionsorganisation der Lottmann Fensterbänke GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)	120
Karte 6: Räumliche Verteilung der außereuropäischen Produktionsstätten der untersuchten Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung).....	126
Karte 7: Räumliche Verteilung der europäischen Produktionsstätten der untersuchten Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung).....	128

1 Einleitung

In einer Phase verstärkter internationaler Wirtschaftsaktivitäten und einer zunehmenden Vernetzung der Welt kommt international tätigen Unternehmen eine immer größere Bedeutung zu (GIESE ET AL., 2011, S.16). Indem sie Technologien oder Finanzkapital an Geschäftspartner und Tochterunternehmen weltweit transferieren, wirken sie in einem erheblichen Maße auf die Umstrukturierung der Weltwirtschaft und werden deshalb auch als Antriebskräfte der Globalisierung bezeichnet (VGL. GIESE ET AL., 2011, S.16 / KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.5). Doch der von international tätigen Unternehmen vorangetriebene Prozess der Globalisierung stellt diese auch vor neue Herausforderungen. Viele Unternehmen sehen sich gezwungen, zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit die Vorteile internationaler Standorte durch Direktinvestitionen zu nutzen. Diese Vorteile bestehen dabei in erster Linie in den Kostensenkungspotenzialen und in der lokalen Präsenz in wichtigen Absatzmärkten (AUTSCHBACH, 1997, S.1). Die Wahl von Standorten stellt dabei eine kapitalintensive und mit langfristigen Konsequenzen verbundene unternehmerische Entscheidung dar, die im Allgemeinen nur schwer revidierbar ist (WÖHE & DÖRING, 2010, S.268). Nicht zuletzt aus diesem Grund zählen die Standortwahl und im Besonderen die Wahl der Standorte internationaler Produktionsstätten zu den wichtigsten und weitreichendsten Entscheidungsbereichen der Unternehmung (AUTSCHBACH, 1997, S.7). Die durch den Internationalisierungs- bzw. Globalisierungstrend bedingte Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stellt eine Herausforderung aber zugleich auch eine Chance für zielstrebige und international ausgerichtete Unternehmen dar.

Waren es in der Vergangenheit hauptsächlich Großunternehmen, die grenzüberschreitende Investitionen tätigten und internationale Standortentscheidungen trafen, so betrifft dies heute auch klein- und mittelständische Unternehmen (GLATTE, 2012, S.1). *„Die Beschäftigung mit der Etablierung von Dependancen und Produktionsstandorten im Ausland ist somit also nicht mehr nur eine Problematik für einen vergleichsweise kleinen, elitären Kreis von Unternehmen. Es ist heute vielmehr eine Aufgabenstellung, mit welcher sich eine zunehmend wachsende Zahl von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Couleur auseinander setzen muss“* (GLATTE, 2012, S.1).

1.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Wie aus dem Zitat nach GLATTE (2012, S.1) hervorgeht, betrifft das Handlungsfeld der unternehmerischen Internationalisierung eine immer größer werdende Zahl von Unternehmen. Da jedoch die bezüglich ihrer Bedeutung für die internationale Wirtschaft häufig unterschätzten Familienunternehmen ein noch junges und bislang wenig bearbeitetes

Forschungsgebiet bilden, besitzt deren Erforschung eine besondere Dringlichkeit (WOLF, 2011, S.81).

Da auch in Österreich die Erforschung der Probleme und Chancen von Familienunternehmen aufgrund der bis vor kurzem fehlenden institutionellen Verankerung an den Universitäten nur vereinzelt beobachtbar ist (FOFU, o.J., S.1), soll im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit ein Beitrag zur Erforschung oberösterreichischer Familienunternehmen geleistet und folgende Forschungsfrage geklärt werden:

Welche Zielsetzungen werden mit den internationalen Produktionsaktivitäten der ausgewählten oberösterreichischen Familienunternehmen verfolgt und welche Faktoren sind für die Wahl des internationalen Produktionsstandortes von entscheidender Bedeutung?

Zielsetzungen der Arbeit ist es, zu ermitteln, welche Ziele und Beweggründe hinter den ausländischen Produktionsaktivitäten oberösterreichischer Familienbetriebe stecken und in welcher strategischen Form diese erfolgen. Dabei stehen ausländische Direktinvestitionen im Mittelpunkt und vor allem jene, die in Kombination mit einer internationalen Standortwahl durchgeführt werden.

In weiterer Folge sind der internationale Standortsuchprozess sowie die der finalen Standortentscheidung zu Grunde liegenden Standortfaktoren von Interesse. Es soll folglich ermittelt werden, welche Standortfaktoren im Standortsuchprozess von besonderer Relevanz sind und somit als Determinanten der Standortwahl im Zentrum des Interesses stehen. In einem weiteren Schritt soll geklärt werden, welche unternehmensinternen bzw. unternehmensexternen Akteure am Prozess der Standortsuche beteiligt sind und wie das Projekt der internationalen Standortsuche in die Aufbauorganisation des jeweiligen Familienunternehmens integriert ist.

1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in insgesamt sechs zentrale Bestandteile, wobei im Einleitungskapitel die Relevanz der Arbeit sowie die daraus resultierende Forschungsfrage und Zielsetzung präsentiert wird. Anschließend erfolgt im selben Kapitel die Darstellung der Forschungsmethodik und des Aufbaus der vorliegenden Arbeit (siehe Abbildung 1).

Im zweiten Kapitel werden nach einer definitorischen Umgrenzung des Internationalisierungs- bzw. Globalisierungsprozesses – auf Basis einer Analyse der einschlägigen Fachliteratur – einleitend die sich verändernden Rahmenbedingungen der internationalen Unternehmung und deren Konsequenzen verdeutlicht. In einem weiteren Schritt erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Begriff des „international tätigen

Familienunternehmens“. Dabei geht es vor allem darum, das Grundverständnis für international produzierende Familienunternehmen zu legen. Die Herleitung des Begriffes baut dabei auf einer sehr allgemein gehaltenen Definition der Unternehmung auf. Darauf folgend werden die ökonomische Bedeutung von Familienunternehmen in Österreich und deren Besonderheiten erwähnt und den LeserInnen präsentiert. Es folgt eine Auswahl in einschlägiger Fachliteratur gängiger Typisierungen internationaler Unternehmen. Der Grund für die Darstellung mehrerer Typisierungen liegt in der unterschiedlichen Ausrichtung zur Abgrenzung verwendeter Kriterien der Klassifikationen. Im Zuge der Analyse der Ergebnisse erfolgt auch eine Einordnung der untersuchten Familienunternehmen in eine der Typologien. Einen Schwerpunkt dieses Kapitels bilden zudem die Ziele und Motive grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten, im Speziellen der Produktionstätigkeiten. Zu diesem Zwecke erfolgt eine Übersicht der relevanten Internationalisierungsziele nach MACHARZINA UND WOLF sowie DUNNING. Die daraus resultierende Erkenntnis der zu priorisierenden Bedeutung des Internationalisierungsmotivs der internationalen Absatzmarkterschließung bzw. -bearbeitung erfordert eine Betrachtung der Determinanten des internationalen Markteintritts. In diesem Zusammenhang wird auch der Prozess der unternehmerischen Internationalisierung beleuchtet, wobei die Konzeption der Uppsala-Schule nach Johanson und Vahlne im Mittelpunkt der Betrachtungen steht.

Das zweite Theoriekapitel der Arbeit bezieht sich auf die unternehmerischen Produktions- und Standortstrukturen sowie auf den Prozess der betrieblichen Standortsuche. Einen Schwerpunkt von Kapitel 3. bildet die Auseinandersetzung mit den Produktionsstandortstrukturen internationaler Unternehmen und der jeweiligen strategischen Rolle der einzelnen Produktionsstätten im Unternehmensverbund. Von zentraler Bedeutung sind zudem die Abläufe des Standortsuchprozesses, die dabei angewandte Methodik der Standortanalyse und die daran beteiligten Akteure. Zudem stehen die Standortfaktoren als entscheidende Determinanten der Standortentscheidung im Zentrum der Untersuchung. Diesbezüglich wird auf die Systematik nach GRABOW ET AL. (1995) eingegangen und die Relevanz einzelner Faktoren für die Standortwahl genauer analysiert. Abschließend wird anhand der Phasenkonzeption nach AUTSCHACH (1997) die internationale Einzelstandortwahl beschrieben.

Nachdem die Problemstellung erläutert und mit der theoretischen Einführung das Fundament für die Forschungsarbeit gelegt wurde, beginnt im Rahmen des empirischen Teiles der Arbeit die gezielte Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage. Der empirische Teil bezieht sich demnach auf die unternehmerischen Zielsetzungen bezüglich der internationalen Produktion oberösterreichischer Familienunternehmen und die für die Wahl ihrer internationalen Standorte entscheidenden Standortfaktoren. Er setzt sich dabei aus einem kurzen Exkurs in die Fallstudienmethodik und den im Rahmen des Forschungsprozesses durchgeführten

Fallstudien zusammen. An manchen Stellen mussten die Fallstudien aufgrund der Geheimhaltung anonymisiert werden.

Im abschließenden Teil der Arbeit werden die Ergebnisse aus den Fallstudien vergleichend analysiert. Zweck der Analyse ist die Beantwortung der zuvor präsentierten Forschungsziele und der übergeordneten Forschungsfrage. Im Fazit werden die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammenfassend und resümierend reflektiert und ein kurzer Ausblick in die Zukunft vorgenommen.



Abbildung 1: Aufbau der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung)

2 Der Internationalisierungsprozess von Familienunternehmen

Im Zuge dieses Kapitels erfolgt eine umfassende Betrachtung des Phänomens der Internationalisierung. Grundlage dafür bilden die sich verändernden politischen, ökonomischen aber auch gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die Internationalisierungsprozesse im heutigen Ausmaß erst ermöglichen. In weiterer Folge werden zentrale Begriffe der internationalen Unternehmung definiert, um anschließend den Prozess der Internationalisierung, dessen Hintergründe, Motive und Formen zu erläutern.

2.1 Globalisierung der Wirtschaft

„Internationalisierung“ und „Globalisierung“ sind seit Langem gängige Begriffe, nicht nur im wissenschaftlichen sondern auch im gesellschaftlichen Diskurs unserer Zeit. Das Phänomen Globalisierung ist allgegenwärtig und so gibt es kaum Lebensbereiche, in denen das Geflecht weltweiter Beziehungen und Abhängigkeiten nicht präsent ist (HAAS ET. AL, 2012, S.3). Trotz der intensiven Auseinandersetzung mit der Thematik Globalisierung bzw. Internationalisierung und der teils inflationären Verwendung dieser Begriffe gibt es bis heute keine einheitliche und allgemeingültige Definition der Begriffe. Laut BECK (1997, S.42) gilt der Begriff „Globalisierung“ gar als das *„[...] sicher am meisten gebrauchte, aber auch missbrauchte, am seltensten definierte, wahrscheinlich missverständlichste, nebulöseste und politisch wirkungsvollste (Schlag- und Streit-) Wort der letzten [...] Jahre.“*

Im Zuge des folgenden Kapitels soll eine Abgrenzung der Begriffe Globalisierung und Internationalisierung erfolgen und die im Rahmen der vorliegenden Arbeit verwendeten Definitionen begründet werden.

2.1.1 Begriffsbildung: Globalisierung und Internationalisierung

Die Begriffe Internationalisierung und Globalisierung gehören zu den am häufigsten verwendeten Termini der Wirtschaftsliteratur und dennoch sucht man vergeblich nach einer klaren und allgemeingültigen Abgrenzung der beiden Begriffe. Manche AutorInnen, wie beispielsweise NIEHOFF UND REITZ (2001, S.7) gehen davon aus, dass die Begriffe Globalisierung und Internationalisierung in der wirtschaftlichen Fachliteratur durchgehend synonym verwendet werden. Nach KUTSCHKER UND SCHMID (2011, S.159) allerdings wird der Begriff Globalisierung häufig dazu verwendet, um eine besonders starke Form der Internationalisierung zu bezeichnen, welche in diesem Fall als eine Steigerung der Internationalisierung zu betrachten ist. Diese gesteigerte Form der Internationalisierung tritt dann ein, wenn neben dem Heimatland nicht nur einzelne andere Länder von bestimmten Entwicklungen oder Aktivitäten betroffen sind, sondern die ganze Welt. Die Autoren betonen diesbezüglich aber, dass eine weltweite vollständige Verflechtung aller Märkte oder aller

Bereiche der Unternehmung als utopisch zu bezeichnen ist. Vielmehr kann von einem Trend der Globalisierung oder von einer Entwicklung hin zur Globalität gesprochen werden (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.172).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Begriff der Globalisierung als die geographisch weitreichendste Form der Internationalisierung und somit im Sinne einer gesteigerten Form betrachtet. Diesem Verständnis nach enthält der Begriff Globalisierung eine qualitative Komponente (SCHNEIDER, 2004, S.13). Es gilt zu betonen, dass im Zuge der Arbeit der Begriff Internationalisierung den Terminus Globalisierung als Spezialform miteinschließt. Um das Verständnis für die beiden Begriffe zu schärfen, erfolgt in den nun folgenden Absätzen eine gezielte Definition der einzelnen Begriffe.

Die Bezeichnung Internationalisierung leitet sich ursprünglich aus dem Wort international ab und bedeutet somit „[...] *über den Rahmen eines Staates hinausgehend*“ (BECKER & ULRICH, 2011, S.57). Eine Definition nach dem Gabler Wirtschaftslexikon besagt zudem, dass es sich beim Terminus Internationalisierung um eine Bezeichnung für die „[...] *geographische Ausdehnung ökonomischer Aktivitäten über nationale Grenzen hinaus*“ handelt und Internationalisierung als eine Vorstufe bzw. ein Interimszustand zur Globalisierung zu verstehen ist (WIRTSCHAFTSLEXIKON.GABLER.DE, ZUGRIFF AM 15.04.2014). Wie aus der oben angeführten Definition des Begriffes Internationalisierung hervorgeht, kann es sich dabei neben einer Zustandsbeschreibung auch um einen Prozess handeln.

Während es laut SCHNEIDER (2004, S.13) bezüglich der Definition des Begriffes Internationalisierung eine weitgehende Übereinstimmung in der Fachliteratur gibt, ist diese in Bezug auf die Definition des Globalisierungsbegriffes nicht festzustellen.

Eine in der Literatur gängige Definition beschreibt „Globalisierung“ als einen Prozess der weltweiten Verflechtung. Die Formulierung dieser Definition stammt vom britischen Soziologen Anthony Giddens, der Globalisierung als *die „[...] Intensivierung weltweiter sozialer Beziehungen, durch die entfernte Orte in solcher Weise miteinander verbunden werden, dass Ereignisse an einem Ort durch Vorgänge geprägt werden, die sich an einem viele Kilometer entfernten Ort abspielen, und umgekehrt*“ beschreibt (GIDDENS, 1995, S.85).

Wie aus der oben angeführten Definition nach Giddens hervorgeht, kann Globalisierung – genauso wie Internationalisierung – nicht nur als Zustand, sondern auch als Prozess der zunehmenden Verflechtung über immer weiträumigere Gebiete hinweg betrachtet werden. Das Potenzial der verstärkten räumlichen Ausbreitung basiert dabei auf einer Zeit-Raum-Kompression („time-space-compression“), die sich durch das Zusammenwirken der Faktoren Entgrenzung und Beschleunigung ergibt. Unter Entgrenzung wird in diesem Zusammenhang die Entankerung aus der physischen Welt verstanden, spezifischer: das „[...] *Herauslösen*

von Handlungszusammenhängen aus territorialen Bezügen“ (HAAS ET AL., 2012, S.5). Der Faktor Beschleunigung hingegen ergibt sich unter anderem aus der Zunahme von Transaktionsgeschwindigkeit und verbesserten Kommunikationsbedingungen (HAAS ET AL., 2012, S.5).

Wie zu Beginn dieses Kapitels bereits angedeutet, ist das Phänomen der Globalisierung in vielen unterschiedlichen Lebensbereichen existent. Beispiele dafür sind unter anderem die Globalisierung der Politik, der Wissenschaft, der Technik oder der Kultur. Im Fokus der vorliegenden Arbeit zum Themengebiet internationale Produktionsstandorte steht aber die Globalisierung bzw. Internationalisierung der Wirtschaft. Um die ökonomische Perspektive der Globalisierung in den Vordergrund zu rücken, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine Definition gewählt, die Globalisierung als einen *„[...] Prozess der weiträumigen Ausdehnung und Verknüpfung von Aktivitäten, der u.a. in einer wachsenden, regionale und nationale Grenzen überschreitenden Bewegung von Gütern, Kapital und Menschen zum Ausdruck kommt“* versteht (KRÄTKE, 1995, S.208).

Im Zuge einer erweiterten wirtschaftlichen Betrachtung des Phänomens Globalisierung differenzieren NIEHOFF UND REITZ (2001, S.7) genauso wie KUTSCHKER UND SCHMID (2011, S.163) die Institutionen Märkte und Unternehmen, die seitens der Autoren auch als die dominanten Objektbereiche der Globalisierung bezeichnet werden. Die im Fokus der volkswirtschaftlichen Betrachtung stehende Globalisierung der Märkte beinhaltet, dass vormals unabhängige Märkte in einem gewachsenen Prozess miteinander verbunden werden und sich so über Ländergrenzen hinweg zu weltweiten Märkten entwickeln (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.163). Der für die vorliegende Arbeit im Zentrum des Interesses stehende Objektbereich ist jedoch die Globalisierung von Unternehmungen. Diese Form der Globalisierung kann sich in sämtlichen Bereichen der Unternehmung vollziehen und somit auch im unternehmerischen Handlungsfeld der „Produktion“. Dabei gilt es zu erwähnen, dass die Globalisierung der Unternehmung in einer Wechselbeziehung mit der Globalisierung der Märkte steht. KUTSCHKER UND SCHMID (2011, S.165) betonen in diesem Zusammenhang die branchenspezifischen Differenzen der Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmungen, demnach haben es Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen mit unterschiedlichen Märkten zu tun, welche in einem unterschiedlichen Grad globalisiert sind.

2.1.2 Triebkräfte der Internationalisierung

Wie in Kapitel 2.1.1 erwähnt, handelt es sich bezüglich der Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten um kein neues Phänomen. Bereits im Altertum kam es zu grenzüberschreitenden Unternehmungen in Form eines überregionalen Tauschhandels

(GIESE ET. AL, 2010, S.12). Im Laufe der Geschichte entwickelten sich ökonomische Aktivitäten kontinuierlich weiter in Richtung eines globalen Handlungsfeldes. Die Intensivierung der internationalen Verflechtungsbeziehungen seit dem Anbruch des Industriezeitalters führte schlussendlich zu einer ökonomischen Situation, die eine Verwendung des Globalisierungsbegriffes in einem gewissen Maße rechtfertigt (GIESE ET. AL, 2011, S.13). Im Zuge des folgenden Kapitels sollen die Triebkräfte des Prozesses hin zur Globalisierung identifiziert und deren Auswirkungen auf die ökonomischen Rahmenbedingungen erläutert werden.

Die Autoren JACOB UND STRUBE (2008, S.3) unterscheiden in Hinblick auf die Entwicklung des grenzüberschreitenden Handels hin zur Globalisierung in seiner heutigen Form insgesamt drei Phasen der Globalisierung. Die erste Phase bezieht sich dabei auf die Zeit vor dem Jahr 1930. Vor allem im Zeitalter der industriellen Revolution waren es technische Innovationen, wie die Erfindung der Dampfmaschine oder die Verbesserungen in der Stahlerzeugung und die daraus resultierende Konstruktion von Lokomotiven, die den grenzüberschreitenden Handel in einem hohen Maße förderten (DÜLFER, 2002, S.87). Später konnten durch neue Verfahrenstechniken und andere technische Errungenschaften die Vorteile der Massenproduktion und die damit einhergehenden Skaleneffekte genutzt werden. Weiter ermöglichte die Legalisierung von Aktiengesellschaften in dieser Phase einen erleichterten Kapitalzugang für Unternehmen. Diesen eröffneten sich dadurch neue Gestaltungsmöglichkeiten sowie eine Ausdehnung der Absatz- und Bezugsmärkte (JACOB & MEYER, 2006, S.4). Eine wesentliche aus den sich verändernden ökonomischen Rahmenbedingungen hervorgehende Entwicklung war die Intensivierung der internationalen Handelsaktivitäten und ein dadurch initiiertes Trend hin zu Neugründungen ausländischer Vertriebsniederlassungen. Die zum Teil unzureichenden Kommunikationsmöglichkeiten zu dieser Zeit hatten jedoch eine bremsende Wirkung auf den zunehmenden Internationalisierungstrend. Das daraus resultierende fehlende unternehmerische Lenkungspotenzial gilt als Hauptgrund dafür, dass eine ausländische Fertigung damals eher unökonomisch war. Dieser Zustand änderte sich erst mit fortschreitenden Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (JACOB & MEYER, 2006, S.4).

Die zweite Phase nach JACOB UND STRUBE (2008, S.5) bezieht sich auf den Zeitraum von 1930 bis 1980 und wird auch als Phase der weitgehend unabhängigen Auslandsproduktion bezeichnet. Nach dem Ersten Weltkrieg und der Weltwirtschaftskrise etablierten sich zunehmend leistungsstarke und wachstumshungrige Unternehmen wie Coca-Cola, IBM oder Mercedes. Diesen Unternehmen gelang es, die Fortschritte im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (IK-Technologie) sowie Synergie- und Skaleneffekte optimal zu nutzen. Die eigene Größe in Kombination mit der erfolgreichen Bearbeitung der Heimmärkte

ermöglichte es den Unternehmen, zunehmend neue Absatzmärkte zu erschließen (JACOB & MEYER, 2006, S.5). Die grundsätzliche Zielsetzung der Unternehmen war es, unter Anbetracht der damals in Relation zur gegenwärtigen Situation relativ hohen Transportkosten, neue Märkte durch lokale Fertigung zu erschließen. Auch heute wird diese Strategie in vielen Fällen angewandt, mit dem Unterschied, dass die ausländischen Produktionsstätten im Gegensatz zu heute teilweise autonom agierten (JACOB & MEYER, 2006, S.5). Zusammenfassend wird die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg häufig auch als die „Take-Off-Phase“ der internationalen Geschäftstätigkeit bezeichnet (DEHNEN, 2012, S.9).

Die dritte Phase der verstärkten internationalen Geschäftstätigkeit bezieht sich auf die Zeit ab 1980. JACOB UND STRUBE (2008, S.6) bezeichnen diesen Zeitraum auch als die Phase der weltweit vernetzten Produktion. In dieser Phase wird die Internationalisierung in ihrer gesteigerten Form – der Globalisierung – durch den rasanten technologischen Fortschritt, vor allem im Bereich der IK-Technologie und im Transportwesen, vorangetrieben (JACOB & MEYER, 2006, S.6). Bezüglich des Kostenfaktors Transport sorgten kontinuierliche Innovationsschübe für eine Produktivitätssteigerung der Logistikdienstleister und ein Absinken der Kosten und Risiken internationaler Transporttätigkeiten (JACOB & MEYER, 2006, S.6).

Auch die Veränderungen der politischen Rahmenbedingungen sind als bedeutende Triebkräfte des Internationalisierungsprozesses hervorzuheben. Vorrangig sind hier der Abbau von administrativen Handelshemmnissen sowie Deregulierungs- und Liberalisierungsprozesse zu nennen. Ein weiterer bedeutender Faktor ist zudem der Trend hin zu Regionalintegrationen, da die Bildung von zwischenstaatlichen Wirtschaftsblöcken wie der EU, ASEAN, MERCOSUR oder NAFTA eine zunehmende wirtschaftliche Verflechtung begünstigt (HAAS ET AL., 2012, S.9).

Neben den bereits genannten Faktoren zählen im besonderen Maße auch die regionalen Differenzen bezüglich Faktorkosten, im Speziellen der Lohnkosten, sowie die unterschiedlichen Wachstumspotenziale der einzelnen Ländermärkte zu den herausragenden Triebkräften der Internationalisierung (JACOB & MEYER, 2006, S.10). Diese werden also nicht nur von außen an Unternehmen herangetragen, im Gegenteil, Unternehmen können über ihre Strategien und Leitbilder und die daraus abgeleiteten Maßnahmen den Prozess aktiv mitgestalten (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.5). Die für international bzw. global aktive Unternehmen entscheidenden Triebkräfte sind in Abbildung 2 resümierend dargestellt.

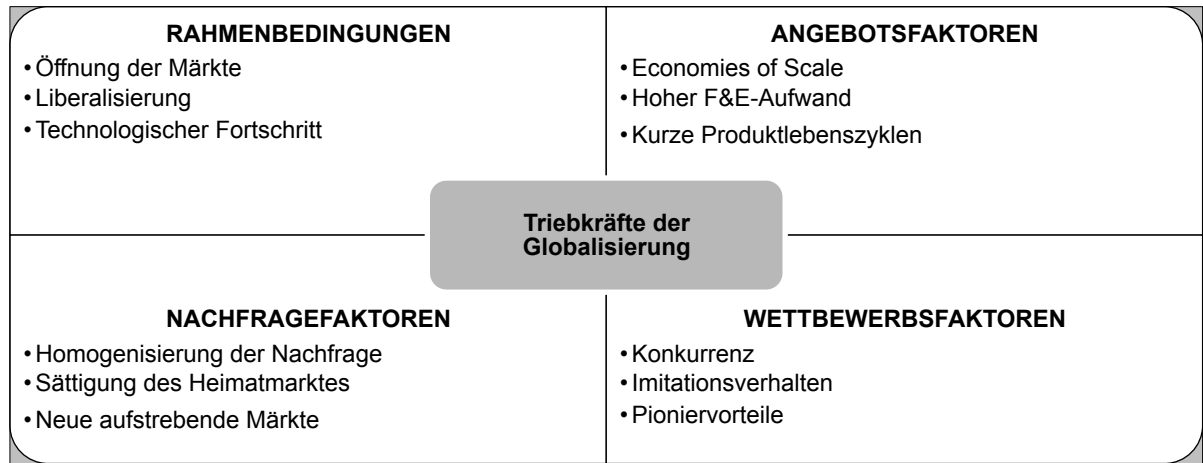


Abbildung 2: Unternehmensbezogene Triebkräfte der Globalisierung (Quelle: Eigene Darstellung, nach KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.199)

2.1.3 Konsequenzen des Globalisierungstrends

Der Prozess der Globalisierung resultiert primär aus ökonomischen Beweggründen, seine Auswirkungen hingegen betreffen eine Vielzahl von Lebensbereichen und gesellschaftlichen Handlungsfeldern. Nicht zuletzt aus diesem Grund existieren sehr unterschiedliche Beurteilungen der Globalisierungskonsequenzen in der Gesellschaft. Während ÖkonomInnen eher die Vorteile der verstärkten internationalen Geschäftstätigkeit hervorheben, neigen viele WissenschaftlerInnen aus anderen Forschungsbereichen dazu, die negativen bzw. kritischen Entwicklungen zu betonen (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.176). Wie im Kapitel 2.1.1 bereits erläutert, bezieht sich die Globalisierung als Steigerungsform der Internationalisierung auf die „ganze Welt“. Laut KUTSCHKER UND SCHMID (2011, S.176) führen die weltweiten Verschmelzungen und Verflechtungen zu Vereinheitlichungstendenzen in den einzelnen von der Globalisierung betroffenen Lebensbereichen. Dieser Trend muss aber nicht zwangsläufig als negativ erachtet werden.

Zu den negativen Auswirkungen des Globalisierungstrends sind in der Literatur eine Vielzahl von Argumenten angeführt, wie zum Beispiel der Verlust von Arbeitsplätzen in Industrieländern, der Verlust der staatlichen Souveränität oder die Ausbreitung organisierter Kriminalität (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.178). Als weitere negative Konsequenzen der Globalisierung werden zudem die Ausbeutung der Arbeitskräfte in Entwicklungsländern und das Zurückdrängen von Gewerkschaften genannt.

Diesen negativen Folgen stehen laut KUTSCHKER UND SCHMID (2011, S.180) auch eine Reihe positiver Argumente gegenüber. Vor allem die optimale Allokation von Ressourcen und die Steigerung des Wohlstandes werden dabei hervorgehoben. Doch trotz der unbestrittenen Existenz positiver Effekte bleibt deren Verteilung kritisch zu hinterfragen (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.181).

2.1.4 Resümee

Der Internationalisierungs- bzw. Globalisierungstrend im Sinne einer zunehmenden Verschmelzung der weltweiten wirtschaftlichen Aktivitäten betrifft nicht nur Großunternehmen, sondern zunehmend auch klein- oder mittelständische Unternehmen. Vor allem die Öffnung der Märkte, die Liberalisierung der Wirtschaft und der technologische Fortschritt im Bereich der Telekommunikation und im Transportwesen forcieren die steigenden unternehmerischen Aktivitäten über Staatsgrenzen hinweg. Diese Entwicklung erleichtert bzw. ermöglicht es auch den im Zentrum der vorliegenden Untersuchung befindlichen oberösterreichischen Familienunternehmen, international zu agieren und so Nutzen aus regionalen Faktorunterschieden zu ziehen oder in boomende Märkte einzutreten.

Ohne den Auswirkungen des in Kapitel 2.1 beschriebenen Deregulierungsprozesses und des technologischen Fortschritts wären eine Vernetzung der Wirtschaft oder Produktionsstandortstrukturen wie sie heute zu beobachten sind kaum vorstellbar. Aus diesem Grund erscheint es erforderlich, den Prozess und die Konsequenzen des Internationalisierungstrends zum Zwecke des umfassenden Verständnisses der Arbeit zu beleuchten und deren Bedeutung hervorzuheben.

2.2 Die Internationalisierung von Familienunternehmen

In diesem Abschnitt der Arbeit wird der Internationalisierungsprozess von Familienunternehmen theoretisch beleuchtet. Ziel dabei ist es, ein umfassendes Bild des Prozesses zu schaffen und die wesentlichen Aspekte der Internationalisierung darzustellen. Beginnend mit der Definition der zentralen Begriffe in diesem Kapitel werden zudem Typologien internationaler Unternehmungen und Internationalisierungsstrategien beleuchtet.

2.2.1 International tätige Familienunternehmen

Um die Thematik international tätiger Familienunternehmen umgrenzen zu können, bedarf es der Erläuterung einiger zentraler Begriffe. Im Zuge dieses Subkapitels erfolgt zu diesem Zwecke unter anderem eine allgemeine Definition der Begriffe „Produktion“, „Industrieunternehmung“ und der „internationalen Unternehmung“ an sich. Zudem soll das Grundverständnis für den speziellen Unternehmenstyp der Familienunternehmen gelegt werden.

2.2.1.1 Begriffsbestimmung

International tätige Unternehmen, im Speziellen oberösterreichische Familienunternehmen und deren ausländische Produktionsstandorte, stehen im Fokus der vorliegenden Arbeit. Was versteht man jedoch unter international tätigen Familienunternehmungen?

Die Unternehmung bzw. das Unternehmen an sich wird laut GOETTE (1994, S.8) als das zentrale Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre bezeichnet und kann wie folgt definiert werden: *„Ein Unternehmen ist eine von Menschen geschaffene Einrichtung, innerhalb derer betriebliche Produktionsfaktoren – objektbezogene und dispositive Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe und immaterielle Güter – derart miteinander kombiniert werden, dass dadurch Sachgüter (Produkte) und/oder Dienstleistungen entstehen, die für den fremden Bedarf produziert und auf dem Absatzmarkt abgesetzt werden, und zwar zu einem Preis, der mindestens der Summe der Werte der eingesetzten Produktionsfaktoren entspricht, möglichst aber darüber liegen sollte“* (VOIGT, 2008, S.1). Anzumerken ist, dass die Begriffe Unternehmen und Unternehmung in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur wie auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit als Synonym verwendet werden.

In der Praxis existiert jedoch eine Vielzahl unterschiedlicher Unternehmensformen, die sich unter anderem in den Bereichen Rechtsform, Unternehmensgröße, Tätigkeitsgebiet oder Tätigkeitsbereich voneinander unterscheiden (GOETTE, 1994, S.8). Im Zuge der thematischen Abgrenzung der Arbeit spielen besonders die Unterschiede hinsichtlich der Tätigkeitsgebiete und der Tätigkeitsbereiche eine zentrale Rolle.

Bezogen auf den Tätigkeitsbereich einer Unternehmung stehen im Falle der vorliegenden Untersuchung Familienunternehmen mit ausländischen Produktionsstätten, folglich durch ausländische Direktinvestitionen international tätige, sachgüterproduzierende, familiär geführte Industrieunternehmen im Zentrum der Betrachtungen. Unter einem Industrieunternehmen versteht VOIGT (2008, S.3) allgemein *„[...] ein Unternehmen, dass überwiegend – wenn auch nicht ausschließlich – Sachgüter produziert und vertreibt (dies unterscheidet ihn vom Dienstleistungsbetrieb), und zwar unter vorherrschendem Einsatz maschineller Anlagen, bei weitgehender Arbeitsteilung und Spezialisierung der Beschäftigten (dies unterscheidet ihn vom Handwerksbetrieb).“*

Das Handlungsfeld der industriellen Produktion gehört also, wie aus der Definition von Voigt hervorgeht, zu den Grundfunktionen eines Industrieunternehmens und hat dementsprechend eine fundamentale Bedeutung (DOST, 2014, S.10). Der Begriff der industriellen Produktion an sich wird laut GÜNTHER UND TEMPELMEIER (2012, S.6) wie folgt definiert: *„Unter (industrieller) Produktion versteht man die Erzeugung von Ausbringungsgütern (Produkten) aus materiellen und nichtmateriellen Einsatzgütern (Produktionsfaktoren) nach bestimmten technischen Verfahrensweisen.“* Vor dem Hintergrund der internationalen Produktionstätigkeit definieren MORSCHETT ET AL. (2004, S.380) die internationale Produktion als *„[...] Produktionsprozesse, bei denen – aus der Perspektive eines inländischen Unternehmens – der gesamte Prozess oder einzelne Produktionsprozessstufen im Ausland durchgeführt werden.“*

Unter ausländischen Direktinvestitionen, kurz ADI, versteht man „[...] Kapitalanlagen im Ausland, die vom Investor zur Gewinnung eines unmittelbaren Einflusses auf die Geschäftstätigkeit des kapitalnehmenden Unternehmers, [zur] Erweiterung der Kapitalbasis eines bereits kontrollierten Unternehmens [oder zur] Neugründung eines Unternehmens getätigt werden“ (MORSCHETT ET AL., 2004, S.4).

Hinsichtlich des Tätigkeitsgebietes beschränkt sich die vorliegende Arbeit auf internationale und somit nicht auf nationale Unternehmungen. Als international tätige Unternehmen, werden vereinfacht solche bezeichnet, die grenzüberschreitende Geschäftstätigkeiten verfolgen (GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, 2009, S.1583). Eine in der Literatur gängige Definition nach Pausenberger besagt: *„Unternehmungen, die beträchtliche Investitionen im Ausland vornehmen, dort Produktionsstätten aufbauen, sich also dauerhaft in fremde Volkswirtschaften integrieren, können als internationale Unternehmen bezeichnet werden. Sie operieren in heterogenen Umwelten und müssen sich daher unterschiedlichen Rechts-, Wirtschafts-, und Währungsordnungen unterwerfen. Sie beschäftigen Mitarbeiter mit höchst unterschiedlichen kulturellen Ausprägungen und stehen Interaktionspartnern mit oft gegensätzlichem Interesse gegenüber; sie müssen sich daher auf unterschiedliche Gegebenheiten eines Landes einstellen“* (PAUSENBERGER, 1982, S.119). Der Vollständigkeit halber ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass ein Unternehmen nicht zwingend Produktionsstätten im Ausland betreiben muss, um als international zu gelten. In vielen Fällen zeigt sich Internationalisierung auch durch die Auslagerung anderer Wertschöpfungsaktivitäten wie beispielsweise Forschung und Entwicklung oder Vertrieb (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.253).

Neben dem Begriff der internationalen Unternehmung existieren zudem auch Bezeichnungen wie transnationale Unternehmen (TNU), multinationale Unternehmen (MNU) oder globale Unternehmen. Eine Abgrenzung dieser Begriffe wird im nachfolgenden Kapitel zu den Typologien der internationalen Unternehmung getätigt.

2.2.1.2 Familienunternehmen in Österreich

Zentraler Gegenstand der Untersuchungen ist der Unternehmenstyp „Familienunternehmen“. Laut dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) spricht man immer dann von Familienunternehmen, *„[...] wenn sich ein Unternehmen ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbänden befindet und wenn diese aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen. Diese Verantwortung der Unternehmerfamilie(n) wird entweder aus einer Führungs- oder Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden Funktionen heraus wahrgenommen. Dabei spielen die Rechtsform und Größe des Unternehmens keine Rolle. Das*

transgenerationale Moment ist für Familienunternehmen essentiell. Bei einem Unternehmen kann also, streng genommen, erst dann von einem Familienunternehmen gesprochen werden, wenn in der Familie geplant wird, das Unternehmen in die nächste Familiengeneration weiterzugeben. Start-ups oder eigentümergeführte Unternehmen sind in diesem Sinn allein noch keine Familienunternehmen“ (WWW.WIFU.DE, ZUGRIFF AM 6.05.2014).

Das System Familienunternehmen kann dabei laut WOLF (2011, S.96) durch ein Drei-Kreise-Modell des Zusammenhangs zwischen den Faktoren Familie, Unternehmen und Eigentum charakterisiert werden (siehe Abbildung 3).

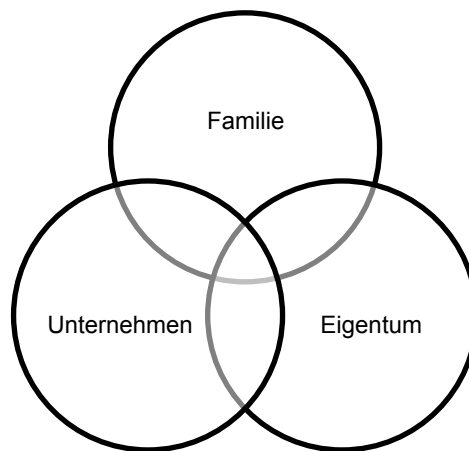


Abbildung 3: Das Drei-Kreise-Modell (Quelle: Eigene Darstellung nach WOLF, 2011, S.99)

Weiter ergibt sich laut WOLF (2011, S.99) das Charakteristische an einem Familienunternehmen *„[...] aus der im Zeitverlauf sich ändernden strukturellen Kopplung der drei in ihrer Eigenlogik durchaus getrennt voneinander operierenden sozialen Systeme.“* Zudem wird von WOLF (2011, S.99) die Koevolution der drei Unternehmensmerkmale Familie, Eigentum und Unternehmen hervorgehoben. Dies bedeutet, dass sich die beteiligten Systeme gegenseitig zum eigenen Strukturaufbau nutzen aber nicht von den jeweils anderen Systemelementen determiniert werden (WOLF, 2011, S.99). Aus den Aspekten der Koppelung und Koevolution ergeben sich schlussendlich die spezifischen Eigenschaften dieses Unternehmenstyps.

Diesbezüglich unterscheidet WOLF (2011, S.101) sechs Dimensionen familienunternehmens-spezifischer Eigenschaften. Dabei handelt es sich um die Dimensionen Strategie, Umwelt, Architektur, Ressourcen, Personal und Selbstschätzung. Im Folgenden werden die bedeutendsten Spezifika genannt, um den Unternehmenstyp Familienunternehmen zu charakterisieren. Als eine Besonderheit von Familienunternehmen kann das laut WKO (2013A, S.4) dort vorherrschende Kredo „Stabilität vor Weiterentwicklung“ betrachtet werden. Dieses Kredo leitet sich aus der unternehmerischen

Zielsetzung ab, der nächsten Generation ein zukunftsfähiges Unternehmen hinterlassen zu wollen (WKO, 2013A, S.5). Daraus entwickelt sich die Notwendigkeit, einen langfristigen Planungshorizont anzustreben und eine nachhaltige Unternehmensstrategie zu verfolgen. Im Gegensatz zu Managerunternehmen sind Familienunternehmen also nicht primär an der kurzfristigen Gewinnmaximierung interessiert und gelten daher als eher risikoavers (WKO, 2013A, S.5). Neben der auf Langfristigkeit ausgerichteten Strategie wird auch die sozial und familiär geprägte Unternehmensarchitektur betont. Familienunternehmen wachsen demnach um einige Schlüsselpersonen und deren Charakteristika herum und so kommt vor allem dem/der GründerIn eine entscheidende und prägende Rolle zu (WOLF, 2011, S.102). Abschließend ist zudem der restriktive Umgang mit Ressourcen zur langfristigen Kontrollwahrung und Unternehmensautonomie hervorzuheben. WOLF (2011, S.112) nennt diesbezüglich die Sparsamkeit und den Willen zur finanziellen Unabhängigkeit als besondere Merkmale von Familienunternehmen. Eine spezielle Eigenschaft der Gruppe der österreichischen Familienunternehmen ist, dass gut 70 % der 156.400 österreichischen Familienunternehmen aus kleinen Städten und Gemeinden stammen, dort ihren wirtschaftlichen Aktivitäten nachgehen und so ganze Regionen gesellschaftlich und kulturell prägen (WKO, 2013A, S.4).

Das Spektrum österreichischer Familienunternehmen reicht im Grunde über die gesamte Palette unterschiedlicher Unternehmenstypen vom kleinen Handwerksbetrieb bis hin zum Großunternehmen (WKO, 2013A, S.4). Dennoch *„[...] zeigt sich, dass der Anteil an Familienunternehmen mit steigender Betriebsgröße sinkt“* und somit der Großteil österreichischer Familienunternehmen zur Gruppe der KMUs zu zählen ist (WKO, 2013B, S.9). Unter dem Begriff KMU versteht man laut der EU-KOMMISSION (2006, S.1) die Gruppe der Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen. Die Einordnung der Unternehmen in die einzelnen Kategorien erfolgt aufgrund der von der EU-Kommission festgelegten Schwellenwerte (EU-KOMMISSION, 2006, S.14). Diese sind in Abbildung 4 dargestellt. Zu betonen ist, dass zur Kategorisierung der einzelnen Unternehmen die MitarbeiterInnenzahl und der Jahresumsatz oder die Jahresbilanzsumme verwendet wird.

Größenklasse	MitarbeiterInnenzahl	Jahresumsatz	Jahresbilanzsumme
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. €	≤ 43 Mio. €
Kleines Unternehmen	< 50	≤ 10 Mio. €	≤ 10 Mio. €
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. €	≤ 2 Mio. €

Abbildung 4: Schwellenwerte der KMU-Klassifizierung 2005 (Quelle: Eigene Darstellung nach der EU-KOMMISSION, 2006, S.14)

Eine aktuelle Studie der WKO (2013A, S.6) zeigt, dass es sich bei 90 % aller österreichischen Unternehmen um Familienunternehmen handelt und diese somit wesentlich

zur österreichischen Wirtschaftsleistung beitragen. Vernachlässigt man die Anzahl an Ein-Personen-Unternehmen, so beträgt der Anteil österreichischer Familienunternehmen im engeren Sinne an der Gesamtzahl österreichischer Unternehmen immer noch 54 %. Zudem sind ihnen etwa 58 % der Umsätze, dies entspricht rund 365 Mrd. €, und 1,7 Mio. ArbeitnehmerInnen zuzurechnen (WKO, 2013A, S.6). Im Produktionsbereich speziell werden 59 % aller Unternehmen als Familienunternehmen ausgewiesen, deren Umsatz rund 67 % am Gesamtumsatz aller österreichischen Produktionsunternehmen beträgt.

Vor allem Familienunternehmen aus Oberösterreich gelten als besonders wettbewerbsfähig und international erfolgreich, nicht zuletzt deshalb, weil Oberösterreich als das führende Industrie-, Export- und Technologiebundesland Österreichs gilt (LAND OBERÖSTERREICH, O.J., S.1). Zu den größten und international erfolgreichsten Unternehmen Oberösterreichs zählt auch das Familienunternehmen ENGEL Austria GmbH. aus Schwertberg, dessen Entwicklung im Rahmen der Fallbeispiele in der vorliegenden Arbeit genauer untersucht wird (LAND OBERÖSTERREICH, O.J., S.4).

Da die Bandbreite der Familienunternehmen generell und somit auch der international tätigen Familienunternehmen sehr breit gefächert ist und kein Unternehmenstyp ausgeschlossen werden kann, empfiehlt sich eine Klassifizierung nach gängigen Typologien internationaler Unternehmen.

2.2.2 Typologien der internationalen Unternehmung

In der Literatur des internationalen Managements und der Wirtschaftsgeographie findet sich eine Vielzahl von Konzepten zur Abgrenzung unterschiedlicher Typen der internationalen Unternehmung. Im Zuge dieses Subkapitels werden nun die zwei bedeutendsten Typologien der Fachliteratur vorgestellt: Bei den Konzepten handelt es sich um das EPRG-Konzept von Howard V. Perlmutter sowie um das IMGT-Konzept von Christopher A. Bartlett und Sumantra Ghoshal. Beide Konzepte sind mehrstufige Typologien der internationalen Unternehmung, die sich dadurch auszeichnen, dass von mehreren parallel existierenden Archetypen international tätiger Unternehmen ausgegangen wird (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.286). Ergänzend wird auch die Typologie nach Harald Bathelt und Johannes Glückler beleuchtet, da diese aufgrund ihrer räumlichen Komponente in der Wirtschaftsgeographie häufig erwähnt wird.

2.2.2.1 EPRG-Typologie nach Howard V. Perlmutter

In Howard V. Perlmutters Konzept aus dem Jahr 1969 spielen Individuen und deren Einstellungen, Werteverständnis, Erfahrungen, Vorurteile und Erlebnisse eine zentrale Rolle. Perlmutter geht davon aus, dass die individuell unterschiedlichen Ausprägungen der

genannten Komponenten, vor allem in Bezug auf Führungskräfte, zu unterschiedlichen Formen der internationalen Unternehmung führen (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.288). Im Zentrum der Typologie nach Perlmutter stehen also Einstellungen von ManagerInnen, die sich in unterschiedlichen Führungskonzepten widerspiegeln (PERLITZ & SCHRANK, 2013, S.81). Im Rahmen seiner EPRG-Konzeption unterscheidet Perlmutter grundsätzlich zwischen ethnozentrischen Unternehmen, polyzentrischen Unternehmen, geozentrischen Unternehmen und regiozentrischen Unternehmen. Der Unternehmenstyp der regiozentrischen Unternehmung wurde jedoch erst später in Zusammenarbeit mit David A. Heenan der ursprünglichen Konzeption hinzugefügt (HEENAN & PERLMUTTER, 1979, S.21). Perlmutter weist darauf hin, dass sich nicht jede Unternehmung für einen bestimmten Unternehmenstyp entscheiden muss, sondern hebt hervor, dass sich in jeder Unternehmung in den verschiedenen Bereichen simultan mehrere Orientierungen finden können (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.293).

Im EPRG-Konzept charakterisiert sich die ethnozentrische Unternehmung vor allem durch die Bestrebung, kurzfristige Rentabilitätsziele der Auslandsinvestition zu erreichen. Der Aufbau der ausländischen Tochtergesellschaften geschieht dabei nach dem Vorbild der Muttergesellschaft (MACHULIK, 2010, S.82). Die Schlüsselpositionen in den ausländischen Tochterunternehmen werden meist von MitarbeiterInnen aus dem Stammland besetzt und die wichtigsten Entscheidungen werden ausschließlich im Headquarter der Muttergesellschaft getroffen (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.288). Die zentrale Zielsetzung des Mutterunternehmens ist folglich der Aufbau einer starken und wettbewerbsfähigen Organisation, in der man selbst die Kontrolle hat und Entscheidungen von den eigenen Werten und Interessen geleitet werden (MACHULIK, 2010, S.82). Das Credo dieses „home country attitude“ geleiteten Unternehmenstyps kann nach Perlmutter auch wie folgt beschrieben werden: *„This works at home, therefore, it must work in your country“* (PERLMUTTER, 1969, S.12).

Die polyzentrische Unternehmung, auch „host country orientation“, ist geprägt von der Akzeptanz der Differenzen zwischen dem Stammland und dem Gastland (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.288). Polyzentrisch orientierte Unternehmen zielen in der Regel darauf ab, Tochtergesellschaften aufzubauen, die sich in das Gastland integrieren. Diese Integration bezieht sich vor allem auf das politische, soziale und wirtschaftliche Milieu des Gastlandes (MACHULIK, 2010, S.83). Das Credo der Unternehmen lautet vereinfacht: *„Die Tochtergesellschaften sollen lokale Wurzeln schlagen“* (MACHULIK, 2010, S.84). Diese spezielle Form der Unternehmensphilosophie kann laut MACHULIK (2010, S.84) auch als „holding company attitude“ bezeichnet werden. Eine weitere Besonderheit dieser Orientierung ist, dass Managementpositionen vorzugsweise durch MitarbeiterInnen aus dem Gastland besetzt werden und diese weitgehende Entscheidungsfreiheit genießen, solange

die Zielsetzungen der Muttergesellschaften erfüllt werden. Das Mutterunternehmen vertraut also auf das ausländische Management (PERLITZ & SCHRANK, 2013, S.82).

Die geozentrische Orientierung, von Perlmutter auch als „world oriented orientation“ bezeichnet, geht von einer weltweiten Einheit der Muttergesellschaft und ihrer Tochtergesellschaften aus (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.289). Zudem sind laut MACHULIK (2010, S.85) die Zielsetzungen der Unternehmen global orientiert. Dabei spielen Nationalitäten der MitarbeiterInnen keine Rolle, das vorrangige Ziel liegt in einer global optimalen Allokation der Ressourcen (PERLITZ & SCHRANK, 2013, S.82). Die Entscheidungen in dieser globalen Einheit werden prinzipiell in Zusammenarbeit zwischen der Muttergesellschaft und der jeweiligen Tochtergesellschaft getroffen, ein Prozess, der eine intensive unternehmensinterne Kommunikation voraussetzt. Als Konsequenz dieser Unternehmensphilosophie ergibt sich eine weltweite Arbeitsteilung und damit eine Spezialisierung der verschiedenen Unternehmenseinheiten auf unterschiedliche Aufgabenbereiche (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.289).

Die jüngste unternehmerische Orientierung nach dem EPRG-Konzept ist die regiozentrische Unternehmung, diese stellt laut KUTSCHKER UND SCHMID (2011, S.289) eine Weiterentwicklung des polyzentrischen Unternehmertyps dar. Der Begründer des Konzeptes, Howard V. Perlmutter, reagiert damit auf die verstärkte Regionalisierung der ökonomischen Aktivitäten und verschiebt die Perspektive von einzelnen Ländern und Ländermärkten auf die Ebene von Ländergruppen, bestehend aus sich ähnlichen Nationen (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.289).

Abbildung 5 ermöglicht einen zusammenfassenden Überblick über die im EPRG-Konzept unterschiedenen Unternehmensphilosophien nach Perlmutter.

Kategorie	Ethnozentrische Unternehmung	Polyzentrische Unternehmung	Geozentrische Unternehmung	Regiozentrische Unternehmung
Mission/ Unternehmensziele	Rentabilität und schnelle Amortisation der Auslandsinvestitionen / Aufbau ausländischer Tochtergesellschaften nach dem Vorbild der Muttergesellschaft	Lokale Anpassung und öffentliche Akzeptanz in jedem Gastland / Aufbau von Tochtergesellschaften gemäß lokalen Standards	Rentabilität und öffentliche Akzeptanz auf weltweitem Niveau / Aufbau der Tochtergesellschaften gemäß globalen Standards	Rentabilität und öffentliche Akzeptanz auf regionalem Niveau / Aufbau von Tochtergesellschaften gemäß regionalen Standards
Strategie	Globale Integration / Strategische Entscheidungen sind von Werten und Interessen der Zentrale geleitet	Nationale Anpassung / Strategische Entscheidungen sind von den Werten und Interessen der ausländischen Tochtergesellschaften geleitet	Globale Integration und nationale Anpassung / Strategische Entscheidungen vereinen die Werte und Interessen der Zentrale und der ausländischen Tochterunternehmen auf weltweiter Basis	Regionale Integration und nationale Anpassung / Strategische Entscheidungen vereinen die Werte und Interessen der Zentrale und der ausländischen Tochtergesellschaften auf regionaler Basis
Nationale Identität der Unternehmung	Nationalität des Stammlandes	Nationalität des Gastlandes	Globale Unternehmung	Unternehmen nach Ländergruppen
Kulturelle Identität der Unternehmung	Kultur des Stammlandes	Kultur des jeweiligen Gastlandes	Globale Kultur	Regionale Kultur

Abbildung 5: EPRG-Profil nach Perlmutter (Quelle: Eigene Darstellung nach MACHULIK, 2010, S.83)

2.2.2.2 IMGT-Typologie nach Bartlett und Ghoshal

Das IMGT-Konzept wird häufig auch als Konzept der transnationalen Organisation bezeichnet und wurde in einer ersten Entwicklungsstufe 1986 von Christopher A. Bartlett eingeführt. Kurz darauf (ab 1987) erweiterte Sumantra Ghoshal die Überlegungen der ersten Konzeption und bereitete so den Weg zu einer zweiten Entwicklungsstufe (MEIER, 1997, S.45). Bartlett und Ghoshal bewegen sich bei ihren Überlegungen im Spannungsfeld von Integration und Responsiveness (Integration-Responsivness-Ansatz), welches ein bedeutendes Paradigma des internationalen Managements darstellt (MEIER, 1997, S.39). Der Begriff Responsiveness drückt in diesem Zusammenhang die Widerspiegelung nationaler Unterschiede in unternehmerischen Aktivitäten aus, wobei unter Integration eine Abstimmung der auf verschiedene Länder verteilten Aktivitäten verstanden wird (MEIER, 1997, S.23).

In der ersten Entwicklungsphase des Konzeptes (1986) unterscheidet Bartlett insgesamt drei Formen der internationalen Unternehmung, die globale, die multinationale und die transnationale Unternehmung. Im Zuge der Erweiterung erarbeiteten Bartlett und Ghoshal eine Typologie, die vier Arten international agierender Unternehmen differenziert (MEIER, 1997, S.45). Sie unterscheiden fortan internationale Unternehmen, multinationale Unternehmen, globale Unternehmen und transnationale Unternehmen (VGL. BARTLETT & GHOSHAL, 2002). Entscheidend für die Zuordnung eines Unternehmens zu einem Archetypen und folglich für den Charakter einer Unternehmung ist vor allem deren strategische Ausrichtung, da diese in weiterer Folge den organisatorischen Charakter und die mentale Einstellung in einem international tätigen Unternehmen beeinflusst (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.299). Es wird also deutlich, dass die Strategie eines Unternehmens im Mittelpunkt der Typologie nach Bartlett und Ghoshal steht.

Die internationale Unternehmung zeichnet sich im IMGT-Konzept dadurch aus, dass ausländische Niederlassungen und Tochtergesellschaften die von der Muttergesellschaft entwickelte Strategie übernehmen und folglich als „Anhängsel“ fungieren (HAAS ET AL., 2012, S.307). Zudem beansprucht die Muttergesellschaft die weitgehende Entscheidungskompetenz, so kommt es zu einer Übertragung der Strukturen und Prozesse auf das Tochterunternehmen im Ausland. Die Strategie einer internationalen Unternehmung entspricht somit weitgehend der Struktur einer koordinierten Föderation (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.298).

Der Unternehmenstyp der multinationalen Unternehmung weist, im Gegensatz zur internationalen Unternehmung, die Struktur einer dezentralen Föderation auf und wird durch ein Portfolio nationaler Einheiten charakterisiert, die strategisch weitgehend eigenständig agieren (HAAS ET AL., 2012, S.307 / KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.298). Die

ausländischen Niederlassungen und Tochterunternehmen treten folglich als einheimische Akteure auf und orientieren sich an den Erfordernissen der lokalen Märkte. Die Muttergesellschaft bedient sich lediglich einfacher Kontrollformen, wie zum Beispiel einer losen Finanzkontrolle (MEIER, 1997, S.57).

Das globale Unternehmen weist nach dem Modell von Bartlett und Ghoshal eine zentralisierte Knotenpunktstruktur auf und zielt auf globale Effizienz ab. Dabei strebt ein globales Unternehmen nach Kostenvorteilen durch zentralisierte, aber am globalen Markt orientierte Aktivitäten (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.298).

Das transnationale Unternehmen gilt im IMGT-Konzept als die idealtypische Organisationsform für international agierende Unternehmen und strebt nach der Realisierung globaler Kostenvorteile, weltweiter Lern- und lokaler Anpassungsfähigkeit (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.298). Ziel transnationaler Unternehmen ist es, den Anforderungen der Globalisierung und der Lokalisierung (nationale Differenzierung) gerecht zu werden. Dies soll durch die Organisation in Form einer integrierten Netzwerkstruktur gelingen (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.298).

Ausgangspunkt der Überlegungen von Bartlett und Ghoshal, die schlussendlich in der IMGT-Typologie mündeten, sind die Verhältnisse in der Branche, in denen ein Unternehmen agiert. Diesbezüglich unterscheiden Bartlett und Ghoshal multinationale Branchen, internationale Branchen, globale Branchen und transnationale Branchen. Den Überlegungen der Autoren nach sind in den genannten Branchen genau jene Unternehmen erfolgreich, die zum Branchentyp passend die jeweilig optimale Organisationsform entwickelt haben (MEIER, 1997, S.49). Folglich entscheiden die Anforderungen einer Branche zu einem großen Teil über den Erfolg einer bestimmten strategischen Ausrichtung. Die Branchenbedingungen im IMGT-Konzept drücken sich dabei vor allem durch die vorherrschenden Kräfte, wie Lokalisierungs- oder Globalisierungskräfte, aus. Während in internationalen Branchen Kräfte in Richtung stetiger Innovation und Wissenstransfers vorherrschen, sind dies in multinationalen Branchen Kräfte in Richtung einer lokalen Differenzierung (MEIER, 1997, S.50). Globale Branchen hingegen zeichnen sich laut Bartlett und Ghoshal primär durch Homogenisierungstendenzen der Nachfrage und der Notwendigkeit skalenwirksamer Ausbringungsmengen aus. In transnationalen Branchen wiederum wirken sowohl Lokalisierungs- wie auch Globalisierungskräfte in gleichem Maße (MEIER, 1997, S.50).

Ein zentraler Punkt in der IMGT-Konzeption von Bartlett und Ghoshal ist zudem das „administrative heritage“ einer Unternehmung. Darunter versteht man laut MEIER (1997, S.52) das kulturelle Erbe einer Organisation. Dieses Erbe wird durch die prägende Wirkung des Heimatlandes sowie der Entwicklungsgeschichte der Organisation bestimmt und beeinflusst, zusammen mit den Anforderungen der jeweiligen Branche, die strategische

Ausrichtung sowie den strukturellen Aufbau einer Unternehmung im entscheidenden Maße (MEIER, 1997, S.52). In Abbildung 6 wird die gesamte Typologie noch einmal überblicksmäßig dargestellt.

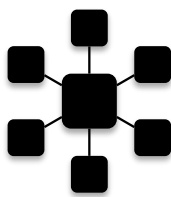
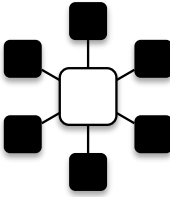
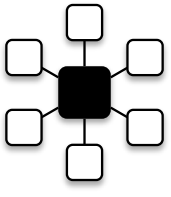
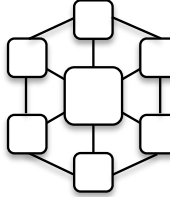
Branchenbedingungen				
Branchentyp	International	Multinational	Global	Transnational
Vorwiegend herrschende Kraft	Kräfte in Richtung permanenter Innovation und stetigen Wissenstransfers	Lokalisierungskräfte (Forces for localization)	Globalisierungskräfte (Forces for globalization)	Lokalisierungs- und Globalisierungskräfte
Ehemals typische Branche	Telekommunikation	Markenartikel	Unterhaltungselektronik	-
↓ ↓ ↓				
Strategische Orientierung der Unternehmung				
Typen der internationalen Unternehmung	Internationale Unternehmung	Multinationale Unternehmung	Globale Unternehmung	Transnationale Unternehmung
Fokus des Unternehmungstyps	Übertragung heimischer Technologie auf andere Märkte mit lokalen Anpassungen	Differenzierung der Leistungen entsprechend der Erfordernisse lokaler Märkte	Kostengünstige, exportorientierte Wettbewerbsposition	Differenzierung, Standardisierung und Übertragung
Rolle der Auslandsniederlassungen	Anpassung und Anwendung von Kompetenzen der Zentrale	Erkennung und Nutzung lokaler Marktchancen	Umsetzung von Strategien der Zentrale	Differenzierte Beiträge der nationalen Einheiten im weltweiten Netzwerk
Konfiguration von Werten und Fähigkeiten	Kernkompetenzen zentralisiert, andere Kompetenzen dezentralisiert	Dezentralisiert und im nationalen Rahmen unabhängig	Zentralisiert und weltmarktorientiert	Weitgestreut, interdependent und spezialisiert
Entwicklung und Diffusion von Wissen	Erwerb von Wissen in der Zentrale und Transfer in Auslandsniederlassungen	Erwerb und Sicherung von Wissen in jeder Einheit	Erwerb und Sicherung von Wissen in der Zentrale	Gemeinsame Entwicklung und Nutzung von Wissen
Verteilung der Aktivitäten auf Teileinheiten	Lokale Produktion von zentral entwickelten, aber lokal angepassten Leistungen	Lokale Produktionsstätten mit kompletter Wertschöpfungskette	Zentralisierte Produktionsstätten: Skalenintensive Produktion	Exzentralisierung von Kompetenzen: Centers of Competence mit z.T. unvollständigen Wertschöpfungsketten
Koordination der Aktivitäten				
Struktureller Aufbau der Unternehmung				
↑ ↑ ↑				
"administrative heritage"				

Abbildung 6: Typologie nach Bartlett und Ghoshal (Quelle: Eigene Darstellung nach KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.300 / MEIER, 1997, S.65)

2.2.2.3 Wirtschaftsgeographische Typisierung nach Bathelt und Glückler

Eine in der Wirtschaftsgeographie gängige, an die Konzeption Peter Dickens angelehnte Typisierung international tätiger Unternehmen stammt von Harald Bathelt und Johannes Glückler (VGL. KULKE, 2009, S.245 / GIESE, 2011, S.17). Im Zentrum der Typisierung steht die Produktionsorganisation internationaler Unternehmen in einer räumlichen Perspektive, weshalb sich die Typisierung besonders für wirtschaftsgeographische Untersuchungen eignet. Bathelt und Glückler unterscheiden in ihrer Konzeption neben nationalen Unternehmen drei Typen international agierender Unternehmen: internationale Unternehmen, multinationale Unternehmen und transnationale Unternehmen (BATHELT & GLÜCKLER, 2012, S.296).

Das internationale Unternehmen zeichnet sich laut den Autoren durch die Präsenz sämtlicher Unternehmensbereiche wie Forschung und Entwicklung, Produktion oder Koordination im Heimatland aus, von wo aus internationale Märkte durch Exporte versorgt werden. Dieser Unternehmenstyp kombiniert folglich eine lokal bzw. national integrierte Produktion mit weltweitem Handel (BATHELT & GLÜCKLER, 2012, S.296).

Multinationale Unternehmen zeichnen sich durch Produktionsstandorte in mehreren Ländern aus. Der grenzüberschreitende, internationale Handel wird somit durch eine internationale Produktionsorganisation ergänzt (BATHELT & GLÜCKLER, 2012, S.297). Im Rahmen der Typisierung differenzieren die Autoren multinationale horizontal integrierte Unternehmen und multinationale vertikal integrierte Unternehmen. Erstere zeichnen sich durch eine internationale Parallelproduktion aus, im Sinne derer an geographisch getrennten Orten jeweils autonom das artgleiche bzw. idente Produkt hergestellt wird (MORSCHETT, ET AL., 2004, S.405). Diese Organisationsform eignet sich besonders dann, wenn es starke nationale Unterschiede in Bezug auf institutionelle Rahmenbedingungen gibt oder hohe Handelsbarrieren existieren und so eine ländermarktspezifische Produktionsanpassung erforderlich ist. Die Größe der Produktionsstätten korreliert dabei mit dem Absatzpotenzial und folglich der Größe der jeweiligen Ländermärkte (BATHELT & GLÜCKLER, 2012, S.298). Vertikal integrierte Unternehmen produzieren in einem Land Vorprodukte oder Komponenten, die in den Produktionsprozess von Betrieben in anderen Ländern eingehen. Diese betriebsinterne internationale Arbeitsteilung kann verschiedenartig organisiert sein. Eine Möglichkeit ist, dass ausländische Produktionsstätten Komponenten erzeugen und diese parallel an eine zentrale Produktionsstätte liefern. Eine Alternative dazu ist die Organisation der Produktion als sequenzieller Produktionsprozess (BATHELT & GLÜCKLER, 2012, S.298). Dabei werden, im Sinne einer fertigungsstufenorientierten Standortteilung, Komponenten von einer ausländischen Produktionsstätte in eine andere ausländische Produktionsstätte exportiert, um dort weiterverarbeitet zu werden (MORSCHETT, ET AL.,

2004, S.383). Das Endprodukt wird anschließend am zentralen Unternehmensstandort finalisiert. Das vorrangige Ziel dieser vertikal integrierten Produktionsorganisation ist laut BATHELT UND GLÜCKLER (2012, S.299) das Ausnutzen komparativer Vorteile.

Transnationale Unternehmen werden laut BATHELT UND GLÜCKLER (2012, S.299) durch eine dezentrale Steuerung wichtiger Kompetenzen und Koordinationsaufgaben charakterisiert. Häufig werden in diesem Zusammenhang einzelne Unternehmensstandorte mit speziellen Aufgaben betraut und sind in weiterer Folge global für diesen Kompetenzbereich verantwortlich (BATHELT & GLÜCKLER, 2012, S.299). Eine der bedeutendsten Eigenschaften transnationaler Unternehmen ist die Fähigkeit, weltweit gesammelte Erfahrungen in Schaltstellen zu bündeln und an lokale sowie nationale Bedingungen anzupassen (BATHELT & GLÜCKLER, 2012, S.299).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die im Zuge dieses Kapitels vorgestellten Typisierungen unterschiedliche Kriterien zur Abgrenzung international tätiger Unternehmen verwenden. Während Perlmutter die mentale Einstellung der Führungskräfte bzw. des Managements eines Unternehmens in den Mittelpunkt seiner Untersuchungen stellt, ist dies bei Bartlett und Ghoshal die strategische Ausrichtung der Unternehmen. Die Autoren Bathelt und Glückler wiederum betrachten die internationale Unternehmung aus einer räumlichen Perspektive. Trotz der Unterschiede bezüglich der Herangehensweise der Typisierungen weisen sie eines gemeinsam nach, „[...] dass es die international tätige Unternehmung schlechthin nicht gibt. Vielmehr lassen sich unterschiedliche Spielarten der international tätigen Unternehmung idealtypisch unterscheiden“ (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.307). Vereinfachend können die Typologien nach Perlmutter bzw. Bartlett und Ghoshal auch parallelisiert verwendet werden (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.308). Die multinationale Unternehmung nach dem IMGT-Modell entspricht dann am ehesten dem polyzentrischen Unternehmensmodell und bezeichnet Unternehmungen, welche die zahlreichen Unterschiede zwischen dem Heimatland und dem Gastland akzeptieren und die Leistungen entsprechend den unterschiedlichen Markterfordernissen differenzieren (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.286-309). Die internationale Unternehmung weist Ähnlichkeiten mit der ethnozentrischen Orientierung nach Perlmutter auf. Dabei wird die Unternehmung durch eine starke Zentralisierung charakterisiert, die sich in einer „Superiorität“ der Muttergesellschaft gegenüber den Tochtergesellschaften ausdrückt. Die transnationale Unternehmung hingegen kann mit der geozentrischen Orientierung gleichgesetzt werden. In diesem Zusammenhang wird von einer weltweiten Einheit der Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften ausgegangen. Hinsichtlich der Parallelisierung der globalen Unternehmung mit dem Konzept nach Perlmutter treten allerdings Probleme auf, da diese Form der Unternehmung Merkmale mehrerer Orientierungen vereint (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.308). An dieser Stelle muss erneut betont werden, dass es sich im Zuge der

Parallelisierung der beiden Konzeptionen, wie sie in vielen Veröffentlichungen der internationalen Managementliteratur getätigt wird, um eine Vereinfachung handelt und eine vollständige Gleichsetzung der Konzepte nicht bedenkenlos zulässig ist (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.309).

2.2.3 Ziele der Internationalisierung und der internationalen Produktion

Die Internationalisierung als Prozess der grenzüberschreitenden Tätigkeit von Unternehmen wird laut MACHARZINA UND WOLF (2012, S.908) von den Zielen des Unternehmens beeinflusst und ausgelöst. In vielen älteren Abhandlungen zu diesem Thema wurde das Ziel der absoluten Gewinnmaximierung als alleiniges, übergeordnetes Ziel unternehmerischer Aktivitäten bezeichnet (HEINEN, 1982, S.31). Doch im Laufe der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den Zielen internationaler Unternehmungen zeigte sich, dass ein rein auf die Kostenreduktion bezogener Erklärungsansatz nicht ausreichend ist, da das Zielspektrum der internationalen Unternehmung aus heutiger Sicht wesentlich weitreichender und vielfältiger ist (DEHNEN, 2012, S.12). Die Systematisierung dieser Vielfalt an Internationalisierungszielen kann nach MACHARZINA UND WOLF (2012, S.908) anhand unterschiedlicher Kriterien erfolgen. Populäre Gliederungen erfolgen nach ökonomischen und nicht ökonomischen Zielen, defensiven oder offensiven Zielen sowie nach ressourcenorientierten, produktionsorientierten und absatzorientierten Zielen (MACHARZINA & WOLF, 2012, S.908).

2.2.3.1 Ökonomische und nicht ökonomische Ziele

Als idealtypische ökonomische Zielsetzung beschreiben unter anderem MACHARZINA UND WOLF (2012, S.908) sowie ALTOBELLI, ET AL. (2010, S.7) das Streben nach Gewinn, wobei in diesem Zusammenhang besonders der Ausgleich negativer inländischer Konjunkturzyklen im Vordergrund steht. Weiter zählen Zielsetzungen bezogen auf Sicherheit und Wachstum zu den primären ökonomischen Bestrebungen. Als nicht ökonomische Zielsetzungen können das Prestigestreben, die Verfolgung von Machtbedürfnissen oder Imageziele genannt werden (MACHARZINA & WOLF, 2012, S.908).

2.2.3.2 Offensive und defensive Ziele

Offensive Ziele der Internationalisierung beziehen sich laut ALTOBELLI ET AL. (2010, S.7) auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen auf internationalen Märkten. Beispiele dafür sind das Ausnutzen technologischer Vorsprünge, das Nutzen von Steuervorteilen im Ausland oder das Generieren von „economies of scale“ (ALTOBELLI, ET AL., 2010, S.7).

Als defensiv werden Ziele bezeichnet, die sich auf das Aufholen von Wettbewerbsnachteilen oder die Stabilisierung einer gefährdeten Marktposition beziehen (MACHARZINA & WOLF, 2012, S.908). Seitens der Unternehmen wird in diesem Zusammenhang eine als Folgerstrategie bezeichnete Timingstrategie des internationalen Markteintrittes gewählt (siehe dazu Kapitel 2.2.4.2). Auslöser dieses „verspäteten“ Markteintrittes können unter anderem Überkapazitäten, ein schrumpfender Inlandsmarkt, hohe Lagerbestände oder ein hoher inländischer Wettbewerbsdruck sein (DEHNEN, 2012, S.12).

2.2.3.3 Ressourcenorientierte, produktionsorientierte und absatzorientierte Ziele

Im Rahmen dieser Gliederung unterscheidet man ressourcenorientierte, produktionsorientierte und absatzorientierte Zielsetzungen. Ressourcenorientierte Ziele beziehen sich dabei auf die (kostengünstige) Versorgung der unternehmerischen Aktivität mit Rohstoffen (MACHARZINA & WOLF, 2012, S.908). Produktionsorientierte Zielsetzungen hingegen streben primär nach Kostenvorteilen durch die Produktion im Ausland sowie nach Risikostreuung (DEHNEN, 2012, S.14). Absatzorientierte Ziele wiederum beziehen sich vorrangig auf die Erhöhung der Marktpräsenz und die Sicherung des Weltmarktanteils (MÜLLER & KORNMEIER, 2002, S.115). In Abbildung 7 sind die wesentlichen Zielsetzungen der einzelnen Kategorien erweiternd dargestellt.

Ressourcenorientierte Ziele	Produktionsorientierte Ziele	Absatzorientierte Ziele
• Nutzung des Arbeitskräftepotenzials • Verbesserung der Chancen für alternative, später zu realisierende Markteintrittsformen • Erwerb von Know-how • Sicherung der Rohstoffversorgung	• Risikostreuung • Auslastung vorhandener oder zu schaffender Kapazität • Nutzung von Kostenvorteilen durch ausländische Produktion • Nutzung staatlicher Förderungsprogramme • Kompensation von Wechselkursschwankungen • Kostensenkung durch "economies of scale"	• Erhöhung der Marktpräsenz • Ausgleich saisonbedingter Nachfrageschwankungen • langfristige Sicherung des Weltmarktanteils • Überwindung heimischer Marktsättigung • Umsatzstabilisierung • Ausweichen auf Märkte mit geringem Wettbewerbsdruck • Umgehen tarifärer Handelshemmnisse

Abbildung 7: Motive der Internationalisierung (Quelle: Eigene Darstellung nach DEHNEN, 2012, S.15 / MÜLLER & KORNMEIER, 2002, S.115)

2.2.3.4 Ziele der internationalen Produktion mittels Direktinvestitionen

Bei internationalen Produktionsstandorten, wie sie im Rahmen der vorliegenden Arbeit im Zentrum des Interesses stehen, handelt es sich um ausländische Direktinvestitionen zum

Zwecke der internationalen Leistungserstellung. Laut DUNNING UND LUNDAN (2008) unterscheidet man grundsätzlich vier Typen bzw. Motivkategorien der internationalen Produktion: Bei diesen Motiven handelt es sich um die „natural resource seekers“, „market seekers“, „efficiency seekers“ und „strategic asset or capability seekers“ (DUNNING & LUNDAN, 2008, S.67).

Sogenannte „natural resource seekers“ sind Unternehmen, die durch ausländische Direktinvestitionen darauf abzielen, lokalisierte Ressourcen zu erschließen. Diese Ressourcenerschließung soll in weiterer Folge die Wettbewerbsfähigkeit der Produktion sichern und optimieren (BATHELT & GLÜCKLER, 2012, S.289). Bei den Ressourcen kann es sich laut BATHELT UND GLÜCKLER (2012, S.289) sowohl um materielle als auch immaterielle Ressourcen handeln. Als zentral gelten laut KUTSCHER UND SCHMID (2011, S.90) natürliche Rohstoffe, Arbeitskräfte und Kapital. DUNNING UND LUNDAN (2008, S.68) unterscheiden verschiedene Gruppen von „natural resource seekers“. Zum einen jene, die zum Zwecke der Kostenminimierung und Versorgungssicherung natürliche Ressourcen wie Bodenschätze oder Agrarprodukte erschließen wollen, und zum andern jene Unternehmen, die primär an billigen und unqualifizierten, bzw. semi-qualifizierten Arbeitskräften interessiert sind. Weiter werden auch Unternehmen genannt, die durch internationale Produktionstätigkeiten technologische Fähigkeiten oder Managementfähigkeiten akquirieren möchten (DUNNING & LUNDAN, 2008, S.68).

Die Bestrebungen der „market seekers“ zielen vorrangig auf die Erschließung und Sicherung ausländischer Märkte ab. Dabei spielen neben ausländischen Direktinvestitionen in Form von Vertriebsstätten oder Repräsentanzen auch Produktionsstätten eine tragende Rolle, da sich Unternehmen aufgrund der Präsenz im jeweiligen Ländermarkt einen besseren Absatz erhoffen (BATHELT & GLÜCKLER, 2012, S.289). Ein bedeutender Faktor für eine Produktion vor Ort ist laut KUTSCHER UND SCHMID (2011, S.90) die Reduzierung von Transport- und Kommunikationskosten sowie die Nähe zu KundInnen bzw. Abnehmerbetrieben.

„Efficiency seekers“ werden durch das Streben nach Effizienzvorteilen, wie Realisierung von „economies of scale“, „economies of scope“ oder dem Streben nach Risikodiversifikation charakterisiert (DUNNING & LUNDAN, 2008, S.73). Unter Risikodiversifikation wird in diesem Zusammenhang die Verteilung des Risikos durch Diversifikation verstanden. Dabei werden standortspezifische Risiken wie Terrorgefahr, soziale Umbrüche oder Kriegsgefahr durch die Aufteilung der Produktion auf mehrere Standorte gedämpft (JACOB & MEYER, 2006, S.22). Ziel ist es, mittels ausländischer Direktinvestitionen die Effizienz und das Potenzial der bestehenden Produktionsorganisation noch weiter zu steigern (BATHELT & GLÜCKLER, 2012, S.289).

Die Motive der „strategic asset or capability seekers“ beziehen sich auf das Partizipieren in Informations- oder Kommunikationsnetzwerken oder das Präsenzbestreben in Lead-Märkten (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.91). Zusätzlich werden strategische Direktinvestitionen im Ausland auch zum Zwecke der Verteidigung und Sicherung von Standort- bzw. Wettbewerbsvorteilen getätigt (BATHELT & GLÜCKLER, 2012, S.289). Primäres Ziel ist es also, strategische Vorteile gegenüber Konkurrenzbetrieben zu lukrieren oder zu verteidigen.

Bezüglich den, in der Praxis der internationalen Produktion vorrangigen Motiven bezeichnen JACOB UND MEYER (2006, S.15) die Ziele der Markterschließung und der Kostensenkung als primär. Vor allem im unternehmerischen Handlungsfeld der internationalen Markterschließung setzt sich das Bewusstsein für die Bedeutung internationaler Produktionsstätten immer stärker durch (JACOB & MEYER, 2006, S.15). Als zentrale Vorteile der Produktion vor Ort werden in diesem Zusammenhang die steigende Anpassung der Produktion an die lokalen Marktbedürfnisse und der Image- und Vertrauensgewinn bei den Abnehmerbetrieben genannt (JACOB & MEYER, 2006, S.16). Im Zuge der Zieldimension Kostensenkung nennen JACOB UND MEYER (2006, S.17) das Ziel der Kostenersparnis durch die Produktion in Niedriglohnländern als vorrangig.

2.2.4 Strategien der internationalen Unternehmenstätigkeit

Das Handlungsfeld der Internationalisierung eines Unternehmens setzt sich laut HILGER (2001, S.10) aus unterschiedlichen Herangehensweisen für alle im internationalen Kontext anfallenden Aktivitäten zusammen. Diese Internationalisierungsstrategien stellen sich laut MACHARZINA UND WOLF (2012, S.926) auch als *„[...] Muster der Wahl unter potenziellen Handlungsalternativen im internationalen Umfeld dar, die Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Beziehungen zur Umwelt sowie ihrer internen Strukturen und Prozesse offenstehen.“* MACHARZINA UND WOLF (2012, S.926) unterscheiden verschiedene Dimensionen von Internationalisierungsstrategien, die sich auf die verschiedenen Teilbereiche der Internationalisierung beziehen. Dazu zählen unter anderem die Festlegung der strategischen Orientierung des internationalen Unternehmens, die Wahl von Strategien für die großemäßige Entwicklung, Markteintrittsstrategien, Kooperations- und Eigentumsstrategien, Wettbewerbsstrategien, Funktionsbereichsstrategien und Strategien des Managements der Umwelt (MACHARZINA & WOLF, 2012, S.926).

Die Realisierung eines internationalen Produktionsstandortes und die dadurch initiierte Standortsuche stehen häufig in Zusammenhang mit internationalen Markteintritten. Aufgrund der zu priorisierenden Bedeutung der Zieldimension internationale Markterschließung und Marktsicherung für die Internationalisierung von Unternehmen sowie der dadurch hohen Relevanz für die vorliegende Arbeit wird im Zuge dieses Kapitels die Strategiedimension des

internationalen Markteintrittes bzw. der Marktbearbeitung herausgegriffen und näher erläutert. Dennoch gilt es zu erwähnen, dass die einzelnen Dimensionen von Internationalisierungsstrategien eine hohe Interdependenz aufweisen. Die Markteintrittsstrategie übt aber eine besonders große Leitkraft aus und steht somit, zusammen mit der Wahl der strategischen Ausrichtung, im Mittelpunkt der internationalen Strategiebildung (MACHARZINA & WOLF, 2012, S.927).

„Internationale Markteintrittsstrategien beinhalten die Festlegung verschiedener Formen der Geschäftsaufnahme und -ausweitung, durch die das Unternehmen seine Produkte oder Dienstleistungen auf ausländischen Märkten anbietet“ (MACHARZINA & WOLF, 2012, S.937). Von einem Markteintritt an sich wird laut SCHARRER (2000, S.78) immer dann gesprochen, *„[...] wenn ein Unternehmen auf einem Absatz- oder Beschaffungsmarkt tätig wird, auf dem es bislang nicht aktiv gewesen ist.“* Der Begriff des Markteintrittes muss deshalb im Falle der vorliegenden Arbeit um den Terminus Marktbearbeitung erweitert werden, da die Thematik über den erstmaligen Markteintritt hinaus geht und ein Unternehmen auch nach dem Markteintritt die Marktbearbeitungsform verändern kann (VGL. KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.848).

UPITZ (2013, S.36) differenziert das Strategiefeld der internationalen Marktbearbeitung in drei Subdimensionen, zwischen denen unmittelbare Interdependenzbeziehungen bestehen. Dabei handelt es sich um die Strategiesubdimensionen internationale Zielmarktstrategien (Wo?), internationale Timingstrategien (Wann?) und internationale Marktbearbeitungsstrategien (Wie?).

2.2.4.1 Internationale Zielmarktstrategien (Wo?)

Im Zuge dieser dem internationalen Markteintritt vorgelagerten strategischen Subdimension werden Märkte und einzelne Marktsegmente gezielt betrachtet (UPITZ, 2013, S.37). Die Zielmarktstrategie wird dabei durch unternehmensinterne Überlegungen betreffend der gewünschten Marktpräsenz, Marktselektion und Marktsegmentierung charakterisiert (DEHNEN, 2012, S.101). In vielen Fällen ist die Länder- bzw. Marktselektion bereits vorentscheidend für den Makrostandort ausländischer Direktinvestitionen wie Vertriebsstätten, Repräsentanzbüros aber auch Produktionsstätten.

Die strategischen Überlegungen zur unternehmerischen Marktpräsenz zielen darauf ab, in wie vielen Ländern bzw. geographischen Bereichen ein Unternehmen präsent sein möchte. Dabei unterscheidet man zwischen basalen Marktpräsenzstrategien, geographischen Marktpräsenzstrategien, attraktivitätsorientierten Marktpräsenzstrategien und ausgleichsorientierten Marktpräsenzstrategien (DEHNEN, 2012, S.102). Um den Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zu sprengen, sei zur vertiefenden Auseinandersetzung mit

Marktpräsenzstrategien auf UPITZ (2013), DEHNEN (2012) sowie KUTSCHKER UND SCHMID (2011) verwiesen.

Sofern ein Unternehmen keine weltmarktorientierte Präsenzstrategie verfolgt, muss entschieden werden, welche Ländermärkte bearbeitet werden sollen. Diese Auswahl erfolgt im Rahmen der Marktselektion (DEHNEN, 2012, S.104). Die hohe Relevanz der Marktselektion für den Unternehmenserfolg begründet eine umfangreiche und tiefgründige Auseinandersetzung mit den zentralen, erfolgsbestimmenden Faktoren der internationalen Marktbearbeitung. Eine auf das Absatz- und Marktpotenzial reduzierte Betrachtung reicht jedoch laut DEHNEN (2012, S.105) nicht für eine zielführende Bewertung eines Marktes aus. Um eine erfolgsversprechende Marktselektion durchführen zu können, muss eine umfassende Berücksichtigung sämtlicher unternehmens- und produktrelevanter Einflussgrößen erfolgen. Zusätzlich muss die Bestrebung zur größtmöglichen Eliminierung subjektiver Faktoren gegeben sein, um jene Märkte zu identifizieren, die ein bestmögliches Konstrukt aus Marktrisiko und Marktattraktivität darstellen (DEHNEN, 2012, S.105). Zu den entscheidenden Faktoren der Marktselektion zählen laut KUTSCHKER UND SCHMID (2011, S.956) die Ländermarktattraktivität, Ländermarktrisiken und Ländermarkteintrittsbarrieren.

Die starke Segmentierung der einzelnen Ländermärkte erfordert neben der Erarbeitung einer Marktpräsenzstrategie und einer Marktselektionsstrategie auch eine Marktsegmentierungsstrategie seitens der Unternehmen (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.978). Diese kann in zwei mögliche Handlungsfelder unterteilt werden: zum einen in das Handlungsfeld der intranationalen Marktsegmentierung und zum anderen in das der integralen Marktsegmentierung. Im Zuge der erstgenannten Alternative erfolgt eine umfassende Identifikation einzelner Marktsegmente innerhalb eines spezifischen Ländermarkts, während bei der integralen Marktsegmentierung Marktsegmente identifiziert werden sollen, die über Ländergrenzen hinausreichen (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.979).

2.2.4.2 Timingstrategien (Wann?)

Die internationalen Timingstrategien beinhalten Überlegungen bezüglich des Zeitpunkts des Markteintrittes eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang werden zwei Kategorien von Timingstrategien unterschieden: ländermarktspezifische und ländermarktübergreifende Timingstrategien (UPITZ, 2013, S.42).

Ländermarktspezifische Timingstrategien beziehen sich laut UPITZ (2013, S.42) auf den Markteintrittszeitpunkt in einen bestimmten Ländermarkt. Dabei unterscheidet man nach KUTSCHLER & SCHMID (2011, S.986) Pionierstrategien („first-mover“) und Folgerstrategien („follower“). Im Sinne der Pionierstrategie tritt ein Unternehmen schneller als alle anderen

Konkurrenzbetriebe in einen bestimmten Ländermarkt ein. Diese Strategie kann in den meisten Fällen nur auf die internationale Konkurrenz bezogen werden, da in den Zielländern häufig lokale bzw. nationale Unternehmen im gleichen Markt tätig sind (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.987). Die Vorteile der Pionierstrategie liegen dabei hauptsächlich im Aufbau von Markteintrittsbarrieren gegenüber „Nachzüglerbetrieben“. Beispiele dafür sind ein Imagevorsprung, Beziehungen zu Zulieferbetrieben und Markterfahrungen. Die Nachteile hingegen beziehen sich auf Eintrittsrisiken, „Free-Rider-Effekte“ und auf die hohen Kosten der Markterschließung (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.987). Die Folgerstrategie ist durch einen Markteintritt in bereits von Konkurrenzbetrieben bearbeitete Märkte gekennzeichnet. Die Vorteile dieser Strategie liegen unter anderem in einem etablierten Umfeld und dem Lernen aus Fehlern der Pionierbetriebe. Die Nachteile bestehen in der Notwendigkeit der Überwindung von Markteintrittsbarrieren der Pionierbetriebe, dem Aufbrechen bestehender Geschäftsbeziehungen und dem Einholen von Erfahrungsrückständen (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.988).

Bezüglich der ländermarktübergreifenden Timingstrategien wird grundsätzlich die Sukzessivstrategie von der Simultanstrategie und der Kombinationsstrategie unterschieden (UPITZ, 2013, S.43). Bei der auch als Wasserfallstrategie bekannten Sukzessivstrategie erfolgt der Markteintritt in mehrere Ländermärkte kontinuierlich und sukzessiv. Dabei wird seitens der Unternehmen versucht, länderübergreifende Misserfolge zu vermeiden, da erst nach einem bereits erfolgreich getätigten Markteintritt der Eintritt in einen neuen Markt erfolgt (DEHNEN, 2012, S.118). Ein Nachteil dieser Strategie liegt laut DEHNEN (2012, S.119) in einem verspäteten Markteintritt in einzelne Märkte, der wiederum zum Verpassen von Trends und zu einem Verlust des Überraschungsmoments führt. Die Simultanstrategie oder auch Sprinklerstrategie zeichnet sich dadurch aus, dass innerhalb kurzer Zeit der Eintritt in mehrere Ländermärkte erfolgt. Die Vorzüge dieser oft zeitgleichen Erschließung neuer Märkte liegen im frühzeitigen Akquirieren von Pioniervorteilen und in der schnellen Amortisation der Fixkosten (DEHNEN, 2012, S.120).

Kombinationsstrategien, wie die kombinierte Wasserfall-Sprinkler-Strategie (Wassertropfenstrategie) weisen die Vor- bzw. Nachteile der jeweils kombinierten Strategien in abgeschwächter Form auf (DEHNEN, 2012, S.121). Im Sinne der Kombinationsstrategie verfolgt ein Unternehmen meist eine Sukzessivstrategie, um einen Brückenkopf zu etablieren, und steigt dann, nach einem erfolgreichen Eintritt in ein zentrales Land der Zielregion, auf eine Simultanstrategie um (UPITZ, 2013, S.46).

2.2.4.3 Internationale Marktbearbeitungsstrategien (Wie?)

Die Thematik der internationalen Marktbearbeitungsstrategien bezieht sich im engeren Sinne auf die Marktbearbeitungsform. Eine mögliche Abgrenzung der Marktbearbeitungsstrategien nach MACHARZINA UND WOLF (2012, S.937) erfolgt in einem ersten Schritt nach dem Standort der Leistungserstellung (siehe Abbildung 8). Hier wird zwischen einer inländischen Leistungserstellung und einer Leistungserstellung im Ausland unterschieden.

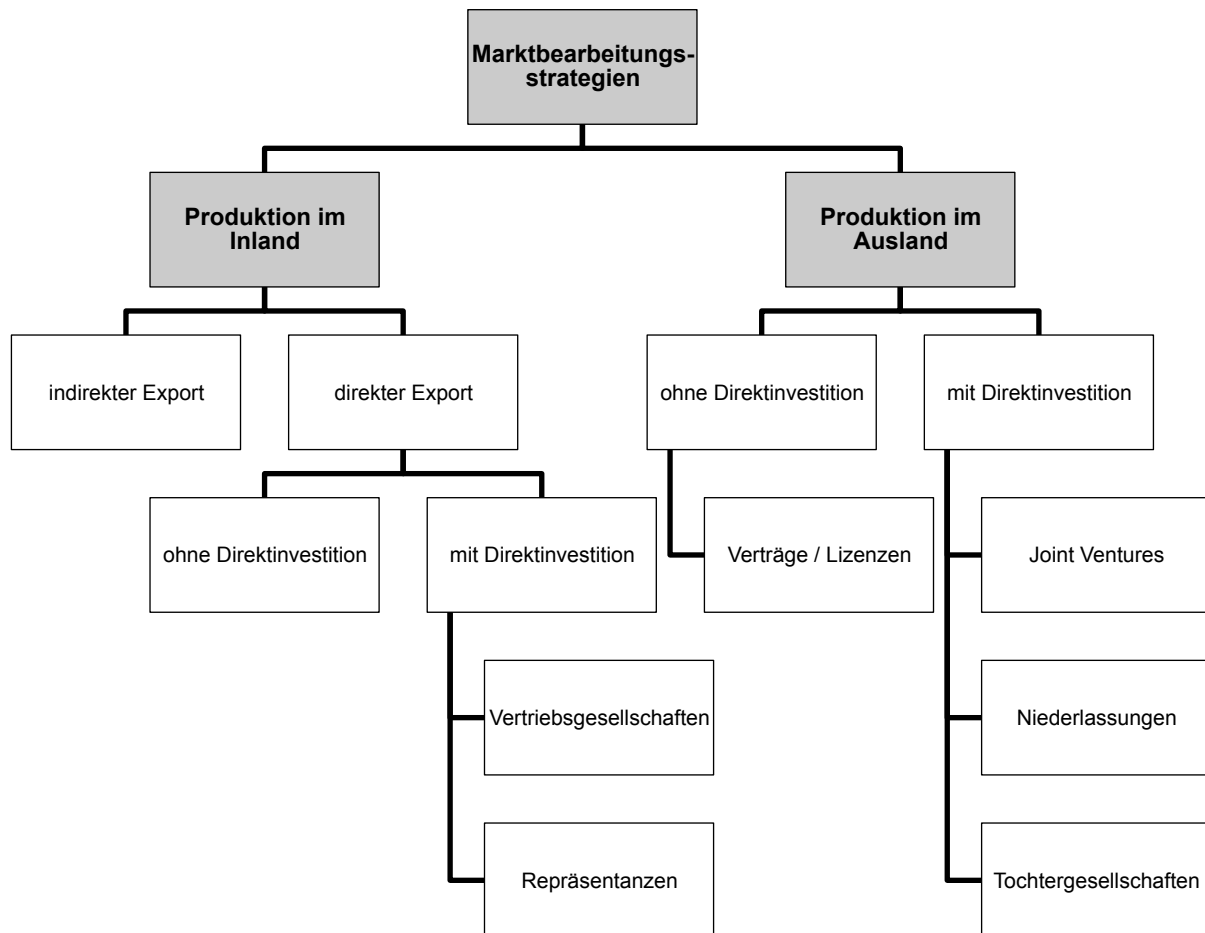


Abbildung 8: Marktbearbeitungsformen (Quelle: Eigene Darstellung nach ALTOBELLI ET AL., 2010, S.144)

Bei einer Leistungserstellung im Inland werden die erzeugten Produkte exportiert, wobei drei mögliche Exportalternativen existieren. MACHARZINA UND WOLF (2012, S.938) unterscheiden diesbezüglich zwischen indirekten Exporten, Exportgemeinschaften und direkten Exporten. Indirekte Exporte sind dadurch charakterisiert, dass der Inlandsproduzent nicht selbst auf dem ausländischen Markt aktiv ist. Der internationale Absatz der Produkte erfolgt in diesem Falle via im Inland ansässiger Absatzorgane wie Exporteigenhändler oder Exportagenten (ALTOBELLI ET AL., 2010, S.145). Bei direkten Exporten hingegen ist das produzierende Unternehmen selbst am Export der Produkte in das Ausland beteiligt. Direkte Exporte können grundsätzlich ohne Direktinvestitionen oder in Kombination mit

ausländischen Direktinvestitionen durchgeführt werden. Ein direkter Export mit ausländischen Direktinvestitionen beinhaltet folglich eine Kapitalbeteiligung im Ausland. Bei diesen Kapitalbeteiligungen kann es sich laut ALTOBELLI ET AL. (2010, S.146) um Repräsentanzbüros, Zweigniederlassungen oder Vertriebsgesellschaften handeln. Vorrangiges Ziel dieser Form der ausländischen Kapitalbeteiligung ist es, unternehmensexterne Akteure im Vertrieb durch firmeneigene und somit weisungsabhängige Akteure zu ersetzen (ALTOBELLI ET AL., 2010, S.146).

Im Zuge der Leistungserstellung bzw. Produktion im Ausland kann wiederum zwischen Formen mit und ohne ausländische Direktinvestitionen unterschieden werden. Als Formen der ausländischen Leistungserstellung ohne ausländische Direktinvestitionen gelten verschiedene vertragliche Kooperationsformen wie Lizenzvergaben, Managementverträge, Auftragsfertigungen oder Franchise-Lizenzen (ALTOBELLI ET AL., 2010, S.144). Diese Kooperationsformen können als *„[...] längerfristige Verbindungen zwischen international tätigen Unternehmen“* charakterisiert werden, bei denen Technologie oder sonstiges Know-how ohne Kapitalbindung transferiert wird (DEHNEN, 2012, S.95). Zusätzlich zu den bereits genannten Formen der ausländischen Leistungserstellung ohne Direktinvestitionen ist an dieser Stelle die Kooperationsform der strategischen Allianz zu erwähnen. Darunter versteht man laut KUTSCHKER UND SCHMID (2011, S.897) eine strategische Zusammenarbeit von mindestens zwei oder mehr Unternehmen mit dem Ziel, in einem bestimmten Bereich zu kooperieren.

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht die internationale Produktion mittels ausländischen Direktinvestitionen, da diese als eine Voraussetzung für internationale Standortsuchprozesse betrachtet wird (AUTSCHBACH, 1997, S.3). In diesem Fall verlagert ein Unternehmen zum Zwecke der Leistungserstellung Ressourcen ins Ausland (DEHNEN, 2012, S.95). Zu den bedeutendsten Formen ausländischer Direktinvestitionen zählen – vor dem Hintergrund der Leistungserstellung im Ausland – Joint Ventures, Auslandsniederlassungen und Tochtergesellschaften, die jeweils durch Beteiligung, Neugründung oder Akquisition errichtet werden können (MACHARZINA & WOLF, 2012, S.941). Aufgrund der hohen Bedeutung bezüglich der Thematik der betrieblichen Standortplanung werden diese Formen der internationalen Marktbearbeitung näher erläutert.

Unter einem Joint Venture versteht man *„[...] eine vertraglich festgelegte und dauerhafte zwischenbetriebliche Zusammenarbeit“* (HAAS ET AL., 2012, S.359). Diese kann durch Neugründung eines gemeinsamen Unternehmens oder durch Beteiligung an schon bestehenden Unternehmen erfolgen (HAAS ET AL., 2012, S.359). In der Praxis findet man eine Vielzahl unterschiedlicher Varianten von Joint Ventures, welche sich durch Faktoren wie die Anzahl an Kooperationspartnerbetrieben, den geographischen Kooperationsbereich, die

Kooperationsrichtung oder die Kapitalbeteiligung unterscheiden (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.888). Die klassische Variante des Joint Ventures ist jedoch das Equity-Joint Venture, im Zuge dessen ein rechtlich selbstständiges Gemeinschaftsunternehmen gegründet wird, an dem die beteiligten Unternehmen den gleichen Anteil besitzen (HAAS ET AL., 2012, S.360). Weitere bekannte Joint Venture-Varianten sind das Contractual-Joint Venture, das Fade-out-Joint Venture, das X- oder Y-Joint Venture oder das Minority- bzw. Majority-Joint Venture (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.891).

Die Vorteile einer gemeinsamen Unternehmung liegen laut HAAS ET AL. (2012, S.354) primär in der Nutzung der Marktkenntnisse eines lokalen Joint Venture-Partnerunternehmens, in der Erzielung von „economies of scale“ sowie der Risikoverteilung der Unternehmung auf mehrere beteiligte Unternehmen und den Lernmöglichkeiten von nicht kodifizierbarem Wissen. Das Joint Venture stellt aufgrund der rechtlichen Situation in einigen Ländern die einzig mögliche Marktbearbeitungsform dar (HAAS ET AL., 2012, S.354). Als Nachteile einer gemeinsamen Unternehmung mit Kapitalbeteiligung sind Zielkonflikte und interkulturelle Differenzen, Probleme der Entscheidungsfindung und im Besonderen die Gefahr des Know-how-Abflusses über das vereinbarte Maß hinaus zu erwähnen (HAAS ET AL., 2012, S.354).

Unter dem Begriff Auslandsniederlassungen sammeln sich mit ausländischen Direktinvestitionen gepaarte, rechtlich unselbstständige Formen der internationalen Marktbearbeitung. Diese vom Unternehmen räumlich getrennten Einheiten besitzen oft kein gutes Image bei ausländischen Geschäftspartnern, da der Rechtsverkehr oft mühsam und umständlich ist (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.906).

Tochtergesellschaften („subsidiaries“) hingegen stellen die am weitesten fortgeschrittene Form der Internationalisierung eines Unternehmens dar (DEHNEN, 2012, S.98). Bezüglich der Etablierung dieser rechtlich selbstständigen Marktbearbeitungsform unterscheidet man zwischen Neugründungen („greenfield-investments“) und Akquisitionen („brownfield-investments“) (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.906). Die Vorteile der Neugründung einer Tochtergesellschaft im Ausland liegen dabei vor allem in der Unabhängigkeit von anderen Akteuren. Es ist folglich einfacher, die eigene Unternehmenskultur zu expandieren und die Tochtergesellschaft in das bestehende Unternehmen zu integrieren. Häufig sehen sich Unternehmen auch aufgrund der fehlenden Akquisitionspartner gezwungen, Investitionen in Form von Neugründungen zu tätigen (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.911).

Von der Etablierung einer Tochtergesellschaft durch die Übernahme (Akquisition) eines bestehenden Unternehmens im Ausland spricht man dann, wenn ein Unternehmen eine andere Unternehmung vollständig oder mehrheitlich (mindestens 50,1 %) übernimmt (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.906). Als Vorteile einer Akquisition sind hier vor allem die

schnelle Marktbearbeitung und Marktdurchdringung aufgrund der bereits bestehenden Strukturen zu nennen. Weiter ermöglichen Akquisitionen durch die sofortige Generierung von Cashflows eine schnellere Refinanzierung der Investition (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.918).

Neben der Differenzierung nach Art der Etablierung können Tochtergesellschaften auch nach dem Umfang der Kapitalbeteiligung unterschieden werden. Laut KUTSCHKER UND SCHMID (2011, S.906) handelt es sich bei Tochterunternehmen stets um Mehrheitsbeteiligungen ab 50,1% des Kapitals oder Stimmrechts bis zu vollbeherrschten Gesellschaften (100 %). Man kann somit vollbeherrschte Tochtergesellschaften von Mehrheitsbeteiligungen unterscheiden.

Ein zentraler Vorteil einer Tochtergesellschaft im Ausland liegt in der eigenständigen und unmittelbaren Präsenz im Gastland. Dies ist vor allem aus Imagegründen gegenüber den Abnehmerbetrieben von großer Bedeutung, da „inländische Unternehmen“ oft präferiert werden. Zudem ermöglicht eine Tochtergesellschaft dem Mutterunternehmen ein einheitliches Auftreten, ein hohes Maß an Unabhängigkeit und eine starke Einflussnahme auf die internationale Geschäftstätigkeit (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.908).

Der Nachteil bei Neugründungen in Form von ausländischen Tochtergesellschaften ist, dass diese nur in Ländern getätigt werden können, in denen die Investitionsbestimmungen dies auch zulassen. Zudem unterliegen Tochtergesellschaften verstärkt den vom Gastland ausgehenden politischen und rechtlichen Risiken, die in weiterer Folge im Unterschied zu Joint Ventures nicht mit einem Partnerunternehmen geteilt werden (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.911). Tochterunternehmen bilden also eine risikoreiche und ressourcenaufwendige Form der internationalen Marktbearbeitung, die aber dennoch, aufgrund der vielen Vorzüge, häufig Verwendung findet.

2.2.5 Uppsala-Modell des Internationalisierungsprozesses

Unter einem Internationalisierungsprozess versteht man vereinfacht, die sukzessive Entwicklung eines vormals nationalen Unternehmens hin zu einem internationalen Unternehmen (HAAS ET AL., 2012, S.310). In der Literatur finden sich mehrere dynamische Modelle, die versuchen, den Prozess der unternehmerischen Internationalisierung zu beschreiben. Als populärstes Modell setzte sich aber das skandinavische Modell der Uppsala-Schule von Jan Johanson und Jan-Erik Vahlne durch. HAAS ET AL. (2012, S.312) beschreiben dieses in den 1970er-Jahren konzipierte Modell als ein lerntheoretisches Phasenmodell, in dem Johanson und Vahlne nicht nur den Zustand der Internationalität, sondern vielmehr den Prozess der Internationalisierung beleuchten (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.466).

Bezogen auf die Thematik der Internationalisierung von Familienunternehmen ist das Uppsala-Modell im besonderen Maße für die vorliegende Arbeit geeignet. WOLF (2011, S.129) zeigt in ihrer Dissertation zur Internationalisierung deutscher Familienunternehmen, dass im Zuge der Internationalisierung die Komponenten psychische Distanz und organisationales Lernen eine gewichtige Rolle spielen. Vor allem der verhaltensorientierte Aspekt sowie die Berücksichtigung von Erfahrung und Wissen der Führungskräfte sind laut WOLF (2011, S.129) Gründe für die Eignung des Uppsala-Modells zur Erklärung des Internationalisierungsprozesses von Familienunternehmen.

Das Uppsala-Modell basiert laut Johanson und Vahlne auf empirischen Studien über das Internationalisierungsverhalten der schwedischen Unternehmen Sandvik, Atlas Copco, Facit und Volvo an der Universität Uppsala (JOHANSON & VAHLNE, 1977, S.28). Das lerntheoretische Modell stützt sich dabei auf die ökonomische Theorie des Unternehmenswachstums nach Penrose, auf die behavioristische Theorie nach Aharoni und auf die behavioristische Theorie nach Cyert und March (DEHNEN, 2012, S.60). Die Konzeption selbst besteht aus zwei Grundpfeilern: einem graduellen Internationalisierungsmuster („pattern of internationalization“) und dem Modell der Internationalisierung („model of internationalization“) im engeren Sinne (JOHANSON & VAHLNE, 2009, S.1412). Das Internationalisierungsmuster basiert dabei auf den empirischen Ergebnissen der Studie nach Johanson und Wiedersheim-Paul, das Internationalisierungsmodell hingegen auf theoretischen Überlegungen der Forscher (DEHNEN, 2012, S.61).

Fazit des Modells ist, dass der Prozess der Internationalisierung durch Lernprozesse charakterisiert wird. Demzufolge werden ausländische Unternehmensaktivitäten mit steigender Erfahrung in ausländischen Märkten und zunehmendem Wissen darüber schrittweise entwickelt (HODICOVÁ, 2007, S.26). Im Internationalisierungsprozess befindliche Unternehmen betreten folglich zuerst Märkte, die dem Heimatmarkt ähnlich sind oder sich in geographischer Nähe befinden (MÜLLER & KORNMEIER, 2002, S.118). Zu diesem Zwecke bedienen sie sich zu Beginn der Aktivitäten des Exports als Marktbearbeitungsform. Erst nach dem Markteintritt in ähnliche oder psychisch nahe Märkte wird, mit zunehmender Erfahrung, der risikoreichere Schritt in psychisch weiter entfernte Ländermärkte gewagt, um dort Direktinvestitionen in Form von Vertriebsniederlassungen, Tochtergesellschaften oder Produktionsstätten zu tätigen (MÜLLER & KORNMEIER, 2002, S.118). Den Unternehmen wird in diesem Zusammenhang eine inkrementelle Anpassung an sich ändernde (Markt-) Bedingungen attestiert, welche umso schneller von statten geht, je ähnlicher diese dem Heimatmarkt sind (HODICOVÁ, 2007, S.26).

Die Hauptaussage des Modells lautet nach KUTSCHKER UND SCHMID (2011, S.469) wie folgt: *„Die Internationalisierung von Unternehmungen erfolgt im Zeitablauf anhand der sogenannten Establishment Chain und der Psychic Distance Chain. Durch permanentes Zusammenspiel von statischen und dynamischen Faktoren entwickelt sich die Unternehmung inkremental weiter und erhöht durch Lernprozesse ihre Internationalität.“*

2.2.5.1 Das Internationalisierungsmuster

Nach JOHANSON UND VAHLNE (2009, S.1412) ergibt sich das Internationalisierungsmuster aus dem Aspekt der „psychic distance“ und der „establishment chain“. Die „establishment chain“ stellt dabei ein zeitliches Muster in Bezug auf gewählte Markteintritts- bzw. Marktbearbeitungsformen dar (DEHNEN, 2012, S.61). Dieses Muster zeichnet sich laut JOHANSON UND VAHLNE (1977, S.24) durch folgenden Ablauf aus: kein bzw. nur unregelmäßiger Export, Export über Exportagenten, Vertriebsgesellschaften und abschließend eigene Produktionsgesellschaften im Ausland. Dieser modellhafte Ablauf weist nach DEHNEN (2012, S.61) eine vorausgehende Unternehmensentwicklung im Heimatland und eine darauf folgende, mit zunehmender Ressourcenbindung verbundene Weiterentwicklung im Ausland auf. Die Internationalisierung verläuft also in kleinen Schritten und folgt einem Prozess, in dem Unternehmen im Laufe der Zeit neues Ländermarktwissen lukrieren und die internationale Aktivität im Zuge dessen sukzessiv ausbauen (DEHNEN, 2012, S.61). Der Lernerfolg sorgt folglich für eine erhöhte Internationalisierungsbereitschaft und zeitgleich für ein steigendes Interesse an der Kontrolle über diese Tätigkeiten (DEHNEN, 2012, S.62).

Die „psychic distance“ – oder auch „psychic distance chain“ – stellt die zweite zentrale Komponente des Internationalisierungsmusters der Uppsala-Theorie dar (JOHANSON & VAHLNE, 2009, S.1412). Dabei steht die räumliche Perspektive der Unternehmensentwicklung, also die Frage danach, „wo“ Unternehmen international agieren, im Vordergrund (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.467). Johanson und Vahlne weisen diesbezüglich auf die Existenz eines zeitlichen Musters hin, bei dem sich Unternehmen zuerst in vertraute, psychisch nahe Ländermärkte wagen und erst später in psychisch weiter entfernten Märkten agieren (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.467). Die psychische Distanz ist also ausschlaggebend für die Bearbeitung neuer Ländermärkte (EDER, 2010, S.36). Die Internationalisierung des Unternehmens verläuft folglich hinsichtlich der psychischen Distanz in konzentrisch, vom Heimatmarkt ausgehenden Kreisen (SIMON, 2006, S.64). In diesem Zusammenhang wird die psychische Distanz im Uppsala-Modell als eine Art Barriere betrachtet, die den Informationsfluss zwischen dem international agierenden Unternehmen und dem Markt stört (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.467). Mögliche Barrieren sind laut

WOLF (2011, S.62) kulturelle Unterschiede, verschiedene Sprachen oder unterschiedliche politische Systeme.

2.2.5.2 Das Internationalisierungsmodell

Das Internationalisierungsmodell konzentriert sich auf den Aspekt des Wissenserwerbs und die dadurch ausgelöste unternehmerische Entwicklung, es bildet somit die theoretische Erklärung des beobachteten Internationalisierungsmusters (WOLF, 2011, S.63). Eine Annahme des Uppsala-Modells lautet, dass das Fehlen von spezifischem Marktwissen eine Barriere für den Prozess der Internationalisierung darstellt. Erst eine ausländische Unternehmensaktivität kann zum erforderlichen Erwerb von Wissen beitragen und folglich zur Überwindung dieser Barriere führen (WOLF, 2011, S.39).

Im Rahmen des Modells unterscheiden Johanson und Vahlne die statischen Aspekte, Marktwissen und Marktbindung von den dynamischen Aspekten, laufenden Geschäftsaktivitäten und Internationalisierungsentscheidungen (DEHNEN, 2012, S.63). Abbildung 9 zeigt den Basismechanismus des Modells nach Johanson und Vahlne.

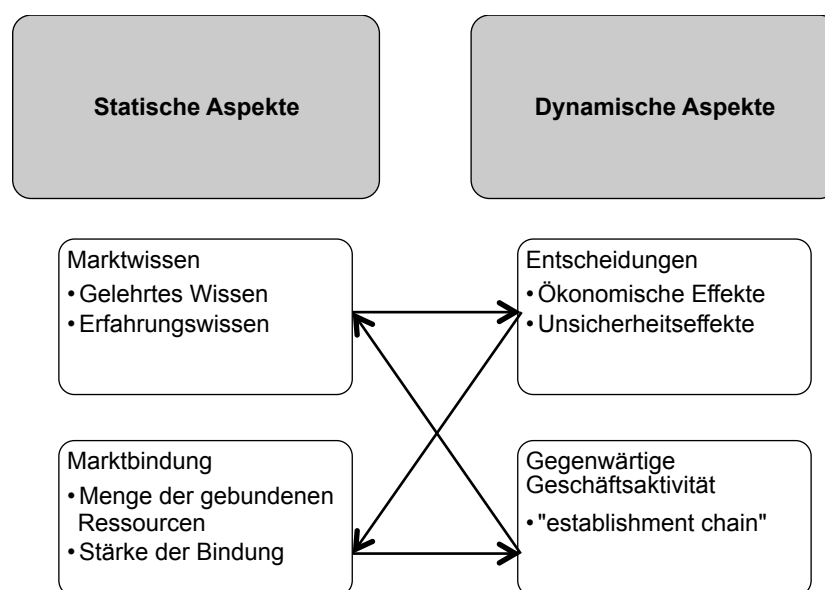


Abbildung 9: Basismechanismus des Uppsala-Modells (Quelle: Eigene Darstellung nach HAAS ET AL., 2012, S.313)

Unternehmen eignen sich im Falle von Internationalisierungsaktivitäten spezifisches Wissen über Märkte und Marktbearbeitungsformen an (SIMON, 2006, S.68). Dieses Wissen über marktspezifische Chancen und Risiken kann zum einen unternehmensextern bezogen (gelehrtes Wissen) oder durch eigene Erfahrungen angeeignet werden (HAAS ET AL., 2012, S.313). Der Aspekt der Marktbearbeitungsentscheidungen bezieht sich laut SIMON (2006, S.67) auf die in der ausländischen Marktbearbeitung eingesetzten Ressourcen. Die Entscheidung über die Form der Marktbearbeitung wird in hohem Maße vom Erfahrungsschatz der UnternehmerInnen beeinflusst (EDER, 2010, S.41). Die von Johanson

und Vahlne aufgegriffene Marktbindung entsteht laut EDER (2010, S.38) aufgrund zweier Faktoren: erstens durch die Intensität der Ressourcenbindung und zweitens aufgrund der Summe der gebundenen Ressourcen. Den vierten Faktor des Internationalisierungsmodells bilden die laufenden Geschäftsaktivitäten, diese werden als bedeutendste Quelle des Erfahrungsgewinnes bezeichnet (DEHNEN, 2012, S.65).

2.2.5.3 Kritik

Das Uppsala-Modell der Internationalisierung gilt als eines der bedeutendsten Modelle seiner Art. Dennoch kommen, trotz zahlreicher wissenschaftlicher Verifizierungen, kritische Stimmen auf. Der Fokus der Kritik liegt dabei laut WOLF (2011, S.43) auf der mangelnden Berücksichtigung unternehmensexterner Faktoren wie Marktkräfte, Umwelteinflüsse oder Konkurrenz. Ein weiterer Kritikpunkt liegt, aufgrund der Konzentration der Untersuchungen auf schwedische Unternehmen, in der Empirie des Modells. Demnach wird betont, dass sich der Ansatz im Speziellen für Unternehmen aus kleinen Heimmärkten, die am Beginn ihrer Internationalisierung stehen, eignet. Im Zuge der Schwerpunktsetzung der vorliegenden Arbeit auf oberösterreichische Familienunternehmen kann dieser Aspekt jedoch als Faktor betrachtet werden, der das Modell im besonderen Maße für die Untersuchung geeignet erscheinen lässt (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.470). Der im Uppsala-Modell wichtige Faktor Zeit steht ebenfalls im Zentrum der Kritik. Während Johanson und Vahlne davon ausgehen, dass die Zeit und die Dauer des Erfahrungsaufbaus und der Wissensgenerierung eine tragende Rolle im Internationalisierungsprozess spielen, zeigt sich in der Praxis laut KUTSCHKER UND SCHMID (2011, S.471), dass Unternehmungen auch in relativ kurzer Zeit erfolgreich internationalisieren können. Abschließend soll noch der inkrementelle Charakter des Modells herausgehoben werden. Die Kritik diesbezüglich begründet sich laut KUTSCHKER UND SCHMID (2011, S.471) in der Existenz anderer Ansätze, wie dem GAIN-Ansatz von Macharzina. Folglich existieren Annahmen, dass der Prozess der Internationalisierung keineswegs inkremental sein muss, sondern sehr wohl sprunghaft und revolutionär sein kann (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.471).

Die beispielhaft angeführten Punkte spiegeln nur einen Teil der Kritik am Internationalisierungsmodell nach Johanson und Vahlne wider. Doch trotz all der kritischen Punkte bleibt das Uppsala-Modell eines der am meist zitierten Konzepte der internationalen Unternehmung. Der spezielle Charakter des Modells und die ihm innewohnenden Annahmen sprechen stark für die Eignung des Modells, um die Internationalisierung von Familienunternehmen und im Speziellen von Klein- und Mittelunternehmen zu erklären (WOLF, 2011, S.129).

2.2.6 Resümee

Ziel von Kapitel 2 ist es, den LeserInnen zu ermöglichen sich ein umfassendes Bild über die verschiedenen Aspekte des unternehmerischen Internationalisierungsprozesses zu machen. Die im Zentrum der vorliegenden empirischen Untersuchung stehenden Familienunternehmen bilden dabei einen thematischen Schwerpunkt. Besonders in Österreich zählen diese zu den bedeutendsten Akteuren der heimischen Wirtschaftsleistung, da sie Arbeitsplätze schaffen und eine dynamische Entwicklung aufweisen. Aufgrund der großen ökonomischen Bedeutung auch im Produktionsbereich – 59 % aller österreichischen Produktionsunternehmen sind Familienunternehmen – ist eine Betrachtung dieses speziellen Unternehmenstyps von besonderem Interesse. Trotz der großen Bandbreite von Familienunternehmen von kleinen Manufakturen bis hin zu weltweit agierenden Großkonzernen weisen sie dennoch Gemeinsamkeiten auf, die sie von anderen Unternehmen unterscheiden. Neben einer langfristigen und meist risikomeidenden strategischen Ausrichtung zählen auch der Wille zur finanziellen Unabhängigkeit und die Koppelung von Familie, Unternehmung und Eigentum zu den gemeinsamen Charakteristiken. Um den LeserInnen den im Zentrum der empirischen Forschung stehenden, Unternehmenstyp und dessen, sich in weiterer Folge auch auf die Produktionsstrategie und Standortwahl auswirkenden Charaktereigenschaften näher zu bringen, wird darauf vertiefend eingegangen.

Die in Kapitel 2.2.2 angeführten Typologisierungen internationaler Unternehmen sind für die vorliegende Arbeit insofern relevant, da sie zur qualitativen Unterscheidung unterschiedlicher Internationalisierungsmuster bzw. -richtungen beitragen. Die präsentierten Typologien zählen dabei zu den bedeutendsten Konzepten der internationalen Managementliteratur und wurden auch zum Zweck der umfassenden theoretischen Behandlung der Internationalisierungsthematik in die Arbeit integriert. *„Die Typologien weisen nach, dass es die international tätige Unternehmung schlechthin nicht gibt“* (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.307). Um die im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit untersuchten Unternehmen hinsichtlich ihrer Internationalisierungsmuster zu unterscheiden, wird die in der Wirtschaftsgeographie gängige Typisierung nach Bathelt und Glückler angewandt. Die untersuchten Unternehmen werden somit im Zuge der empirischen Untersuchung nach den Kategorien internationales Unternehmen, multinationales Unternehmen und transnationales Unternehmen klassifiziert. Ein Unternehmen mit ausschließlich national positionierten Produktionsstandorten, deren Erzeugnisse zum Teil jedoch durch Exporttätigkeiten international vertrieben werden, wird im Rahmen dieser Typisierung als ein internationales Unternehmen bezeichnet. Zur Gruppe der multinationalen Unternehmen werden Betriebe gezählt, deren Produktionsstandorte in mehreren verschiedenen Ländern verortet sind.

Dabei wird weiter zwischen horizontal-integrierten multinationalen Unternehmen und vertikal-integrierten multinationalen Unternehmen unterschieden. Ein Unternehmen wird dann als horizontal-integriertes multinationales Unternehmen bezeichnet, wenn die gleichen Güter – im Sinne einer Parallelproduktion – für jeden nationalen Markt eigens produziert werden. Diese Strategie wird dann angewandt, wenn Handelsbarrieren wie Zölle oder hohe Transportkosten existieren oder institutionelle Rahmenbedingungen marktspezifische Produktanpassungen erfordern. Es ist zu erwarten, dass diese spezielle Form der multinationalen Unternehmung vor allem von Unternehmen bevorzugt wird, in deren Produktion keine nennenswerten Skaleneffekte lukriert werden können und eine ansprechende Konkurrenzfähigkeit auf ausländischen Märkten nur durch die Präsenz vor Ort erreicht werden kann. Die vertikal-integrierte multinationale Unternehmung wird durch die räumlich differenzierte Komponentenproduktion, im Sinne einer Verbundproduktion charakterisiert. Diese Form der multinationalen Unternehmung ist typisch für Unternehmen, deren Ziel es ist, internationale Faktorunterschiede wie Lohnkosten- oder Energiekostenvorteile zu ihren Gunsten zu nutzen. Die transnationale Unternehmung zeichnet sich vor allem durch eine dezentrale Steuerung der Kompetenzen aus. Im Rahmen der empirischen Untersuchung international produzierender Familienbetriebe genießt die Kategorie der multinationalen Unternehmung oberste Priorität. Nur in wenigen Fällen werden die als risikoavers bezeichneten Familienunternehmen Kompetenzbereiche dezentral steuern, die Kontrolle aus der Hand der heimischen Unternehmenszentralen geben und somit im Sinne einer transnationalen Unternehmung agieren.

Nachdem das Grundverständnis für international tätige Familienunternehmen und deren unterschiedlichen Ausprägungen gelegt wurde, rückt in einem weiteren Schritt die theoriebezogene Betrachtung der Motive und Ziele international produzierender Unternehmen in den Fokus. Um die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit beantworten zu können und die Spezifika der Zielsetzungen oberösterreichischer Familienunternehmen im Gegensatz zu anderen Unternehmenstypen zu erkennen, ist eine umfassende Betrachtung der allgemeinen Internationalisierungsmotive erforderlich. Zudem werden die in Kapitel 2.2.3 angeführten Zieldimensionen im Fragebogen der empirischen Untersuchung zur Unterscheidung der strategischen Zielsetzungen oberösterreichischer Familienunternehmung herangezogen. Da der Fokus auf den produktionsspezifischen Beweggründen für grenzüberschreitende Direktinvestitionen liegt, stehen hier die Motivkategorien nach Dunning und Lundan im Mittelpunkt des Interesses. Diese unterscheiden vier strategische Beweggründe für grenzüberschreitende Produktionsaktivitäten durch ausländische Direktinvestitionen. Als vorrangig werden in diesem Zusammenhang jedoch markt- und absatzorientierte Zielsetzungen genannt. Diese zielen durch die unternehmerische Präsenz vor Ort primär auf die Erschließung boomender

Auslandsmärkte und das Senken von Transport- und Kommunikationskosten ab. Es ist davon auszugehen, dass diese Zieldimension auch in den Überlegungen der oberösterreichischen Familienunternehmen eine herausragende Stellung einnimmt.

Aufgrund der sich aus den Motiven der internationalen Produktionsaktivitäten ableitbaren Priorität der internationalen Markterschließung bzw. -bearbeitung ist eine vertiefende Auseinandersetzung mit dieser Thematik notwendig. Zudem erscheint der Zusammenhang zwischen einem Markteintritt bzw. einer Marktbearbeitung durch ausländische Direktinvestitionen und dadurch initiierte Standortsuchprozesse, wie sie im Rahmen der empirischen Untersuchung im Fokus stehen, plausibel. Nicht zuletzt auch aus dem Grund, da die verschiedenen Formen des Markteintrittes unterschiedlichen Einfluss auf den Umfang der Standortanalyse haben. Von besonderer Bedeutung für die vorliegende Arbeit sind folglich jene Marktbearbeitungsformen, die auch als ausländische Direktinvestitionen bezeichnet werden können und eine aktive Standortentscheidung seitens der Verantwortlichen erfordern. Dabei handelt es sich um Neugründungen ausländischer Tochtergesellschaften oder Auslandsniederlassungen, um Joint Ventures mit Partnerunternehmen aus einem Drittland oder dem Heimatland sowie um Akquisitionen bereits existierender Unternehmen im Zielland, wobei in diesem Fall der Umfang der Standortsuche stark reduziert wird. Ein Schwerpunkt des empirischen Teils der Arbeit und somit auch der Unternehmensbefragung international tätiger Familienunternehmen ist es, zu ermitteln, welche Formen ausländischer Direktinvestitionen von oberösterreichischen Familienunternehmen bevorzugt durchgeführt werden und welche strategischen Hintergründe damit verbunden sind. Somit ist eine Beleuchtung internationaler Marktbearbeitungsstrategien für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung.

Um den dynamischen Prozess der Internationalisierung eines Familienunternehmens beschreiben und analysieren zu können, bedarf es einer theoretischen Auseinandersetzung mit einem idealtypischen Internationalisierungsprozess. Diesbezüglich stellt sich die Internationalisierungstheorie nach der Uppsala-Schule als besonders gut geeignet heraus, um die Entwicklung der grenzüberschreitenden Aktivitäten von Familienunternehmen zu erklären. Grund dafür ist die Berücksichtigung der Komponenten psychische Distanz und organisationales Lernen. Zudem spielen Erfahrung und Wissen der Führungskräfte eine tragende Rolle in der Theorie. Aspekte, wie sie auch bei den meist unerfahrenen und risikoaversen Familienunternehmen – deren oberste Priorität es ist der nächsten Generation ein zukunftsfähiges Unternehmen zu hinterlassen – von zentraler Bedeutung sind. Anhand der empirischen Untersuchung soll überprüft werden, ob die psychische Distanz tatsächlich eine so zentrale Rolle im Internationalisierungsprozess spielt und ob die Anzahl der Standortsuchprozesse und bereits getätigter Direktinvestitionen einen direkten Einfluss auf die Standortwahl ausländischer Produktionsstandorte hat.

3 Standortwahl internationaler Produktionsstätten

Im nachfolgenden Kapitel werden die räumlichen Aspekte internationaler Produktionsstrukturen beleuchtet sowie die möglichen Formen produktionsspezifischer Standortstrukturen identifiziert. Weiter sollen strategische Rollenbilder einzelner Produktionsstätten in Unternehmensnetzwerken beleuchtet und der Ablauf einer betrieblichen Einzelstandortwahl beschrieben werden. Zu diesem Zwecke wird die Thematik gängiger Standortbewertungsmethoden aufgegriffen und die Phasenkonzeption nach AUTSCHBACH (1997) herangezogen. Ziel ist es, trotz projektspezifischer Differenzen im Prozess der Standortsuche typische Muster der unternehmerischen Standortwahl darzustellen und die Abläufe in den einzelnen Prozessphasen zu beschreiben.

3.1 Internationale Produktionsstandorte

Die Bedeutung internationaler Produktionsstandorte für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist unbestritten. Im Zuge dieses Subkapitels werden verschiedene Typen internationaler Produktionsstätten und deren unterschiedliche strategische Bedeutung für den Unternehmensverbund beschrieben. Zudem erfolgt eine Untersuchung der möglichen räumlichen Strukturen der Produktionsaktivitäten und der unternehmerischen Standortstrukturen.

3.1.1 Begriffe und Definitionen

Um den Standortsuchprozess international tätiger Unternehmen darstellen zu können, ist es notwendig, einige zentrale Begriffe zu definieren. Ein für die vorliegende Arbeit essenzieller Begriff, ist der des betrieblichen Standortes. Unter einem Standort aus geographischer Sicht versteht man laut dem GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2010, S.2827) einen *„[...] vom Menschen für bestimmte Nutzungen ausgewählten Platz bzw. Raumstelle, an dem unterschiedliche wirtschaftliche, soziale und/oder politische Gruppen im Raum agieren.“*

Wie STAUDACHER (2005, S.20) im Rahmen seiner Definition zusätzlich betont, handelt es sich bei Standorten um eine *„[...] relative Position ökonomischer oder sozialer Einheiten oder Aktivitäten in einem sozial oder ökonomisch bewerteten räumlichen Beziehungsfeld“*. Der Zusatz „relativ“ in Bezug auf die räumliche Position einer Aktivität oder Einheit ist deshalb hervorzuheben, da der Standortbegriff immer in Bezug auf die verschiedenen räumlichen Maßstabsebenen betrachtet werden muss (MAYER, 2007, S.13). Der Begriff „Standort“ kann sich folglich auf ein einzelnes Grundstück sowie auf eine einzelne Immobilie beziehen oder auf ein räumliches Areal von der Größe eines Kontinents ausgedehnt werden. In der Presse wird nicht selten vom Wirtschaftsstandort Österreich oder Wirtschaftsstandort EU

gesprochen. Die Bandbreite der räumlichen Anwendung des Standortbegriffes ist, wie die Praxis zeigt, relativ breit und divergierend (SCHNURRENBERGER, 2000, S.11).

SCHNURRENBERGER (2000, S.14) nennt insgesamt sechs räumliche Hierarchieebenen, für die der Standortbegriff Verwendung findet: Die unterste Hierarchieebene bildet die Ebene der intrakommunalen Standorte, welche in weiterer Folge in drei Subebenen unterteilt werden kann. Diese Betrachtungsebene erstreckt sich vom einzelnen Grundstück über den Zusammenschluss einiger Straßenzüge bis hin zu einzelnen Ortsteilen innerhalb einer Kommune. Die zweite Hierarchieebene wird als die Ebene der Städte und Kommunen (z.B. Wirtschaftsstandort Wien) bezeichnet und gewinnt im Rahmen politischer sowie öffentlicher Diskussionen immer mehr an Bedeutung (SCHNURRENBERGER, 2000, S.11). Subregionen, als dritte Hierarchieebene, umfassen mehrere Bezirke innerhalb einzelner Bundesländer oder auch den Zusammenschluss mehrerer Städte und Kommunen (z.B. Mostviertel in Niederösterreich oder die Region CENTROPE). Der Betrachtungsebene der Subregionen ist die Ebene der Regionen im eigentlichen Sinne übergeordnet. Ergänzt wird die Hierarchiestruktur durch die Ebenen der Staaten (z.B. Wirtschaftsstandort Österreich) und die der Zusammenschlüsse verschiedener Staaten, wie es bei der Europäischen Union der Fall ist (SCHNURRENBERGER, 2000, S.14-15).

Laut einer ökonomischen Definition der Autoren LÜDER UND KÜPPER (1982, S.4) wird der Standort einer Betriebsstätte als der geographische Ort bezeichnet, an dem diese ihre wirtschaftliche Leistung erbringt. Ein Unternehmen kann dabei, im Zuge der betrieblichen Leistungserstellung, auch mehrere räumlich voneinander getrennte Standorte betreiben (LÜDER & KÜPPER, 1982, S.4). Diesbezüglich können verschiedene Typen von betrieblichen Standorten unterschieden werden, je nachdem, welche unternehmerische Leistung an einem Standort erbracht wird. Beispiele dafür sind Produktionsstandorte, Verwaltungsstandorte, F&E-Standorte oder Vertriebsstandorte (VGL. GOETTE, 1994, S.34 / LÜDER & KÜPPER, 1982, S.4).

Eine, speziell auf die betriebliche Leistung der Produktion bezogene Definition nach VOIGT (2008, S.236) besagt, dass unter dem Begriff Produktionsstandort jener „[...] *geographische Ort der Wertschöpfung gemeint [ist], an dem der Industriebetrieb Waren und Leistungen erstellt und/oder verwertet.*“ Abgeleitet aus der in Kapitel 2.2.1 angeführten Begriffsdefinition der internationalen Produktion nach MORSCHETT ET AL. (2004, S.380) und der oben angeführten Definition nach VOIGT (2008, S.236) kann ein internationaler Produktionsstandort als ein geographischer Ort im Ausland bezeichnet werden, an dem ein inländischer Unternehmensbetrieb den gesamten Prozess oder einzelne Prozessstufen der Güter- und Leistungserstellung durchführt.

3.1.2 Die räumliche Verteilung der Produktionsaktivitäten

Die Wahl eines Produktionsstandortes ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig, auf die im Zuge dieses Kapitels noch näher eingegangen wird. Die Frage, ob ein Unternehmen überhaupt einen internationalen Produktionsstandort betreiben soll, hängt aber vor allem von der betriebsinternen Produktionsstandortstrategie ab. Diesbezüglich kann ein Unternehmen zur Herstellung eines bestimmten Produktes aus fünf möglichen Produktionsstrukturen auswählen (MORSCHETT ET AL., 2004, S.402). Die erste Entscheidung betrifft dabei die Wahl zwischen der ausschließlich einheimischen bzw. nationalen Produktion oder der Produktion in mehreren Ländern (MORSCHETT ET AL., 2004, S.403). In einem zweiten Schritt steht der Zentralisierungsgrad der Produktion im Fokus. In Hinblick auf die Fragmentierung des Wertschöpfungsprozesses unterscheiden MORSCHETT ET AL. (2004, S.403), wie in Abbildung 10 zu sehen ist, eine räumliche Segmentierung zwischen Verbundproduktion, Parallelproduktion und dem Prinzip der Weltmarktfabrik.

Länderanzahl	Ein Land	Nationale Verbundproduktion	Nationale Parallelproduktion	Weltmarktfabrik
	Mehrere Länder	Internationale Verbundproduktion	Internationale Parallelproduktion	
		Aufspaltung der Produktionsstufen	Aufspaltung der Produktionsstandorte	Zentralisierte Produktion

Abbildung 10: Grundformen der Produktionsstruktur zur Herstellung eines spezifischen Produktes
(Quelle: Eigene Darstellung nach PERLITZ & SCHRANK, 2013, S.487)

Das Prinzip der Weltmarktfabrik ist durch eine einzige, den gesamten Absatzmarkt versorgende Produktionsstätte charakterisiert und stellt die geographisch am stärksten konzentrierte Form der Produktion dar (MORSCHETT ET AL., 2004, S.404). Diese nationale Konzentration der Produktion bedeutet jedoch nicht gleichzeitig, dass ein Unternehmen im Herkunftsland produziert. In manchen Fällen wird die Herstellungsstätte eines Produktes aus Kostengründen auch im Ausland, beispielsweise in einem Niedriglohnland, angesiedelt. Die Vorteile der räumlich konzentrierten Produktion liegen dabei laut MORSCHETT ET AL. (2004, S.404) im Generieren von Skaleneffekten.

Eine Parallelproduktion, die auch als dislozierte Produktionsstruktur beschrieben wird, zeichnet sich durch die Herstellung artgleicher Produkte an räumlich getrennten Standorten aus. Zudem sind alle Fertigungsstufen des Wertschöpfungsprozesses am jeweiligen Standort vertikal integriert (MORSCHETT ET AL., 2004, S.405). Diese spezielle Strukturierung der Produktion wird laut MORSCHETT ET AL. (2004, S.405) durch die als Standortspaltung bezeichnete unternehmerische Standortstruktur charakterisiert (siehe Kapitel 3.1.3) und im besonderem Maße dann aufgebaut, wenn Transferrestriktionen eine wesentliche Einschränkung des grenzüberschreitenden Güteraustausches bedeuten.

Die Verbundproduktion im Sinne eines Produktionsnetzwerkes wird als eine räumlich dezentralisierte sowie mehrstufige Produktionsform bezeichnet, „[deren] Produktionsstufen in einer vertikalen Abhängigkeit zueinander stehen und durch einen [...] Ressourcentransfer für Vor-, Zwischen- und/oder Endprodukte gekennzeichnet ist“ (KONTNY, 1999, S.10). Primäres Ziel der räumlich getrennten Anordnung einzelner Fertigungsstufen ist das Ausnutzen von Kostenvorteilen (KONTNY, 1999, S.10). Grund dafür ist, dass unterschiedliche Fertigungsstufen im Produktionsprozess divergierende Faktoranforderungen an den Standort haben und somit nicht alle Produktionsstufen an einem gemeinsamen Standort kostenoptimal durchgeführt werden können (MORSCHETT ET AL., 2004, S.406).

3.1.3 Standortstrukturen der internationalen Produktion

Die im vorangegangenen Subkapitel beschriebene räumliche Verteilung der Produktionsaktivitäten und die unternehmerische Standortstruktur zur Herstellung des gesamten betrieblichen Produktportfolios stehen in einem direkten Zusammenhang. Wie aus der Definition des betrieblichen Standorts von Lüder und Küpper hervor geht (siehe Kapitel 3.1.1), betreiben allen voran Großunternehmen mehrere betriebliche Standorte. Dieser Umstand führt in der Literatur zu einer Unterscheidung von Unternehmungen aufgrund ihrer spezifischen Standortstruktur. Unter einer Standortstruktur an sich versteht SUDHOFF (2008, S.23) in diesem Zusammenhang die geographische Verteilung der einzelnen Produktionsstandorte in einem Unternehmensnetzwerk. Besitzt ein Unternehmen nur einen Betriebsstandort, so spricht man laut SÄLZER (1985, S.12) von einer Einbetriebsunternehmung, sind jedoch mehrere Betriebsstätten existent, so bezeichnet man diese als Mehrbetriebsunternehmungen.

Sofern ein Unternehmen als Einbetriebsunternehmen nach dem Prinzip der Weltmarktfabrik auftritt und folglich die gesamte unternehmerische Leistung an einem Standort erstellt, spricht man vom Prinzip der Standorteinheit (SÄLZER, 1985, S.16). Existieren aber mehrere Betriebsstätten, differenziert man hinsichtlich der Standortstruktur zwischen Standortspaltung, Standortteilung und Standortdiversifikation (BANKHOFER, 2001, S.67). Wie in Abbildung 11 zu sehen, basiert die Klassifikation der einzelnen Standortstrategien auf der räumlichen Art- und Mengenteilung der betrieblichen Leistungserstellung.

	Keine Artteilung	Artteilung
Keine Mengenteilung	Standorteinheit	Standortteilung
Mengenteilung	Standortspaltung	Standortdiversifikation

Abbildung 11: Standortstrukturformen (Quelle: Eigene Darstellung nach SÄLZER, 1985, S.17)

Neben der Standorteinheit zählt auch die Standortspaltung zu den Standortstrukturstrategien, bei denen idente Leistungserstellungsprozesse an mehreren,

räumlich voneinander getrennten Standorten durchgeführt werden. Es werden somit, im Sinne der Parallelproduktion, identische Produktionsaktivitäten unter Einhaltung der Leistungsbreite auf unterschiedliche Standorte aufgeteilt (KONTNY, 1999, S.45). Eine Standortspaltung der Leistungserstellung ist vor allem dann geeignet, wenn ein ausgereiftes standardisiertes Produktionsverfahren existiert und hohe Transportkosten je Stück gegeben sind (MORSCHETT ET AL., 2004, S.383).

Unter dem Prinzip der Standortteilung versteht KONTNY (1999, S.45) die Zerstreuung der betrieblichen Leistungserstellung auf verschiedene, räumlich getrennte Standorte unter fertigungs-, funktions- bzw. produktionsorientierten Merkmalen. Eine horizontale Aufteilung der Herstellung der unternehmerischen Produktpalette auf mehrere räumlich getrennte Standorte wird demnach auch als produktionsorientierte Standortteilung bezeichnet (KONTNY, 1999, S.45). Im Zuge der produktionsorientierten Standortteilung werden somit sämtliche mit der Herstellung eines Produktes direkt verbundenen Funktionen an den einzelnen Standorten verortet (GÖTZE & MEYER, 1993, S.5). Dadurch wird laut SÄLZER (1985, S.31) eine Spezialisierung einzelner Betriebsstandorte auf die Erstellung bestimmter Produkte ermöglicht. Eine fertigungsstufenorientierte Standortteilung im Sinne einer Verbundproduktion wird laut MORSCHETT ET AL. (2004, S.383) als eine Struktur bezeichnet, im Zuge derer einzelne Produktionsstufen an räumlich getrennten Standorten durchgeführt werden. Die räumliche Trennung einzelner unternehmerischer Funktionsbereiche, wie der Bereiche Forschung und Entwicklung oder Verwaltung, nennt man laut MORSCHETT ET AL., (2004, S.383) auch funktionsorientierte Standortteilung.

Das Prinzip der Standortdiversifikation ist durch die Kombination der unterschiedlichen Standortstrategien, Standortspaltung und Standortteilung charakterisiert und kommt häufig im Rahmen der betrieblichen Verbundproduktion zum Ausdruck (BANKHOFER, 2001, S.68). Diese Standortstrategie liegt häufig dann vor, wenn ein Unternehmen mit einem neuen Produkt an einen neuen Standort geht (IHDE, 2001, S.85).

Die bestehende Standortstruktur eines Unternehmens ist nicht als konstant zu bezeichnen und kann sich im Laufe der Zeit verändern. Als Standortstrukturveränderung wird in diesem Zusammenhang der Übergang von einer Standortstruktur zu einer anderen, adaptierten Struktur bezeichnet und lässt sich durch die Veränderung der Standortanzahl klassifizieren (HAGEDORN, 1994, S.18). Man unterscheidet folglich zwischen einer Standortstrukturveränderung mit einer gleichbleibenden Anzahl an Standorten (Verlagerung) und einer Strukturveränderung mit einer geringeren bzw. höheren Zahl an Betriebsstandorten als zuvor (HAGEDORN, 1994, S.18). Diese Veränderungen können durch den Erwerb bzw. die Errichtung eines neuen Standortes, durch die Stilllegung bzw. den

Verkauf eines bereits bestehenden Standortes, durch die Erweiterung eines bestehenden Standortes oder durch die Teilstilllegung einer Betriebsstätte erfolgen (KONTNY, 1999, S.46).

3.1.4 Strategische Rollen internationaler Produktionsstandorte

Innerhalb der Standortstruktur eines Mehrbetriebsunternehmens nimmt jede Produktionsstätte (Tochtergesellschaft) eine bestimmte Funktion bzw. strategische Rolle ein, welche *„[...] im engen Zusammengang mit dem Motiv steht, aus dem die Produktionsstätte am jeweiligen Standort errichtet wurde“* (HARRE, 2006, S.132). Diesbezüglich identifiziert FERDOWS (1997, S.76) in seinem Fabriktypenmodell sechs unterschiedliche strategische Rollen, die ein Produktionsstandort in einem Unternehmen bekleiden kann. Es gilt jedoch zu betonen, dass eine Produktionsstätte auch zwei oder mehr Rollen bekleiden kann und diese sich im Laufe der Zeit verändern können (HARRE, 2006, S.134). Dabei handelt es sich, wie in Abbildung 12 zu sehen ist, um die Fabriktypen „Offshore Factory“, „Outpost Factory“, „Server Factory“, „Source Factory“, „Contributor Factory“ und „Lead Factory“ (FERDOWS, 1989, S.8). Die Klassifizierung nach FERDOWS (1997, S.77) basiert dabei auf den Hauptgründen der Standortansiedelung („primary strategic reason for the site“) und den technischen Aktivitäten („extent of technical activities at the site“) bzw. den Kompetenzen („site competence“) am jeweiligen Standort (JUSTUS, 2009, S.40).

Die mit minimalen Managementkompetenzen ausgestattete Offshore Factory zielt auf eine kostengünstige Produktion von Komponenten zur späteren Weiterverarbeitung im Mutterunternehmen oder auf die Herstellung von fertigen Exportgütern ab (FERDOWS, 1989, S.9). Die Gründe für die mit möglichst geringem Investitionsvolumen durchgeführte Errichtung einer auch als verlängerte Werkbank betrachtete Offshore Factory liegen primär in der Erschließung lokaler Kostenvorteile (KONTNY, 1999, S.23). Der Kompetenzbereich des Managements wird dabei sehr gering gehalten und enthält keine Befugnisse in Bezug auf die Logistik oder die Selektion möglicher Zulieferbetriebe (JUSTUS, 2009, S.41).

Die strategische Rolle einer Source Factory ist ähnlich der einer Offshore Factory und zielt ebenfalls auf die Nutzung kostengünstiger Inputfaktoren für die Produktion ab (SCHLÜCHTERMANN, 1999, S.65). Der Unterschied zwischen den beiden Fabriktypen liegt jedoch in der höheren Managementkompetenz der Source Factory und dem Potenzial der technologisch höherwertigen Produktion (KONTNY, 1999, S.23). Dieser Fabriktyp besitzt, neben dem höheren Stellenwert im Unternehmensverbund, auch eine höhere Eigenständigkeit und eine weiter reichende Befugnis bezüglich der Produktionsplanung und Logistik (SCHLÜCHTERMANN, 1999, S.65).

Unter einer Outpost Factory versteht man eine Produktionsstätte, deren eigentliches Ziel im Erwerb von Know-how und Informationen über technische Entwicklungen, Zulieferbetriebe,

oder konkurrierende Unternehmen liegt (SCHLÜCHTERMANN, 1999, S.65). Als geographische Zielregionen von Outpost Factory-Standorten eignen sich insbesondere regionale Kompetenzzentren oder Agglomerationsgebiete hoch entwickelter Zulieferer bzw. Konkurrenten und zukunftsweisender Forschungseinrichtungen (FERDOWS, 1997, S.76).

Server Factories hingegen dienen der Produktion für einen speziellen Ländermarkt und dessen Belieferung (SCHLÜCHTERMANN, 1999, S.66). Initiativen zur Gründung einer Server Factory liegen dabei vor allem in den unternehmerischen Bestrebungen anfallende Transportkosten und Handelsbarrieren zu umgehen (FERDOWS, 1997, S.76).

Neben der Server Factory zielt auch die Contributor Factory, deren vorrangiges Ziel das Generieren einer optimalen Marktnähe ist, auf die Belieferung eines speziellen Ländermarktes ab (SCHLÜCHTERMANN, 1999, S.66). Der Unterschied zur Server Factory liegt dabei im höheren Autonomiegrad, wodurch der Kompetenzbereich der Contributor Factory von der Produktentwicklung über die Produktionsprozessentwicklung bis hin zur Wahl der Zulieferbetriebe reicht (FERDOWS, 1997, S.76 / KONTNY, 1999, S.24).

Die Lead Factory ist das Kompetenzzentrum eines Unternehmens. Hier werden in Folge der Erschließung hochwertiger Wissens- und Technologieressourcen neue Produkte, Verfahren und Technologien für das gesamte Unternehmen entwickelt und koordiniert (VGL. JUSTUS, 2009, S.41 & FERDOWS, 1997, S.76). Die große Bedeutung der Lead Factory für den Erfolg einer Unternehmung führt in der Regel zur Ansiedelung im Heimatland des Unternehmens (SCHLÜCHTERMANN, 1999, S.66).

Hohe Autonomie	Source Factory	Lead Factory	Contributor Factory
Niedrige Autonomie	Offshore Factory	Outpost Factory	Server Factory
Strategische Gründe für den Fabriktyp →	Zugang zu kostengünstigen-Produktionsfaktoren	Nutzung lokaler technischer Ressourcen	Marktnähe

Abbildung 12: Strategische Rollen internationaler Produktionsstätten nach Ferdows (Quelle: Eigene Darstellung nach KONTNY, 1999, S. 24)

Aufbauend auf den Überlegungen Ferdows und dem Konzept der Fertigungssegmentierung nach Horst Wildemann erstellte Jan Weber eine weiterführende, nach strategischen Gesichtspunkten konzipierte Standorttypologie (KONTNY, 1999, S.26). Im Rahmen dieser Konzeption unterscheidet Weber vier Grundtypen von Produktionsstätten: Leitstandorte, ressourcenorientierte Produktionsstätten, marktorientierte Produktionsstätten und technologieorientierte Produktionsstätten (KONTNY, 1999, S.27).

Weber orientiert sich somit an den strategischen Rollen der Produktionsstandorte im Unternehmensverbund und an den primären standortspezifischen Zielsetzungen der jeweiligen Unternehmen (MORSCHETT ET AL., 2004, S.445). In Abbildung 13 sind die

grundlegenden unternehmerischen Zielsetzungen Gewinn, Marktanteil und Unternehmensentwicklung und deren Zusammenhang mit den Standortaufträgen der jeweiligen Standorttypen nach Jan Weber dargestellt. Nicht in die Abbildung integriert sind Leitstandorte, da diese auf allen strategischen Rollen basieren können (KONTNY, 1999, S.26).

		Strategisches Unternehmensziel		
		Gewinn	Marktanteil	Unternehmensentwicklung
Standortauftrag	Ressourcen-erschließung	Kostengünstige Produktionsfaktoren (Lohn, Material, Energie) Staatliche Förderungen, Steuern, Abschreibungen „economies of scale“	Marktführer durch Kostenführerschaft	Kostenführer als dauerhafter Wettbewerbsvorteil
	Markt-erschließung	Skaleneffekte durch Markterweiterung	Umgehen von Handelsbarrieren Erhöhte Käuferakzeptanz durch lokale Produktion Pionier in wachsenden Märkten	Innovationsfähigkeit durch Zugang zu Leitmärkten, Wettbewerbsfähigkeit auf globaler Ebene Absicherung gegen Währungsschwankungen
	Technologie-erschließung	Zugang zu leistungsstarken Zulieferern Frühe Verfügbarkeit von Produkt- und Prozessinnovationen	Differenzierung durch innovative Produkte Bedienung führender Nutzer	Innovationsfähigkeit als dauerhafter Wettbewerbsfaktor Nutzung internationalen Management-Know-hows und hochqualifizierten Personals

Abbildung 13: Verfolgung strategischer Unternehmensziele durch Standortallokation (Quelle: Eigene Darstellung nach WEBER, 1995, S.155)

3.1.5 Resümee

Um die räumlichen und produktionsspezifischen Strukturen oberösterreichischer Familienunternehmen verstehen zu können, ist es notwendig, die unterschiedlichen Strukturalternativen betreffend der räumlichen Produktionsorganisation und der Standortstruktur zu beleuchten. Auch deshalb da diese geographische Komponente sowohl im empirischen Teil als auch im Fragebogen zur Arbeit einen Schwerpunkt bildet.

Die räumliche Produktionsorganisation eines Unternehmens ist zu einem Großteil auch für dessen Standortstruktur direkt verantwortlich und bildet somit einen bedeutenden theoretischen Aspekt, um das Raumsystem eines Unternehmens, wie es auch im

empirischen Teil der Arbeit angestrebt wird, zu erläutern. Fokussiert sich eine Unternehmung auf nur eine Nation, so unterscheidet man zwischen dem Prinzip der Weltmarktfabrik, einer nationalen Parallelproduktion und einer nationalen Verbundproduktion. Da aber im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ausschließlich international tätige Unternehmen im Zentrum des Interesses stehen, kommt den verschiedenen Formen der internationalen Produktionsorganisation eine zentrale Bedeutung zu. Dabei unterscheidet man die internationale Parallelproduktion von der internationalen Verbundproduktion. Diese Formen wirken, wie bereits erwähnt, direkt auf die unternehmerische Standortstruktur und so ergibt sich folgender Zusammenhang: Unternehmen, deren Produktionsorganisation einer internationalen Parallelproduktion entspricht, weisen meist eine als Standortspaltung bezeichnete Standortstruktur auf. Diese ist durch die Herstellung artgleicher Produkte an unterschiedlichen Standorten in verschiedenen Ländern gekennzeichnet. Häufig orientiert sich diese Produktionsstandortstruktur an den markt- und absatzorientierten Zielsetzungen der Unternehmen und ermöglicht durch die Präsenz vor Ort eine ländermarktspezifische Produktion sowie die Minimierung etwaiger Handelskosten wie Zölle und Transportkosten. Typisch für diese Produktionsorganisation und Zielsetzung sind Server Factories und Contributor Factories, deren primäres Ziel die regionale bzw. länderspezifische Marktpräsenz ist. Die internationale Verbundproduktion hingegen zeichnet sich durch die räumliche Aufteilung der einzelnen Fertigungsstufen aus. Typisch für Verbundproduktionen ist die produktionsorientierte Standortteilung, die eine Spezialisierung einzelner Betriebsstandorte auf die Erstellung bestimmter Zwischenprodukte bzw. Komponenten ermöglicht. Meist entsteht diese Art der Standortstruktur im Zuge einer effizienzorientierten Zielsetzung seitens der Unternehmen. In diesen Fällen wird versucht, durch die Gründung von Offshore Factories oder Source Factories eine Kostenminimierung durch Billigproduktionen zu erreichen. Bezogen auf österreichische Familienunternehmen wäre die Errichtung einer Produktionsstätte im osteuropäischen Ausland typisch, um die dort vorherrschenden niedrigen Lohnkosten zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen. Charakteristisch für Familienunternehmen ist zudem die strategische Bedeutung der heimischen Produktionsstätten im Sinne von Lead Factories, da nur selten Kompetenzen wie der Bereich Forschung und Entwicklung zum Zwecke der Generierung wettbewerbsfähigen Know-hows an ausländische Standorte abgegeben werden. Im Zuge der empirischen Untersuchung wird überprüft, ob diese idealtypischen Zusammenhänge zwischen den strategischen Rollen der einzelnen Standorte und der Produktionsorganisation im Allgemeinen auch im Zuge der internationalen Produktionsaktivitäten oberösterreichischer Familienunternehmen existieren.

3.2 Grenzüberschreitende Standortwahl

Die Wahl des Standortes internationaler Produktionsstätten gehört zu den bedeutendsten strategischen Entscheidungen eines Unternehmens (PIEPER, 1994, S.14). Vor allem die Aspekte der meist hohen Kapitalbindung an einen Standort, der schweren Revidierbarkeit bereits getätigter Standortentscheidungen und der Langfristigkeit der Standortinvestitionen tragen zu diesem Stellenwert bei (AUTSCHBACH, 1997, S.7).

Aufgrund der großen strategischen Bedeutung der Standortwahl, auch für den Erfolg der grenzüberschreitenden Produktionstätigkeiten, erfolgt im nachfolgenden Subkapitel eine Darstellung des Ablaufs eines unternehmerischen Standortsuchprozesses. Ausgehend von der Erläuterung des Zusammenhangs zwischen ausländischen Direktinvestitionen und der internationalen Standortwahl wird zu diesem Zwecke eine Phasenkonzeption des Standortsuchprozesses dargestellt. Der Fokus der Untersuchung liegt dabei auf internationalen Suchprozessen, da sich diese aufgrund der Existenz unterschiedlicher länderspezifischer Einflussfaktoren von nationalen Prozessen abgrenzen (AUTSCHBACH, 1997, S.9).

3.2.1 Ausländische Direktinvestitionen als Initiatoren für Standortsuchprozesse

Prozesse der internationalen Standortsuche werden durch unternehmerische Investitionsentscheidungen mit räumlichen Bezügen initiiert. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit stehen in diesem Zusammenhang auf die Errichtung internationaler Produktionsstätten abzielende ausländische Direktinvestitionen im Mittelpunkt des Interesses, da im Zuge dieser bereits eine der ersten Entscheidungen auf den geographischen Ort der Investition abzielt (AUTSCHBACH, 1997, S.14).

3.2.1.1 Ausländische Direktinvestitionen als Determinanten der Standortsuche

Wie in Kapitel 2.2.1 bereits definiert, sind ausländische Direktinvestitionen (ADI) Kapitalverflechtungen zur Generierung beständiger wirtschaftlicher Beziehungen im Ausland deren vorrangige Zielsetzung es ist, langfristig die Kontrolle über geschäftliche Aktivitäten im Ausland zu erlangen (ZSCHIEDRICH, 2006, S.1). Dabei wird bereits eine Unternehmungsbeteiligung in Höhe von 10 % in der Investitionsstatistik als Direktinvestition angeführt und deshalb angenommen, dass keine Spekulationsmotive im Vordergrund der Investition stehen (VGL. KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.85 / ZSCHIEDRICH, 2006, S.1). Dennoch kann nicht jede Form internationaler Kapitalanlagen als ausländische Direktinvestition bezeichnet werden. Hier gilt es zwischen Direktinvestitionen und Portfolioinvestitionen zu unterscheiden (LÜNING, 1992, S.45). Portfolioinvestitionen sind Investitionen, die nach einer meist kurzfristigen Anlage mit ausschließlich

finanzwirtschaftlichen Absichten streben (LÜNING, 1992, S.45). Die bekanntesten Formen internationaler Portfolioinvestitionen sind grenzüberschreitende Aktienkäufe, festverzinsten Wertpapiere oder Investmentzertifikate (AUTSCHBACH, 1997, S.11). Direktinvestitionen hingegen sind stets an ein unternehmerisches Engagement gekoppelt und meist nicht nur finanzieller Natur, sondern häufig auch mit Know-how-Transfers, Managementleistungen und Ähnlichem verbunden (LÜNING, 1992, S.45). Ausländische Direktinvestitionen können je nach Form, Art und Zielsetzung unterschiedlich auf die Wahl des Standortes wirken und werden deshalb auch als Determinanten der grenzüberschreitenden Standortwahl bezeichnet (AUTSCHBACH, 1997, S.14).

Hinsichtlich der Form ausländischer Direktinvestitionen unterscheidet man, wie in Kapitel 2.2.4.3 näher erläutert, zwischen Beteiligungen, Akquisitionen, Joint Ventures und Neugründungen (ZSCHIEDRICH, 2006, S.1). Tätigt ein Unternehmen eine Direktinvestition im Ausland, so beeinflusst die gewählte Form der ausländischen Direktinvestition die Anzahl der möglichen Standortalternativen (AUTSCHBACH, 1997, S.79). Plant ein Unternehmen ein Joint Venture mit einem Partnerunternehmen im Gastland oder eine Akquisition eines ausländischen Unternehmens, so ist der Standort meist vorgegeben oder durch die vorgegebene Anzahl möglicher Partnerunternehmen bzw. Übernahmekandidaten begrenzt. Im Falle von Neugründungen oder Joint Ventures mit einem Partnerunternehmen aus dem Heimatland oder einem Drittland steigt die Anzahl möglicher Standorte sowie der Umfang der Standortanalyse deutlich an (AUTSCHBACH, 1997, S.79).

Die unterschiedlichen Arten ausländischer Direktinvestitionen beziehen sich auf die strategischen Funktionen der Direktinvestition im Unternehmensverbund (siehe Kapitel 3.1.4). Je nach Art der Direktinvestition wirken diese unterschiedlich auf den Umfang der Standortanalyse, die Zeitspanne des Standortsuchprozesses und die Menge an zu untersuchenden Standortfaktoren (AUTSCHBACH, 1997, S.87).

In Hinblick auf die Motive der ausländischen Direktinvestition stehen zwei Zielsetzungen im Vordergrund. Dabei handelt es sich laut ZSCHIEDRICH (2006, S.9) um das Ziel der Kostenreduktion und das Ziel der Markterschließung (siehe Kapitel 2.2.3). Da das Bestreben nach der Zielerreichung als Ausgangspunkt sämtlicher Standortsuchprozesse bezeichnet wird, ist der Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Zielsetzungen und damit einhergehenden differenten Standortanforderungen und der Standortwahl offensichtlich (AUTSCHBACH, 1997, S.91). So werden Standorte für Offshore Factories meist nach anderen Kriterien gewählt als Standorte für Produktionsstätten im Hightech-Bereich.

Doch warum tätigen Unternehmen Direktinvestitionen im Ausland und nehmen die damit verbundenen Risiken auf sich? Eine der meist zitierten Theorien für die Begründung

ausländischer Direktinvestitionen ist das OLI- bzw. das Eklektische Paradigma nach John H. Dunning.

3.2.1.2 Das Eklektische-Paradigma zur Begründung ausländischer Direktinvestitionen

Das Eklektische Paradigma nach Dunning kombiniert unterschiedliche theoretische Ansätze der internationalen Unternehmung, um internationale Direktinvestitionen, im Speziellen in Form internationaler Produktionsstätten, zu begründen (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.460). Das erklärte vorrangige Ziel Dunnings ist es, aufzuzeigen, welche Marktbearbeitungsstrategie bei welchen wettbewerbsspezifischen Bedingungen zu bevorzugen ist (EDER, 2010, S.26). Die von DUNNING (1988, S.41) auch als Eklektisches Paradigma der internationalen Produktion bezeichnete Theorie greift zum Zwecke der Begründung auf die Vorteilskategorien „ownership advantages“, „location advantages“ und „internalization advantages“ zurück (ZSCHIEDRICH, 2006, S.26).

„Ownership advantages“ oder auch Eigentumsvorteile beziehen sich auf unternehmensinterne Wettbewerbsvorteile, die sich aus der langjährigen Existenz einer Unternehmung, der Internationalität eines Unternehmens oder aus den Eigentumsvorteilen durch Produktinnovationen, Technologievorteile, Patente und staatliche Begünstigungen ergeben (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.461).

Als Internalisierungsvorteile („internalisation advantages“) bezeichnet Dunning all jene Vorteile, die sich aus der Internalisierung von Unternehmensaktivitäten an sich ergeben (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.461). Dabei kann es sich um Vorteile durch die Vermeidung von Transaktionskosten sowie Verhandlungs- bzw. Kontrollkosten handeln (EDER, 2010, S.27).

Standortvorteile („location advantages“) basieren auf Wettbewerbsvorteilen, die sich aufgrund der unternehmerischen Aktivität an einem bestimmten Standort ergeben. Beispiele dafür sind niedrigere Faktor- bzw. Transportkosten und eine höhere Infrastrukturqualität (EDER, 2010, S.27).

John H. Dunning geht grundsätzlich von drei möglichen Alternativen der internationalen Marktbearbeitung eines Unternehmens aus: Direktinvestitionen, Exporte und vertragliche Ressourcentransfers (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.461). Die Generierung von Eigentumsvorteilen stellt in diesem Zusammenhang eine Grundbedingung für internationale Unternehmensaktivitäten dar, erst wenn es zu unternehmensinternen Wettbewerbsvorteilen kommt und man so den Startnachteil der „costs of foreignness“ kompensiert, kann ein erfolgreicher Internationalisierungsprozess starten (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.462). Wie Abbildung 14 zeigt, sollten ausländische Direktinvestitionen erst dann getätigt werden, wenn sowohl Eigentumsvorteile als auch Internalisierungsvorteile und Standortvorteile

vorliegen (EDER, 2010, S.27). Sollte ein Unternehmen jedoch über lediglich zwei der drei möglichen Vorteilskategorien verfügen, stellt Dunning den Export als die am besten geeignete Marktbearbeitungsform dar. Im Falle der alleinigen Existenz von Eigentumsvorteilen sollte von Direktinvestitionen sowie Exporten ins Ausland Abstand genommen werden und rein auf vertragliche Ressourcentransfers gesetzt werden.

		Vorteilskategorien		
		Ownership Advantages	Internalisation Advantages	Location Advantages
Formen der Marktbearbeitung	Direktinvestition	✓	✓	✓
	Export	✓	✓	x
	Vertragliche Ressourcenübertragung	✓	x	x

Abbildung 14: Marktbearbeitungsstrategien nach Dunning (Quelle: Eigene Darstellung nach KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.464)

Wie John H. Dunning im Rahmen seiner Theorie zeigt, ist der Standort einer Unternehmung ein zentrales Erfolgskriterium internationaler Unternehmensaktivitäten. Die als „location advantages“ bezeichneten Standortvorteile ergeben sich dabei auch aus den einzelnen, standortspezifisch unterschiedlich ausgeprägten Standortfaktoren, die zum Erfolg eines Unternehmens direkt beitragen.

3.2.2 Standortfaktoren als Grundlage für Standortentscheidungen

Die Qualität eines Standortes bzw. der Grad der Standorteignung eines geographischen Ortes für bestimmte unternehmerische Aktivitäten wird durch eine Vielzahl einzelner Faktoren bestimmt, die sogenannten Standortfaktoren. Im nachfolgenden Kapitel wird die Thematik der Standortfaktoren vertiefend behandelt und deren Bedeutung hervorgehoben. In weiterer Folge wird die Methodik der Standortbewertung dargestellt, die es ermöglicht, dass die Ausprägungen unterschiedlicher Standortanforderungen als Entscheidungsgrundlage für unternehmerische Standortentscheidungen dienen können.

3.2.2.1 Standortfaktoren und Standortanforderungen

Standortfaktoren sind „[...] die variablen standortspezifischen Bedingungen, Kräfte, Einflüsse etc., die sich positiv oder negativ auf die Anlage und Entwicklung eines Betriebes auswirken. [Zudem] sind sie als wirtschaftliche Vor- und Nachteile zu begreifen, die aus dem Niederlassen eines Unternehmens an einem bestimmten Standort resultieren“ (GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, 2009, S.2827). Ein Standortfaktor stellt folglich „eine Standorteigenschaft dar, die bei einigen oder allen potenziellen Standorten unterschiedlich stark ausgeprägt ist und deren Ausprägungen sich ferner auf die der Standortentscheidung

zugrunde gelegte Zielgröße auswirkt“ (AUTSCHBACH, 1997, S.142). Ein Standort wird somit durch die Ausprägungen der unterschiedlichen Standortfaktoren vor Ort charakterisiert. Gemeinsam bilden diese Ausprägungen sogenannte standortspezifische Leistungsbündel und bedingen so die Eignung sowie die Attraktivität eines Standortes für eine bestimmte unternehmerische Aktivität (STEINRÜCKEN, 2011, S.54).

Um die Vielzahl an Standortfaktoren zu kategorisieren und die einzelnen Faktoren besser einordnen zu können, finden sich in der Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Standortfaktorsystematiken. Beispiele populärer Systematiken sind die Standortsystematiken nach Behrens (1971) oder nach Tesch (1980). In der vorliegenden Arbeit wird jedoch die Faktorsystematik von Busso Grabow verwendet, die im Rahmen einer Difu-Studie (Deutsches Institut für Urbanistik) im Jahr 1995 zur Thematik weicher Standortfaktoren erstellt wurde. Gemäß dieser Studie unterscheidet man hinsichtlich der örtlichen Gegebenheiten zwischen „weichen Standortfaktoren“ und „harten Standortfaktoren“, wobei davon ausgegangen wird, dass weiche und harte Faktoren komplementär sind und das gesamte Spektrum relevanter Einflussfaktoren für Standortentscheidungen abdecken (GRABOW ET AL., 1995, S.63).

Branchenübergreifend bezeichnen weiche Standortfaktoren Gegebenheiten an einem Standort, die nur schwer messbar sind. Beispiele dafür sind das Standortimage, das Businessklima oder die Lebens- und Umweltqualität an einem bestimmten Ort. HAAS ET AL. (2012, S.234) bezeichnet weiche Standortfaktoren auch als „[...] *Clusterung aller Faktoren, die sich auf das individuelle Raumempfinden der Menschen in ihrer Arbeits- und Lebenswelt beziehen*“. Diese speziellen Standortfaktoren sind monetär kaum zu quantifizieren und stark durch persönliche Präferenzen geprägt. Des Weiteren können weiche Standortfaktoren nach GRABOW ET AL. (1995, S.67) in zwei Unterarten differenziert werden. Man unterscheidet folglich weiche, unternehmensbezogene Standortfaktoren von weichen personengebundenen Faktoren.

Weiche unternehmensbezogene Faktoren, auf der einen Seite, sind von unmittelbarer Bedeutung für die Unternehmenstätigkeiten. Dazu gehören unter anderem das Verhalten der öffentlichen Verwaltung oder der politischen EntscheidungsträgerInnen, das Wirtschaftsklima, die unternehmensbezogene Infrastruktur und das Image eines Standortes (GRABOW ET AL., 1995, S.68). Auf der anderen Seite existieren weiche, personenbezogene Standortfaktoren, zu denen exemplarisch die persönlichen Präferenzen der UnternehmerInnen und ihrer Beschäftigten wie auch regionale Lohnunterschiede oder die Erreichbarkeit anderer attraktiver geographischer Gebiete gehören (GRABOW ET AL., 1995, S.69). Eine ausführlichere Darstellung der Standortfaktoren nach GRABOW ET AL. (1995) befindet sich im Anhang der vorliegenden Arbeit.

Im Gegensatz zu weichen Standortfaktoren wirken sich harte Standortfaktoren direkt auf die Kosten der wirtschaftlichen Aktivitäten vor Ort aus. Sie beziehen sich also auf die betriebswirtschaftliche Logik der Standortwahl und sind in der Regel monetär zu erfassen (STEINRÜCKEN, 2012, S.55). Zu den harten Standortfaktoren zählt man die Verkehrsanbindung, Steuern, die Distanz zu Zulieferbetrieben oder Absatzmärkten und Arbeitskosten, um nur einige zu nennen. Insgesamt unterscheiden GRABOW ET AL. (1995, S.67) damit also zwischen drei Kategorien: harte Standortfaktoren, weiche, unternehmensbezogene Standortfaktoren und weiche, personenbezogene Standortfaktoren.

Neben den standortcharakterisierenden Faktoren existieren auch Standortanforderungen, die ein Unternehmen an einen Standort stellt. Die spezifischen Standortanforderungen der unterschiedlichen unternehmerischen Aktivitäten drücken sich dabei laut MEYER (2006, S.38) durch sogenannte Prozessfaktoren aus, die wiederum im Zuge des Standortwahlprozesses die betrachteten Standortfaktoren gewichten. Sie charakterisieren demnach den Fertigungsprozess eines bestimmten Produktes und ergeben sich unter anderem aus der Intensität der zur Herstellung eines speziellen Produktes benötigten Inputfaktoren, wie den Faktoren Arbeit, Kapital, Rohstoffe, Raumbedarf (MEYER, 2006, S.38). Ein Exempel dieser Interdependenz ist die höhere Gewichtung der Standortfaktoren Lohnkosten und Verfügbarkeit von Arbeitskräften im Zuge der Standortwahl für eine Produktionsstätte zur Durchführung eines arbeitsintensiven Fertigungsprozesses. Wie aus diesem Beispiel hervorgeht, ist die Relevanz einzelner Standortfaktoren in Standortentscheidungsprozessen als relativ zu beschreiben und hängt primär von den geplanten unternehmerischen Aktivitäten am Zielort ab. Die Bedeutung einzelner Standortfaktoren kann sich demnach zwischen unterschiedlichen Branchen und Unternehmen deutlich unterscheiden (OTTMANN & LIFKA, 2010, S.8). Die faktorspezifische Relevanz steht somit in einem engen Zusammenhang mit der Art des Produktes, der Intensität der einzelnen Inputfaktoren sowie der angewendeten Verfahrenstechniken des Unternehmens (AUTSCHBACH, 1997, S.143).

Neben den Prozessfaktoren spielt, wie in Abbildung 15 zu sehen ist, auch die räumliche Betrachtungsebene im Standortwahlprozess eine zentrale Rolle hinsichtlich der Relevanz einzelner Standortfaktoren (MEYER, 2006, S.42). Sind auf der Ebene der Länderselektion (siehe Kapitel 3.2.3) Standortfaktoren wie die politische Stabilität, das Marktpotenzial, das Rechtssystem oder das Enteignungsrisiko von vorrangiger Bedeutung, so ändert sich dies mit zunehmendem Detaillierungsgrad in der Mikrostandortwahl (GLATTE, 2012, S.165).

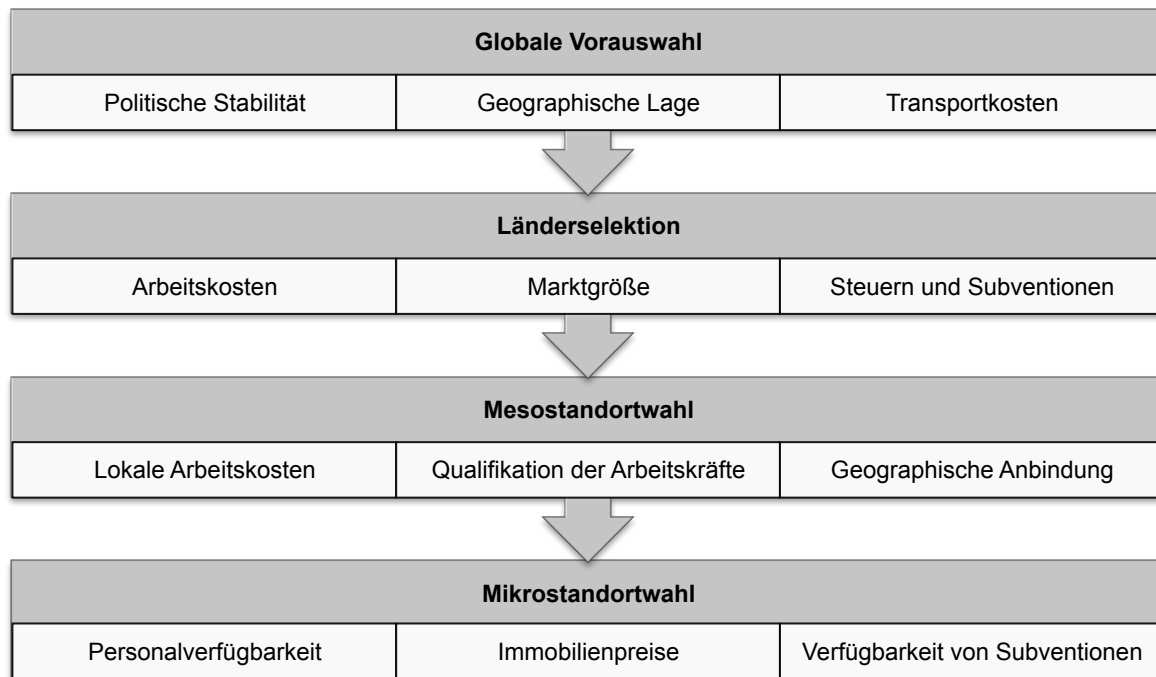


Abbildung 15: Exemplarische Veränderung der primär relevanten Standortfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an MEYER, 2006, S.42)

3.2.2.2 Die Methodik der Standortbewertung

Um erfolgreiche Standortentscheidungen treffen zu können, bedarf es einer zielgerichteten Bewertung sämtlicher für die Entscheidungsfindung relevanter Aspekte (OTTMANN & LIFKA, 2010, S.8). Da jeder Standort eine einzigartige Kombination an Faktorausprägungen darstellt, kann der Prozess der Standortanalyse jedoch als äußerst komplex bezeichnet werden (OTTMANN & LIFKA, 2010, S.8). Um dennoch eine erfolgsversprechende Standortentscheidung treffen zu können, ist im Vorhinein eine strukturierte und umfassende Auswahl der zu bewertenden Standortfaktoren von Nöten. An dieser Stelle gilt es jedoch zu erwähnen, dass eine exzessive Menge an zu bewertenden Standortfaktoren zu einem erhöhten Untersuchungsaufwand und folglich zu einer gewissen Unübersichtlichkeit führen kann (OTTMANN & LIFKA, 2010, S.9). Zudem ist im Rahmen der Kriterienauswahl zu beachten, dass jeder gewählte Standortfaktor zur sinnvollen Alternativenunterscheidung taugen sollte (OTTMANN & LIFKA, 2010, S.9). In vielen Fällen eignet sich laut OTTMANN UND LIFKA (2010, S.24) das Formulieren von Mindestanforderungen („limitationale Standortanforderungen“), um den Analyseaufwand zu reduzieren und eine Vorauswahl möglicher Standorte zu treffen.

Nach der Identifikation der für den Prozess der Standortwahl relevanten Standortfaktoren, erfolgt die Bewertung deren Ausprägungen (AUTSCHBACH, 1997, S.157). KINKEL UND BUHMANN (2009, S.36) sehen die Herausforderungen der Standortbewertung in der Schaffung einer möglichst exakten Informationsgrundlage für komplexe und risikobehaftete Entscheidungen. Da es jedoch kein Bewertungsverfahren gibt, in das alle relevanten

Kriterien adäquat einbezogen werden können, wird in der Praxis ein Methodenmix angewandt, um mögliche Standortalternativen umfassend zu bewerten (KINKEL & BUHMANN, 2009, S.39).

Um Standortfaktoren grundsätzlich messbar und in weiterer Folge bewertbar zu machen, werden Informationen bezüglich deren Ausprägungen benötigt. Grundsätzlich gilt: *„[...] Je umfangreicher und aussagekräftiger die der Standortentscheidung zugrunde liegenden Informationen sind, desto genauere Prognosen können über die zukünftige Entwicklung eines Standortes gemacht werden und desto geringer ist das wahrgenommene Risiko der Standortwahl“* (HARMS, 2006, S.39). Zum Zwecke der Informationsbeschaffung ist deshalb ein gewissenhaftes Lukrieren unterschiedlicher Informationsquellen notwendig, wobei man zwischen einer Sekundärdatenerhebung und einer Primärdatenerhebung unterscheiden kann (AUTSCHBACH, 1997, S.157). Die Sekundärdatenerhebung („desk research“) ist durch das Sammeln von bereits verfügbarem Informationsmaterial charakterisiert, während im Zuge der Primärdatenerhebung („field research“) die benötigten Informationen erst erhoben werden müssen (AUTSCHBACH, 1997, S.158). Die Wahl der Informationsbeschaffungsmethode ist zum Großteil vom erforderlichen Zeitaufwand und den Kosten der Informationsbeschaffung abhängig. Da sich die Sekundärdatenerhebung in den meisten Fällen als zeitsparender und kostengünstiger darstellt, wird sie häufig zu Beginn der Standortanalyse angewandt. Erst mit steigendem Detaillierungsgrad der Standortbewertung schwenken Unternehmen auf die kostenintensivere aber qualitativ höherwertigere Verwendung von Primärdaten um (AUTSCHBACH, 1997, S.161).

Im Zuge der Sekundärdatenerhebung ist in weiterer Folge zu entscheiden, welche Informationsquellen genutzt werden sollen. HUMMEL (1997, S.203) unterscheidet in Bezug auf mögliche Informationsquellen zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Quellen. Als besonders wichtige unternehmensinterne Informationsquellen dienen Kunden- und Außendienstberichte, Einkäuferberichte und Informationen von ausländischen Tochterunternehmen (HUMMEL, 1997, S.203). Bei den unternehmensexternen Quellen hingegen handelt es sich um öffentliche bzw. staatliche Quellen, private Quellen, internationale Organisationen oder Finanzinstitute (AUTSCHBACH, 1997, S.158). Nicht zu vernachlässigen sind zudem elektronische Quellen von Datenbankproduzenten und Onlineanbietern (HUMMEL, 1997, S.205). Von entscheidender Bedeutung für die Güte der Standortbewertung ist neben der sinnvollen Auswahl der Informationsquellen auch die Qualität der verfügbaren Datenbasis, welche laut AUTSCHBACH (1997, S.158) von der Verfügbarkeit, der Aktualität, der Vergleichbarkeit und der Zuverlässigkeit der Daten abhängt. Diese Kriterien sind vor allem im Zuge der detaillierten Bewertungsphasen von zentraler Bedeutung, da regionsspezifische Daten, im Gegensatz

zum makroökonomischen Datenmaterial, oft nur von regionalen Statistikämtern oder Instituten angeboten werden und meist nur schwer vergleichbar sind.

Um in einem nächsten Schritt die gewonnenen Informationen zielführend bewerten zu können, bedarf es der Auswahl einer passenden Methodik bzw. eines kompatiblen Methodenmix. Es sei erwähnt, dass Operations-Research-Verfahren im Rahmen der vorliegenden Untersuchung keine Rolle spielen, da deren primäres Einsatzgebiet in stark logistisch geprägten Standortentscheidungen liegt (GRABOW ET AL., 1995, S.138). Grundsätzlich können Bewertungsverfahren anhand von drei Kriterien unterschieden werden (siehe Abbildung 16): der Anzahl der untersuchten Standortfaktoren, der Qualität der Daten und des Zeitbezuges der Bewertung (AUTSCHBACH, 1997, S.166).

Differenziert man nach der Anzahl zu bewertender Standortfaktoren, unterscheidet man die Partialanalyse von der Totalanalyse (AUTSCHBACH, 1997, S.166). Partialanalysen sind dabei durch eine beschränkte Bewertung einiger weniger Standortfaktoren gekennzeichnet. In Folge dieser eingeschränkten Betrachtung wird zwar die Komplexität der Analyse reduziert, gleichzeitig aber eine umfassende Bewertung der für die Standortentscheidung relevanten Faktoren verhindert (AUTSCHBACH, 1997, S.166). Die Totalanalyse hingegen zielt auf eine Bewertung aller die Standortentscheidung beeinflussenden Standortfaktoren ab. Dieses Vorhaben kann laut AUTSCHBACH (1997, S.166) als nicht realistisch betrachtet werden und wird in der Praxis in dieser Form auch kaum angewandt.

Hinsichtlich der Qualität der zur Verfügung stehenden Informationen unterscheidet man zwischen qualitativen und quantitativen Methoden (AUTSCHBACH, 1997, S.166). Die Gruppe der qualitativen Methoden der Standortbewertung basiert auf verbal zu beschreibenden Informationen und besteht darin, Inhalte von Themen und Problemstellungen zu interpretieren und zu vergleichen. Sie werden laut AUTSCHBACH (1997, S.166) auch als Näherungslösungen beschrieben, die dann Anwendung finden, „[...] wenn die Bestimmung einer optimalen Lösung mit vertretbarem Aufwand nicht möglich ist“. In der Praxis kommen laut KINKEL UND BUHMANN (2009, S.37) aber nur selten qualitative Methoden zum Einsatz. Als Beispiele für qualitative Methoden können Checklistenverfahren, Portfolioanalysen oder Scoring-Modelle wie die Nutzwertanalyse genannt werden (AUTSCHBACH, 1997, S.168). Quantitative Methoden hingegen basieren zum Großteil auf dem Verarbeiten von messbaren Zahlen, Größen oder mathematisch berechenbaren Einheiten (GLATTE, 2012, S.93). Da quantitative Methoden in der Regel nur wenige Standortfaktoren inkludieren, sind diese in der Lage, intersubjektiv nachvollziehbare Lösungen aufzuzeigen (AUTSCHBACH, 1997, S.166). Exemplarisch für quantitative Methoden können statische wie auch dynamische Investitionsrechenverfahren, wie zum Beispiel die Annuitätenmethode, oder unterschiedliche Varianten der Kapitalwertmethode genannt werden (GLATTE, 2012, S.93).

Eine Differenzierung der Bewertungsverfahren hinsichtlich des Zeitbezuges ermöglicht eine weitere Unterscheidung zwischen Gegenwartsanalysen und Zukunftsprognosen. Dabei dienen die Methoden der Gegenwartsanalyse zur Bewertung der Ist-Ausprägungen relevanter Standortfaktoren und ermöglichen so die Bestimmung des gegenwärtig optimalen Standortes (AUTSCHBACH, 1997, S.166). Aufgrund der Tatsache, dass Standortentscheidungen einen dynamischen und langfristigen Charakter aufweisen, sind besonders Prognoseverfahren im Rahmen einer Standortanalyse von essenzieller Bedeutung (AUTSCHBACH, 1997, S.167). Die Ermittlung zukünftig zu erwartender Kennzahlen und Standortbedingungen kann als richtungsweisend für die Risikosenkung und die potenzielle Chancennutzung internationaler Investitionen betrachtet werden.

Zeitbezug der Bewertung	• Gegenwartsanalyse • Zukunftsprognose
Qualität der Information	• Quantitative Verfahren • Qualitative Verfahren
Anzahl der Standortfaktoren	• Totalanalyse • Partialanalyse

Abbildung 16: Differenzierung von Standortbewertungsverfahren (Quelle: Eigene Darstellung nach AUTSCHBACH, 1997, S.167)

Laut KINKEL UND BUHMANN (2009, S.37) werden in der unternehmerischen Praxis vermehrt quantitative Methoden der Wirtschaftlichkeitsrechnung zur Standortbewertung herangezogen. Dennoch gilt es an dieser Stelle erneut die Sinnhaftigkeit eines Methodenmix zu betonen, da die kombinierte Betrachtung von Kapital- und Nutzwert eine deutlich verbesserte Entscheidungsgrundlage generiert und eine Standortentscheidung schlussendlich aufgrund des Gesamteindrucks gefällt wird. Dieser wird neben den ermittelten Werten auch von bereits getätigten Standortentscheidungen beeinflusst. Der daraus resultierende Lern- bzw. Erfahrungseffekt kann folglich bei zukünftigen Standortwahlprozessen genutzt werden und so zu einer erfolgreichen Entscheidung beitragen (KINKEL & BUHMANN, 2009, S.39). Häufig resultieren aus dieser meist personengebundenen Wissens- und Erfahrungsgenerierung durch vergangene Standortentscheidungen sogenannte „Standort-Considerations-Sets“. Dabei handelt es sich laut SCHNURRENBERGER (2000, S.158) um konkrete Vorstellungen auf Managementebene darüber, welche Großregionen oder Länder für ein Unternehmen als mögliche Standorte infrage kommen.

3.2.3 Der betriebliche Standortsuchprozess

Das in Kapitel 3.2.3. dargestellte Handlungsfeld der Standortbewertung kann als eine der zentralen Aufgaben im mehrstufigen Prozess der Standortsuche bezeichnet werden. In der

einschlägigen Fachliteratur findet sich diesbezüglich eine Vielzahl möglicher Phasenkonzeptionen der unternehmerischen Einzelstandortwahl, deren Muster jedoch meist ähnlich ist (VGL. GOETTE, 1994 / AUTSCHBACH, 1997 / SCHNURRENBERGER, 2000 / GLATTE, 2012 / GODAU, 2001 / LÜDER & KÜPPER, 1982). Im Zuge des nachfolgenden Kapitels wird die Standortwahl als heuristischer Prozess in einzelne Phasen gegliedert. Die Vorgänge werden in den jeweiligen Prozessphasen erläutert. Die folgende Darstellung basiert dabei auf dem Phasenmodell einer internationalen Standortwahl nach JÖRG AUTSCHBACH (1997).

3.2.3.1 Grundlagen der prozesshaften Standortwahl

Im Rahmen der internationalen Standortwahl ist das standortsuchende Unternehmen danach bestrebt, die unternehmerischen Zielsetzungen mit den Rahmenbedingungen an zumindest einem internationalen Standort zu vereinen (AUTSCHBACH, 1997, S.193). Ziel des systematisch-rationalen Standortsuchprozesses ist folglich die Identifizierung des am ehesten für die unternehmerischen Anforderungen geeigneten Standortes unter den gegebenen Standortalternativen (GOETTE, 1994, S.254). *„Als oberste Zielsetzung der internationalen Standortwahl wird aus diesem Grund nicht das Ziel der Gewinnmaximierung oder der Rentabilitätsmaximierung genannt, sondern die Maximierung des Anspruchserfüllungsgrades“* (GOETTE, 1994, S.254).

Trotz der Existenz einer Vielzahl unterschiedlicher Phasenkonzeptionen der internationalen Standortwahl und der Tatsache, dass eine Standortsuche stets projektspezifisch variiert, lässt sich nach SCHNURRENBERGER (2000, S.141) ein typisches Muster der unternehmerischen Standortwahl erkennen. Die Darstellung des Standortsuchprozesses im Zuge der vorliegenden Arbeit basiert auf dem Phasenmodell nach AUTSCHBACH (1997, S.194). Dieser unterscheidet, wie in Abbildung 17 zu sehen ist, vier Phasen der betrieblichen Standortwahl, die dem Ziel der heuristischen Alternativenreduktion dienen.

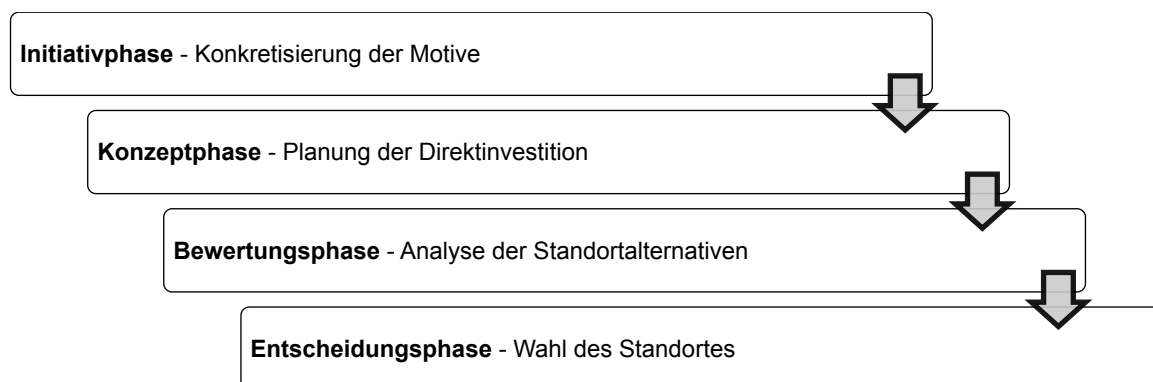


Abbildung 17: Phasenmodell eines Standortsuchprozesses (Quelle: Eigene Darstellung nach AUTSCHBACH, 1997, S.194)

Um den komplexen und umfangreichen Standortsuchprozess in einem angemessenen Zeitrahmen erfolgreich durchführen zu können, bedarf es einer strukturierten Planung des

Prozessablaufes. Grundsätzlich variiert die Dauer eines Standortauswahlprozesses, je nach Projekt, zwischen sechs bis zwölf Monaten (GLATTE, 2012, S.138). Die Kosten einer Standortanalyse sind ebenfalls stark variabel und hängen unter anderem vom Umfang der Analyse, dem Zeitrahmen sowie von der Anzahl am Suchprozess beteiligter Akteure ab.

Bezüglich der am Standortsuchprozess eines Unternehmens beteiligten Akteure unterscheidet SCHNURRENBERGER (2000, S.144) zwischen Akteursgruppen, die den gesamten Entscheidungsprozess begleiten, und jenen, die nur zu einem bestimmten Zeitpunkt einen Beitrag leisten. Die bedeutendsten Akteure befinden sich dabei in den standortsuchenden Unternehmen selbst. Es werden diese grundsätzlich in sogenannte interne Akteure im eigentlichen Sinne und interne Akteure im weiteren Sinne unterschieden (SCHNURRENBERGER, 2000, S.144). Zu den wichtigsten internen Akteuren im eigentlichen Sinne zählen die finalen EntscheidungsträgerInnen bzw. Entscheidungsgremien, Projektteams, bestimmte funktionale Abteilungen, Geschäftsfeldleitungen und einflussreiche Einzelpersonen (SCHNURRENBERGER, 2000, S.144). Zu den internen Akteuren sind im weiteren Sinne auch die Kapitaleigner und Shareholder sowie ArbeitnehmerInnen und ihre Vertretungen zu zählen. Neben den bereits genannten unternehmensinternen Akteuren gehören auch unternehmensexterne Akteure zu einem Standortsuchprozess. SCHNURRENBERGER (2000, S.144) unterscheidet auch hier zwischen unternehmensexternen Akteuren im engeren Sinne, wie Standortanbieter oder Consulting-Unternehmen, und unternehmensexternen Akteuren im weiteren Sinne, wie Banken, Kapitalgeber, Gewerkschaften, Zulieferbetriebe und mögliche GeschäftspartnerInnen (SCHNURRENBERGER, 2000, S.144).

3.2.3.2 Initiativphase

Die Initiativphase ist, wie auch die Konzeptphase, dem eigentlichen Standortwahlprozess vorgelagert und bildet den Ausgangspunkt der internationalen Standortsuche. Dabei kann die Initiative vom Unternehmen selbst ausgehen oder unternehmensextern herangetragen werden (AUTSCHBACH, 1997, S.197). Unternehmensextern gestartete Initiativen gehen dabei häufig von Regierungen und Unternehmen aus dem Gastland aus, einerseits mit dem vorrangigen Ziel, Arbeitsplätze zu schaffen und andererseits mit dem Bestreben, ausländische Joint Venture-Partnerunternehmen zu finden (AUTSCHBACH, 1997, S.198).

Bei unternehmensinternen Initiativen für Standortsuchprozesse handelt es sich meist um Anlässe, die aus den in Kapitel 2.2 beschriebenen Zielsetzungen abgeleitet werden können. Häufig genannte produktionsspezifische Auslöser sind unter anderem Ineffizienz im Produktionsbereich, Wettbewerbsdruck, Erschließung und Sicherung von Absatzmärkten, Sicherung der Rohstoffversorgung sowie Änderungen in der Produktionstiefe oder im

Produktprogramm (BANKHOFER, 2001, S.88). Zusätzlich nennen LÜDER UND KÜPPER (1982, S.139) den Anstieg der Nachfrage nach bereits bestehenden Produkten und die Einführung neuer Produkte als Anreize für Standortsuchprozesse.

3.2.3.3 Konzeptphase

Im Rahmen der Konzeptphase erfolgen die eigentliche Konzipierung der geplanten Direktinvestition und die Festlegung der Herangehensweise (AUTSCHBACH, 1997, S.199). Weiter werden in der Konzeptphase Standortanforderungen erstellt und zu bewertende Standortfaktoren identifiziert, die in weiterer Folge in der Bewertungsphase analysiert werden (siehe Kapitel 3.2.2.2).

Neben der Wahl der Form und Art der beabsichtigten Direktinvestition wird in dieser Phase die strategische Rolle des geplanten Standortes diskutiert und entschieden. Wie im Subkapitel 3.2.1.1 erläutert, beeinflussen die zuvor genannten Faktoren die internationale Standortwahl hinsichtlich der Anzahl an möglichen Standortalternativen und somit des Analyseumfangs sowie des Kontrollpotenzials ausgehend vom Stammunternehmen (AUTSCHBACH, 1997, S.199).

Als einer der ersten Schritte ist es sinnvoll, ein interdisziplinäres Projektteam zusammenzustellen und das Projekt-Setup zu konzipieren (SCHNURRENBERGER, 2000, S.167). Dieser Schritt beinhaltet die Einschätzung des zur Verfügung stehenden Budgets, des benötigten Informationsbedarfs, der organisatorischen Verankerung des Projekts im Unternehmen und der Überprüfung eines möglichen Outsourcings einzelner Aufgabenbereiche, zum Beispiel durch die Inanspruchnahme von Beratungstätigkeiten (SCHNURRENBERGER, 2000, S.167).

3.2.3.4 Bewertungsphase

Die Bewertungsphase kann in drei Subphasen unterteilt werden. Dabei handelt es sich laut AUTSCHBACH (1997, S.194) um die Phasen der Ländervorauswahl (Makroanalyse), der Grobanalyse (Mesoanalyse) und der Feinanalyse (Mikroanalyse). Innerhalb dieser Subphasen des Standortsuchprozesses verlaufen die Analyseverfahren stets nach dem gleichen Muster. Zu Beginn jedes Analyseverfahrens erfolgt die Ermittlung geeigneter Standortfaktoren, um anschließend die zur Bewertung erforderlichen Informationen lukrieren zu können. Nach der Informationsbeschaffung beginnt der eigentliche Bewertungsvorgang im Sinne einer methodisch fundierten Standortfaktoranalyse. Abschließend erfolgt die Selektion der potenziell geeigneten Standorte. Diese – je nach Subphase sukzessiv abnehmende – Zahl möglicher Standortalternativen ermöglicht einen immer stärkeren Detaillierungsgrad der nachfolgenden Analyseschritte (AUTSCHBACH, 1997, S.200). „Ziel der

drei Phasen ist die Selektion der geeignetsten Standortalternative unter der Nebenbedingung des projektabhängig begrenzten Zeit- und Kapitaleinsatzes“ (AUTSCHBACH, 1997, S.200). Die unterschiedlichen Aspekte der drei Bewertungsphasen werden in Abbildung 18 vereinfacht dargestellt.

Die Ländervorauswahl (Scanning) besteht aus der Ermittlung jener Länder, die als mögliche Standorte generell infrage kommen (AUTSCHBACH, 1997, S.201). In einigen Fällen kann diese Phase auch verkürzt oder ganz übersprungen werden, vor allem, wenn durch die vorrangige Zielsetzung der Markterschließung gewisse Ländermärkte in der unternehmensinternen Zielmarktstrategie präferiert werden. In diesem speziellen Fall erfolgt die Länderauswahl indirekt durch die Ländermarktselektion und deren Methodik. Auch mögliche, auf Managementebene verankerte Standort-Considerations-Sets können zu einer Einschränkung des Analyseaufwandes führen, indem ungeeignet erscheinende Standortalternativen bereits im Vorfeld aussortiert werden. Die Ländervorauswahl geht also in der Regel nicht von allen Ländern der Erde aus, sondern wird meist in einer reduzierten Form aufgrund von Regionspräferenzen seitens der Unternehmen durchgeführt (AUTSCHBACH, 1997, S.201). Um den Aufwand der Länderselektion in Grenzen zu halten, werden in den meisten Fällen qualitative Methoden verwendet, die durch wenige „K.-O.-Faktoren“ zu einer schnellen Auslese ungeeigneter Gastländer führen (GOETTE, 1994, S.261). Als Ausschlusskriterien nennt AUTSCHBACH (1997, S.203) unter anderem Faktoren bezüglich der Rechtssicherheit, des Absatzpotenzials, der Kaufkraft, des politischen Systems oder des Steuersystems eines Landes.

Auf die Ländervorselektion folgt die detailliertere und somit ressourcenaufwendigere Meso- bzw. Grobstandortwahl. Im Zuge dieser werden erneut Standortkriterien festgelegt und bewertet. Mit dem Ziel, eine grobe Selektion durchzuführen, werden auch in dieser Phase immer noch länderspezifische Informationen betrachtet und analysiert (AUTSCHBACH, 1997, S.204). Als Ergebnis werden einige wenige bzw. mindestens ein Land erwartet, das als mögliches Gastland der ausländischen Direktinvestition infrage kommt und in weiterer Folge einer Feinanalyse unterzogen wird (AUTSCHBACH, 1997, S.206).

Die Feinanalyse dient abschließend zur detaillierten Analyse der potenziellen Standortalternativen. Dabei unterscheidet sich die Feinanalyse aufgrund der Spezifität der Standortfaktoren von der Grobanalyse. Die Relevanz der einzelnen Standortfaktoren wandelt sich in dieser Phase und es werden verstärkt unternehmens- und branchenspezifische Faktoren untersucht (AUTSCHBACH, 1997, S.206). Durch den höheren Detaillierungsgrad der Analyse kommt zudem der zeit- und kostenintensiven Primärdatenerhebung eine immer größere Rolle zu.

	Bewertungsphasen		
	Ländervorauswahl	Grobauswahl	Feinauswahl
Art der Standortfaktoren	wirtschaftlich, rechtlich, politisch, kulturell, sozial, technologisch, natürlich		überwiegend wirtschaftlich
	qualitativ	qualitativ / quantitativ	quantitativ
Spezifizierung der Standortfaktoren	landesspezifisch		branchen- und unternehmensspezifisch
Informationsquellen	sekundär	sekundär / gering primär	primär / gering sekundär
Bewertungsverfahren	qualitativ (Checklisten, Portfolio, Scoring-Verfahren)	qualitativ (im geringen Umfang quantitativ)	meist quantitativ (multivariate Analyseverfahren, Investitionsrechenverfahren)

Abbildung 18: Bewertungsphasen im internationalen Standortsuchprozess (Eigene Darstellung nach AUTSCHBACH, 1997, S.208)

Der heuristische Charakter des Standortwahlprozesses bedingt nach der Selektion eines Landes als möglichen Unternehmensstandort eine im Zuge der Feinanalyse sukzessiv durchgeführte Reduktion des geographischen Ausgangsniveaus von der Wahl der Region, über die Wahl der Gemeinde, bis zur Wahl des eigentlichen Grundstückes. OTTMANN UND LIFKA (2010, S.29) stellen den Prozess der Standortsuche, wie in Abbildung 19 zu sehen ist, in verschiedene, aufeinander aufbauende Teilebenen dar.

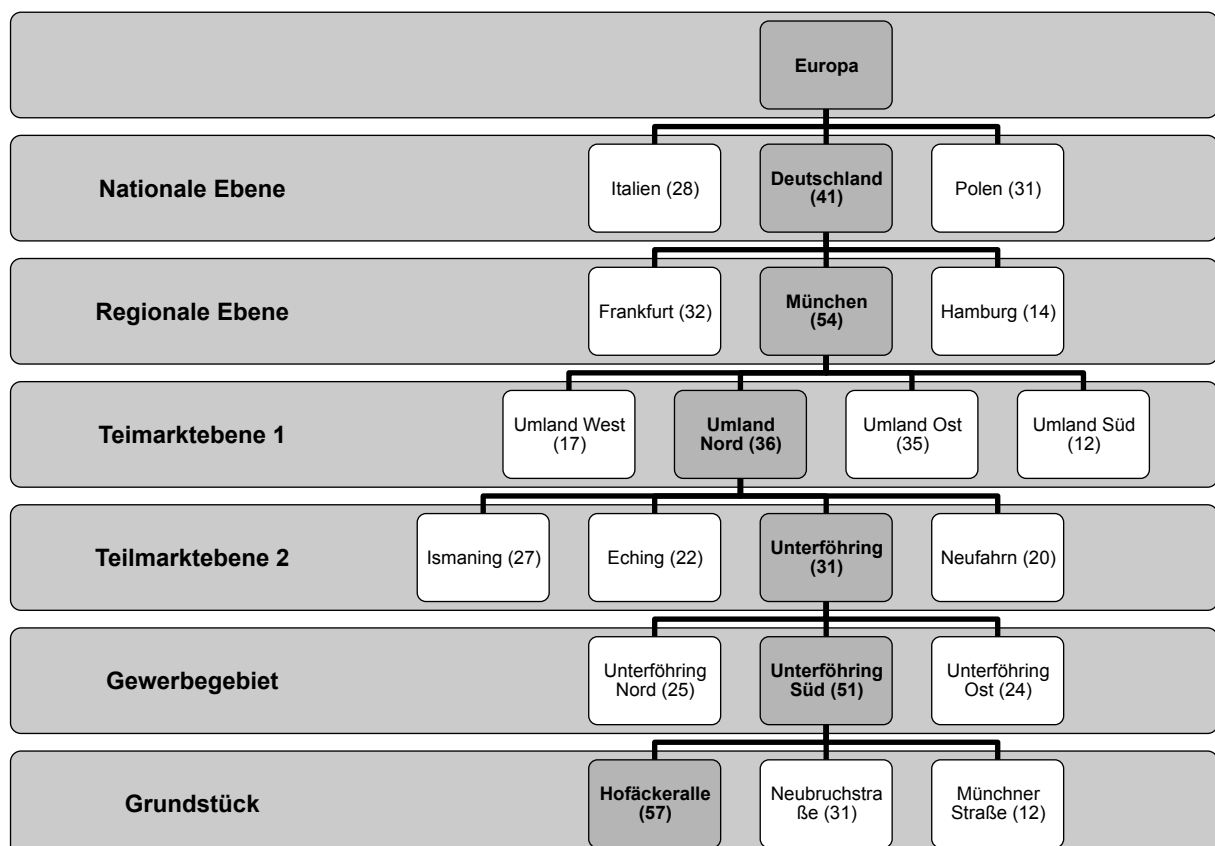


Abbildung 19: Top-Down Entscheidung (Quelle: Eigene Darstellung nach OTTMANN & LIFKA, 2010, S.29)

3.2.3.5 Entscheidungsphase

Um von der Feinanalyse über eine Entscheidungsvorlage zur Betriebsaufnahme zu gelangen, ist eine finale Entscheidung zu treffen. Diese strategische Entscheidung gilt als der letzte Schritt im eigentlichen Standortwahlprozess eines Unternehmens (AUTSCHBACH, 1997, S.209). Es lässt sich festhalten, dass die Entscheidung für oder gegen einen Standort im obersten Management auf der Ebene der Geschäftsführung getroffen wird (GOETTE, 1994, S.308). Vor allem in größeren Unternehmen handelt es sich bei den endgültigen Standortentscheidungen meist um multipersonale Entscheidungen (SCHNURRENBERGER, 2000, S.202). Dennoch steigt in der Phase der Feinanalyse auch der Einfluss persönlicher Präferenzen im Standortentscheidungsprozess. Die Entscheidung für oder gegen einen bestimmten Standort basiert deshalb nicht allein auf den Ergebnissen methodischer Untersuchungen. Eine ebenso wichtige Rolle spielen hier die bereits erwähnten persönlichen Präferenzen und der Geschäftsinstinkt der EntscheidungsträgerInnen. Zudem spielt auch die Risikobereitschaft der UnternehmerInnen eine tragende Rolle (GOETTE, 1994, S.308).

Der erste Schritt in Richtung einer endgültigen Entscheidung für einen Standort ist die Präsentation einer zuvor vom Projektteam oder externen Akteuren erstellten Entscheidungsvorlage (SCHNURRENBERGER, 2000, S.199). Die Entscheidungsvorlage soll im finalen Entscheidungsprozess als konkrete Handlungsempfehlung dienen und die Standortentscheidung dadurch erleichtern. In der Praxis ist es Usus, dass in den Standortsuchprozess involvierte AkteurInnen, wie UnternehmensberaterInnen oder entscheidende ProjektmitarbeiterInnen die Ergebnisse und die Vorgehensweise im Standortwahlprozess noch einmal vor den EntscheidungsträgerInnen präsentieren (SCHNURRENBERGER, 2000, S.200). Schlussendlich muss in jedem Fall eine finale und fundierte Entscheidung getroffen werden.

3.2.4 Die Standortrealisierung

Die erste Maßnahme nach der finalen Entscheidung der Unternehmensleitung ist die Zusammenstellung eines Teams, das die nun anstehenden Aufgaben bewältigen soll. Diesem Realisierungsteam kommt folglich die Rolle der StandortrealisatorInnen zu (SCHNURRENBERGER, 2000, S.212). Sehr häufig werden in das Realisierungsteam auch Personen inkludiert, die bereits an der Entscheidungsfindung beteiligt waren, um deren im Zuge des Bewertungsprozesses erworbenes Know-how zu nutzen (SCHNURRENBERGER, 2000, S.212).

Nach der Teamzusammenstellung folgt die Evaluierung des Handlungsbedarfs vor Ort. Im Zuge der Standortrealisierung empfiehlt es sich, die Interaktionsbeziehungen zu lokalen Akteuren auszubauen, da sich vor allem die Abwicklung von Planungs- und

Genehmigungsverfahren in dieser Phase als besonders zeit- und ressourcenaufwendig darstellt (SCHNURRENBERGER, 2000, S.212). RealisatorInnen übernehmen neben den Genehmigungsverfahren auch eine Vielzahl anderer Aufgabenbereiche. Exemplarisch dafür sei an dieser Stelle die Abstimmung mit Bauträgern und Zulieferbetrieben angeführt. Ein wesentlicher Punkt ist zudem das Einfordern der Zusagen seitens der Standortanbieter. Neben den Zusagen im Rahmen der Verhandlungen betrifft dies vorrangig auch die Bewilligungen von Fördermitteln oder infrastrukturelle Vorhaben (SCHNURRENBERGER, 2000, S.215).

Im Zusammenhang mit dem sich oft über mehrere Jahre erstreckenden Realisierungsprozess einer Standortwahl ist zu erwähnen, dass sich im Laufe der Realisierungszeit Veränderungen im Bereich der Standortbedingungen oder der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ereignen können. Diese Veränderungen können dazu führen, dass bereits beschlossene Standortprojekte „auf Eis gelegt“ oder ganz „abgesagt“ werden (SCHNURRENBERGER, 2000, S.216). In den meisten Fällen findet die Standortwahl aber mit der Realisierung der parallel zur Standortsuche ablaufenden Fabrikplanung und dem Produktionsanlauf des Unternehmens vor Ort ihren Abschluss. Doch auch danach bleibt der Standort ein Objekt der unternehmensinternen Standortpolitik und Standortstrukturstrategie (SCHNURRENBERGER, 2000, S.216).

3.2.5 Resümee

Die Standortwahl zählt zu den bedeutendsten unternehmerischen Entscheidungen und beeinflusst die gegenwärtige Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes genauso wie die zukünftige Entwicklung. Als Auslöser dieser Standortsuchprozesse stehen unternehmerische Investitionsentscheidungen mit räumlichen Bezügen im Mittelpunkt des Interesses. Als grundlegende Begründung für unternehmerische Direktinvestitionen ins Ausland wird laut John H. Dunning im Rahmen des OLI-Paradigmas das Wirken von Eigentumsvorteilen, Internalisierungsvorteilen und Standortvorteilen erachtet. Können in allen drei Kategorien Vorteile erzielt werden, empfiehlt sich laut Dunning *„[...] einzig und allein der Markteintritt über ausländische Direktinvestitionen, möglichst in Form von Tochtergesellschaften“* (WOLF, 2011, S.34). Dabei beeinflussen die Art, Form aber auch die mit der Direktinvestition verbundene Zielsetzung den Suchprozess hinsichtlich des Umfangs und somit auch hinsichtlich der Kosten und der Dauer.

Von besonderer Bedeutung im Standortsuchprozess sind Standortfaktoren und Standortanforderungen, die letztendlich über die Eignung eines geographischen Ortes für eine betriebliche Aktivität entscheiden. Je nach dem, wie gründlich die zu betrachtenden Standortfaktoren ausgewählt und anschließend bewertet werden, desto erfolgreicher und

passender kann ein Standort gewählt werden. Aufgrund der großen Bedeutung von Standortfaktoren für den Standortsuchprozess und den Erfolg einer Standortentscheidung kommt ihnen im empirischen Teil der Arbeit eine zentrale Rolle zu. Auch der Fragebogen fokussiert sich unter anderem auf die Identifizierung der im Standortwahlprozess oberösterreichischer Familienunternehmen zentralen Standortfaktoren und K.-O.-Kriterien. Eine weitere Fragestellung bezieht sich zudem auf die zur Standortfaktorbewertung eingesetzte Methodik, da diese nach der Auswahl der relevanten Faktoren durch deren Bewertung maßgeblich zur zielführenden Auswahl des passenden Standortes beiträgt. Es ist davon auszugehen, dass vor allem kleine und mittlere Unternehmen auf eine umfassende und somit auch zeitraubende und kostenintensive methodisch fundierte Standortanalyse verzichten. Die empirische Untersuchung soll dahingehend Aufschluss geben, welchen Stellenwert methodisch fundierte Standortanalysen einnehmen und welche Faktoren dabei im Fokus stehen.

Von Interesse ist zudem der Prozess der unternehmerischen Standortwahl an sich. Zu diesem Zwecke wird die Phasenkonzeption nach Jörg Autschbach in den Mittelpunkt gerückt und dessen Abläufe beschrieben. Obwohl es unterschiedliche Phasenkonzeptionen gibt, so ist, beginnend bei der Initiativphase über die Konzept- sowie Bewertungsphase hin zur Standortentscheidung, dennoch ein gemeinsames Muster des Standortsuchprozesses zu erkennen. Im Rahmen der Bewertungsphase können idealtypisch drei Subphasen unterschieden werden: die Ländervorselektion, die Grobanalyse und die Feinanalyse. Aufgrund des „bedachten“ Charakters von Familienunternehmen ist davon auszugehen, dass, wie im Sinne der Uppsala-Theorie der Internationalisierung, angrenzende und kulturell ähnliche Länder stärker im Fokus der grenzüberschreitenden Aktivitäten von Familienunternehmen stehen als exotische Regionen. Ziel des empirischen Teils der Arbeit ist es deshalb auch, zu untersuchen, ob oberösterreichische Familienunternehmen diesem Verhalten folgen und die Phase der weltweiten Ländervorauswahl vernachlässigt werden kann.

4 Fallbeispiele

Im Zuge dieses Kapitels soll anhand von Fallbeispielen („Case Studies“) erörtert werden, aufgrund welcher Zielsetzungen oberösterreichische Familienunternehmen unterschiedlicher Größe internationale Produktionsstätten betreiben und in welcher Form diese grenzüberschreitenden Direktinvestitionen getätigt werden. In einem weiteren Schritt soll gezeigt werden, welche Standortfaktoren bei der Wahl der Standorte dieser Produktionsstätten eine zentrale Rolle spielen und wie sich der Ablauf der unternehmerischen Einzelstandortwahl zusammensetzt. Die Fallstudien dienen somit der Beantwortung der Forschungsfrage.

4.1 Methodik und Konzeption

Im nachfolgenden Subkapitel sollen die Fallstudienmethodik beleuchtet und das Fallstudiendesign dargestellt werden. Im Zuge der Offenlegung der Fallstudienmethodik wird auch auf die Methodik des ExpertInneninterviews eingegangen und die Auswahl der GesprächspartnerInnen sowie der Unternehmen begründet.

4.1.1 Fallstudienmethodik

Die Ursprünge der Fallstudienmethodik, auch „Case Study Method“ genannt, liegen bereits mehr als 100 Jahre zurück und wurden zum ersten Mal an der US-amerikanischen Harvard University eingesetzt (SCHMID, 2013, S.39). Heute aber zählt die Fallstudienmethode zu den *„[...] bedeutendsten aktiven Lernmethoden in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung“* (SCHMAUßER, 2011, S.178).

Hinsichtlich der Fallstudienmethodik sind zwei unterschiedliche Typen zu differenzieren: die im Rahmen von Forschungsprozessen entwickelte Fallstudie und die vorrangig für didaktische Zwecke eingesetzte Fallstudie (SCHMID, 2013, S.39). Aufgrund der unterschiedlichen Verwendungen fehlt bis heute eine allgemein gültige Definition des Begriffs der Fallstudie (SCHMAUßER, 2011, S.178). SCHMIDT (2006, S.101) definiert die Fallstudie als *„[...] eine empirische Untersuchung, die ein zeitgenössisches Phänomen in einem realweltlichen Kontext untersucht, insbesondere wenn die Grenze zwischen beobachtetem Phänomen und Kontext nicht klar erkennbar ist.“* Die Einbettung des Forschungsgegenstandes in seine komplexe realweltliche Umwelt ohne der Notwendigkeit, die spezifischen Zusammenhänge auf einzelnen Aspekte beschneiden zu müssen, stellt laut JUSTUS (2009, S.136) die Stärke der Fallstudienmethodik dar. Zudem ermöglicht es die Methode, eine umfassende Beschreibung der erfassten Zusammenhänge durchzuführen (JUSTUS, 2009, S.136).

Nach SCHMIDT (2006, S.101) ist die Fallstudienmethodik zudem eine Forschungsstrategie, „[...] welche die Logik von Design, Datenerhebungstechniken und Analyseansätzen einschließt.“ Demzufolge ist es notwendig, für jede Fallstudie ein spezifisches, auf die jeweiligen Forschungsziele und empirischen Rahmenbedingungen zugeschnittenes Design zu wählen (SCHMIDT, 2006, S.101).

Im Zuge der vorliegenden Arbeit wird aufgrund der erhöhten Aussagekraft eine Mehrfallstudie angewandt, da die Einzelfallstudie nur dann Anwendung finden sollte, wenn es sich beim dargestellten Fall um ein repräsentatives Beispiel handelt (JUSTUS, 2009, S.136). Die bereits angeführten Vorteile der Fallstudienmethodik, wie zum Beispiel die umfassende Beschreibung der Zusammenhänge zwischen dem Forschungsgegenstand und seiner Umwelt, sind mit einem hohen Arbeitsaufwand verbunden (JUSTUS, 2009, S.136). So ist es nachzuvollziehen, dass Mehrfallstudien – im Gegensatz zu Einzelfallstudien – durch den damit verbundenen erhöhten Arbeitsaufwand nicht im selben Umfang durchgeführt werden können. Dennoch gelten die Ergebnisse von Mehrfachstudien wegen ihrer höheren Replikationslogik als robuster (JUSTUS, 2009, S.136).

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde, wie bereits erwähnt, eine Mehrfallstudie durchgeführt und dabei ein Umfang von fünf Fallstudien gewählt. Die Auswahl der Fälle war, wie es bei Fallstudien üblich ist, nicht zufällig sondern orientierte sich an den gewünschten Merkmalen der einzelnen Fälle (JUSTUS, 2009, S.137). Zum Zwecke des Verständnisses ist es wichtig, die Auswahl der Fälle logisch zu begründen. Die Kriterien zur Auswahl der untersuchten Fälle ergeben sich grundsätzlich aus den Anforderungen der Forschungsfrage und des erwarteten Erkenntnisgewinns, welche im Zuge dieser Arbeit auf die Untersuchung international produzierender Familienunternehmen aus Oberösterreich abzielen. Bei den untersuchten Unternehmen musste es sich folglich um Betriebe handeln, die:

- international tätig sind
- der produzierenden Industrie angehören
- zur Gruppe der Familienunternehmen gehören
- den Headquarterstandort in Oberösterreich haben
- internationale Produktionsstandorte betreiben

Diese Kriterien treffen auf alle Unternehmen der Mehrfallstudie zu und sind deshalb als forschungsrelevant zu bezeichnen. Da es sich um eine begrenzte Anzahl von Fallbeispielen handelt, kann nicht von einer statistischen Repräsentanz für alle oberösterreichischen Familienunternehmen ausgegangen werden. Die Erkenntnisse erlauben jedoch umfassende Aussagen über die im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit untersuchten oberösterreichischen Familienunternehmen.

Neben der Auswahl der übergeordneten Forschungsmethodik muss zusätzlich eine Methode der empirischen Datenerhebung gewählt werden. Im Falle der vorliegenden Untersuchung handelt es sich dabei um die empirische Methode der Befragung in Form eines leitfadengestützten ExpertInneninterviews. Das Leitfadeninterview wird laut GLÄSER UND LAUDEL (2010, S.111) auch als nichtstandardisiertes Interview bezeichnet. Laut den Autoren empfiehlt sich diese Methode insbesondere dann, wenn *„[...] in einem Interview mehrere unterschiedliche Themen behandelt werden müssen, die durch das Ziel der Untersuchung und nicht durch die Antworten des Interviewpartners bestimmt werden, und wenn im Interview auch einzelne, genau bestimmbare Informationen erhoben werden müssen“* (GLÄSER & LAUDEL, 2010, S.111). Ein ExpertInneninterview vereint in der Regel beide in der Definition hervorgehobenen Aspekte und wird deshalb vorrangig als leitfadengestütztes Interview geführt (GLÄSER & LAUDEL, 2010, S.111). Das Ziel dieser speziellen Methode der Befragung ist, dass durch die offene Gesprächsgestaltung auch von den befragten Personen aufgeworfene Aspekte oder Anregungen berücksichtigt werden können und es so zu einer Erweiterung der Antwortspielräume kommt, bei denen Antwortmöglichkeiten miterfasst werden können, die ansonsten unberücksichtigt blieben (ESSER ET AL., 2008, S.387).

Ein besonderer Stellenwert bei ExpertInneninterviews kommt der Auswahl der InterviewpartnerInnen zu, da der Inhalt eines Gespräches zu einem Großteil von diesem abhängt. *„Die Auswahl von Interviewpartnern entscheidet über Art und Qualität der Informationen, die man erhält“* (GLÄSER & LAUDEL, 2010, S.117). Will man also ein für das Forschungsinteresse qualitativ hochwertiges ExpertInnengespräch führen, bedarf es einer gezielten Auswahl der ExpertInnen. Es stellt sich also die Frage, wer über die relevanten Kenntnisse verfügt (GLÄSER & LAUDEL, 2010, S.117). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden ausschließlich hochrangige MitarbeiterInnen der untersuchten Unternehmen befragt.

4.1.2 Fallstudiendesign

Bei den im Zuge der Fallbeispiele analysierten Unternehmen handelt es sich um die ENGEL Austria GmbH., die COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG, die MKW Kunststofftechnik GmbH., die Lottmann Fensterbänke GmbH. und ein Unternehmen, das aus verschiedenen Gründen anonym behandelt werden muss und in weiterer Folge als X Kunststofftechnik GmbH. bezeichnet wird. Wie bereits erwähnt, wurden die Interviewpartner mit größter Sorgfalt und Zielstrebigkeit ausgewählt. In Abbildung 20 sind die einzelnen Fallbeispiele überblicksmäßig dargestellt.

Fallbeispiel	Branche	Gesprächspartner	Gesprächsdauer	Ort, Datum
ENGEL Austria GmbH.	Spritzgieß- Maschinenbau	Hr. Gerd Liebig (Marketingleiter)	105 Minuten	Schwertberg, 4.04.2014
COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG	Stempelerzeugung	Hr. Franz Ratzenberger (Director Sales and Marketing)	90 Minuten	Wels, 28.02.2014
MKW Kunststofftechnik GmbH.	WC-Sitzerzeugung	Hr. Hannes Danner (Geschäftsführer)	95 Minuten	Weibern, 25.02.2014
X Kunststofftechnik GmbH.	Rohrsysteme und Liner Systeme	Anonyme Person (Leitender Mitarbeiter)	75 Minuten	Bezirk Kirchdorf, 10.02.2014
Lottmann Fensterbänke GmbH.	Fensterbänke	Fr. Erika Lottmann (Geschäftsführerin)	55 Minuten	Reichraming, 6.05.2014

Abbildung 20: Übersicht der Fallbeispiele (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Fallstudien im Rahmen der vorliegenden Arbeit sind wie folgt aufgebaut:

In einem ersten Abschnitt erfolgt eine Beschreibung des Unternehmensprofils, im Zuge deren ein Überblick über die Geschichte und die Organisation des Unternehmens gegeben wird. Darüber hinaus wird die Produktpalette des Unternehmens präsentiert, um den LeserInnen das vorgestellte Unternehmen näher zu bringen.

Auf die Darstellung des Unternehmensprofils folgen eine Skizzierung der Standortstruktur sowie eine Skizzierung der strategischen Rollenverteilung der einzelnen Produktionsstandorte im Unternehmensverbund. Hier gilt es, Fragen nach der Form der ausländischen Direktinvestitionen im Produktionsbereich zu klären und die Beweggründe für die internationalen Produktionstätigkeiten zu erörtern.

In einem dritten Punkt rückt der Prozess der internationalen Standortsuche in den Vordergrund. An dieser Stelle wird die organisatorische Verankerung des Standortsuchprozesses im Unternehmen untersucht sowie die der Entscheidungsverantwortung. Zudem erfolgt eine Analyse der im Zuge der Standortsuche besonders relevanten Faktoren.

Abschließend werden die zentralen Erkenntnisse des Fallbeispiels resümierend dargestellt.

4.2 Fallstudie A: ENGEL Austria GmbH.

Das Familienunternehmen ENGEL Austria GmbH. stammt aus der Gemeinde Schwertberg im oberösterreichischen Bezirk Perg und gilt als „hidden champion“ der Spritzgießmaschinenenerzeugung. Im Bereich der Fertigung von Spritzgießmaschinen und Automatisierungslösungen ist das Unternehmen Weltmarktführer und erzeugt Produkte und Systeme für Kunden in der ganzen Welt.

4.2.1 Unternehmensprofil

Das Familienunternehmen ENGEL Austria GmbH. wurde 1945 durch Ludwig Engel in Schwertberg als Gesellschaft mit beschränkter Haftung gegründet und befindet sich noch heute zu 100 % in Familienbesitz. Bereits kurze Zeit nach der Gründung wurde 1948 das erste Patent, eine Kunststoffpresse, angemeldet. 1952 erweiterte die Gründerfamilie das Produktportfolio durch den Produktionsanlauf für Spritzgießmaschinen.

Im Jahr 1972 wurde die erste Vertriebsauslandsniederlassung und 1977 die erste Produktionsstätte im Ausland eröffnet. In den 1980er-Jahren erweiterte das Unternehmen auch die heimische Produktionsstruktur um die oberösterreichischen Fertigungsstandorte Dietach (1980) und St. Valentin (1988). Ab dem Jahr 2000 begann ein engagierter Ausbau der Produktionsstruktur durch die Eröffnung der Werke in Korea (2001), Tschechien (2001) und China (2007). Laut eigene Angaben ist die Firma ENGEL Austria GmbH. seit 2013 „[...] Weltmarktführer mit Produktionsstandorten in Österreich, Tschechien, Deutschland, China & Korea sowie 29 weltweiten Vertriebsniederlassungen“ (WWW.ENGELGLOBAL.COM, ZUGRIFF AM 27.06.2014). Im September 2013 wurde in Changzhou (China) eine neue 100 %-Tochtergesellschaft gegründet, die Wintec ENGEL Machinery Changzhou Co. Ltd. Der Produktionsanlauf ist für September 2014 geplant und soll durch die Erweiterung des Produktportfolios neue Marktsegmente erschließen.

Der Umsatz des Weltmarktführers ENGEL Austria GmbH. beträgt rund 950 Mio. € jährlich und basiert primär auf grenzüberschreitenden Handelsbemühungen, welche sich in einer Exportquote von 95 % niederschlagen. Global sind im oberösterreichischen Familienunternehmen rund 4.400 MitarbeiterInnen in den aktuell neun Produktionswerken und 29 Vertriebsniederlassungen beschäftigt. Das Kerngeschäft der ENGEL Austria GmbH. liegt im Spritzgießmaschinenbau, einem Bereich, in dem das Unternehmen seit geraumer Zeit ebenso Weltmarktführer ist. Neben dem Bau einzelner Maschinen bietet das Unternehmen auch Gesamtlösungen bestehend aus der jeweiligen Spritzgießmaschine, einer Prozessunterstützung und Werkzeugoptimierung, Automatisierung sowie Service und Anwendertraining. Im Falle des Kerngeschäftes des Unternehmens muss zwischen den Produktionsparten Großmaschinenbau sowie Klein- und Mittelmaschinenbau unterschieden

werden. Als Erfolgsgeheimnis beruft sich das Unternehmen neben dem innovativen Charakter und der hohen technischen Qualität der Produkte auch auf die effiziente Fertigung großer Stückzahlen. *„Denn nur wenn wir unsere bewährte Technik und unsere Innovationen einem breiten, internationalen Markt zugänglich machen, können wir wiederum in kostenintensive Entwicklungen investieren“* (WWW.ENGELGLOBAL.COM, ZUGRIFF AM 27.06.2014). Dabei setzt die ENGEL Austria GmbH. auch auf Expansion in neue internationale Märkte und die starke Präsenz vor Ort. In Abbildung 21 ist das Unternehmen zusammenfassend dargestellt.

Name	ENGEL Austria GmbH.
Rechtsform	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hauptsitz	Schwertberg
Umsatz	950 Mio. €
MitarbeiterInnen	4.400
Produktionsstandorte	9 (6 davon international)
Branche	Maschinenbau

Abbildung 21: Kennzahlen und Unternehmensprofil der ENGEL Austria GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

4.2.2 Internationalisierung und Standortstruktur

Die Produktionsorganisation der ENGEL Austria GmbH. kann als produktspezifische Parallelproduktion bezeichnet werden, bei der artgleiche Produkte an räumlich getrennten Produktionsstandorten gefertigt werden. So werden zum Beispiel Großmaschinen neben der heimischen Produktion auch an den Standorten York (USA) und Shanghai (China) produziert. Klein- und Mittelmaschinen werden in Österreich und artgleich auch in Korea gefertigt. Seitens der Marketingleitung wurde bestätigt, dass es sich sowohl bei den hergestellten Produkten als auch bei den Produktionsstätten beinahe um idente Werke handelt. So werden neben den gleichen Maschinen auch die identen Prozesse in der Fertigung angewandt, um keinerlei Qualitätsabweichungen zu riskieren. Es existieren somit idente Produktionstätigkeiten an unterschiedlichen Standorten mit dem Zweck, die betriebliche Leistungserstellung zu optimieren und aufzuteilen. *„Das Produktionswerk in St. Valentin ist beinahe ident mit dem Werk in Shanghai und das Werk in Schwertberg ident mit dem Werk in Korea“* (INTERVIEW ENGEL AUSTRIA GMBH.). Als primäre Ziele dieser dezentralen Fertigungsorganisation werden seitens des Unternehmens die kürzeren Lieferzeiten und die möglichen Adaptionen für den jeweiligen lokalen Markt hervorgehoben. Es wird nach einer Art „Huckepackstrategie“ produziert, bei der in Österreich die komplette Produktpalette inklusive spezialisierter Maschinen gefertigt wird. In den ausländischen Produktionswerken stellt das Unternehmen ausschließlich an lokale Gegebenheiten angepasste Standardprodukte her. Neben der Kernproduktion der Spritzgießmaschinen

betreibt das Unternehmen zudem eine Komponentenfertigung im tschechischen Kaplice und eine Automatisierungsanlagenfertigung in Hagen (Deutschland). Übergeordnet kann hinsichtlich der Produktionsstandortstruktur von einer Standortdiversifikation gesprochen werden, die sich aus einer Kombination der betrieblichen Standortspaltung und der produktionsorientierten Standortteilung zusammensetzt.

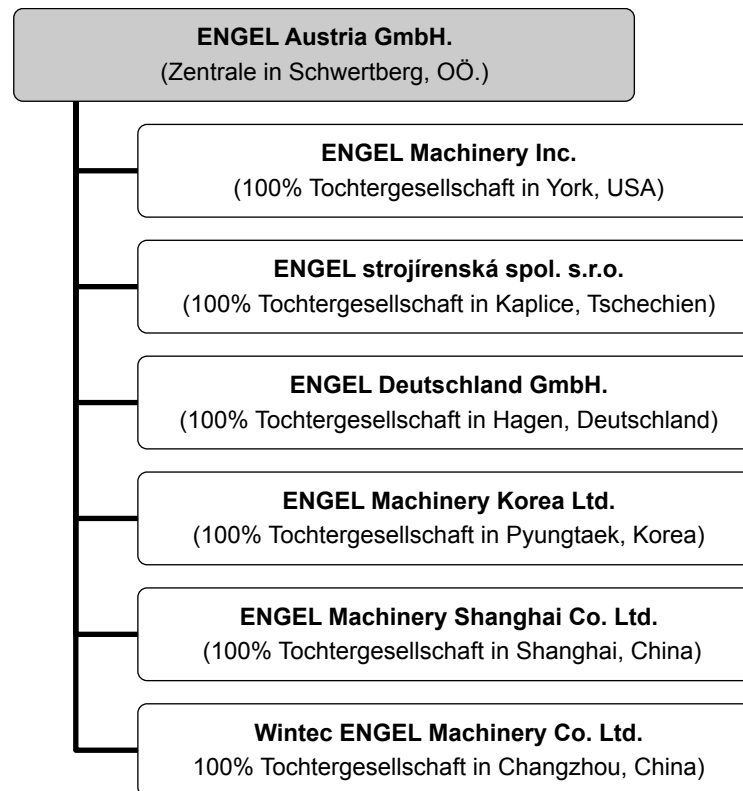
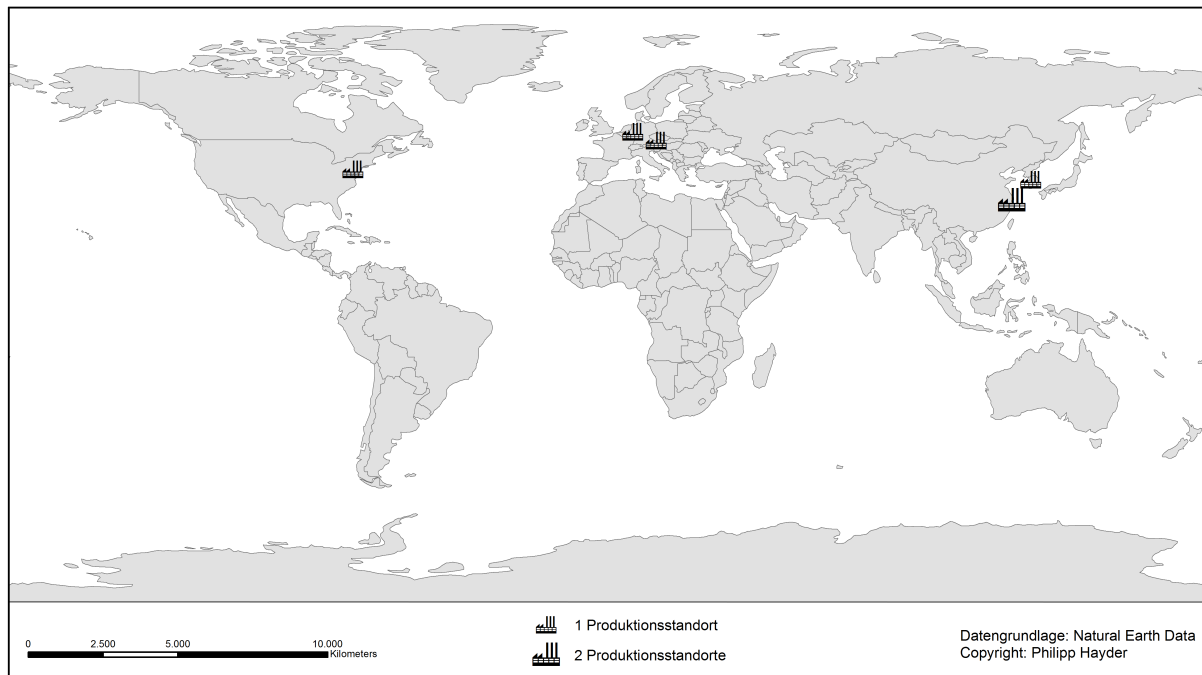


Abbildung 22: Produktionsorientierte Tochtergesellschaften in der Unternehmensorganisation der ENGEL Austria GmbH (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie bereits erwähnt, gehören insgesamt acht Produktionsstätten zum Produktionsnetzwerk der ENGEL Austria GmbH. aus Schwertberg. Neben den heimischen Werken in Dietach, St. Valentin und Schwertberg existieren Fertigungsstätten in den USA, China, Deutschland, Tschechien und Korea (siehe dazu auch Abbildung 22 und Karte 1). Ende 2014 wird diese Struktur um einen Produktionsstandort in Changzhou (China) erweitert. Dabei handelt es sich um eine Tochtergesellschaft, die zwar in das „ENGEL Group global quality management“ eingebettet ist, aber Produkte mit geringeren Optionsmöglichkeiten und Modulen produziert. Zweck der Gründung der Firma Wintec ENGEL Machinery Changzhou Co. Ltd. ist es, qualitativ hochwertige Spritzgießmaschinen zu einem wettbewerbsfähigen Preis in China zu fertigen und durch die Präsenz vor Ort relativ kurze Lieferzeiten zu ermöglichen. Der Fokus liegt also auf der Etablierung einer Server Factory zur Versorgung des chinesischen Marktes, wobei vor allem die Tochtergesellschaften europäischer Unternehmen in China zum Kundenstamm gehören.

In Karte 1 sind die internationalen Produktionsstandorte der ENGEL Austria GmbH. abgebildet, um einen Überblick über die geographische Verteilung der Werke zu erhalten.



Karte 1: Internationale Produktionsstandorte der ENGEL Austria GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

Im Rahmen der Produktionsorganisation der ENGEL Austria GmbH. übernimmt der Gründungsstandort im oberösterreichischen Schwertberg die Rolle der Lead Factory. Hier werden Kompetenzen gebündelt und das globale Qualitätsmanagement organisiert. Zudem finden an diesem Standort wichtige und richtungsweisende Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten statt, um das Unternehmen auf Dauer innovativ und wettbewerbsfähig zu halten. Neben den Aufgaben einer Geschäftszentrale sind auch Produktionstätigkeiten in Schwertberg verortet. Hier fokussiert sich das Familienunternehmen auf die Fertigung von Klein- und Mittelmaschinen bis 5.000 kN Schließkraft. Neben der Produktion im Bezirk Perg wird auch in Dietach und St. Valentin produziert. Während man sich in Dietach auf die Herstellung von Robotern und Automatisierungssystemen konzentriert, erfolgt in St. Valentin die Produktion von Großmaschinen von 3.500 kN bis 55.000 kN Schließkraft. Die drei österreichischen Produktionsstandorte decken somit die Fertigung des kompletten Produktportfolios der ENGEL Austria GmbH. ab und versorgen primär den europäischen Markt mit qualitativ hochwertigen Spritzgießmaschinen.

Der älteste internationale Produktionsstandort ist im US-amerikanischen York in Pennsylvania verortet. Bereits 1989 wurde die ENGEL Machinery Inc. zur Produktion von Großmaschinen eröffnet. Heute jedoch finden kaum mehr Produktionstätigkeiten in den USA statt und der dortige Betriebsstandort fokussiert sich beinahe ausschließlich auf den Vertrieb

von ENGEL Spritzgießmaschinen in den USA. Seitens der ENGEL Austria GmbH. wird der amerikanische Standort deshalb auch als „Headquarter North-America“ bezeichnet. Heute werden dort primär die Tätigkeiten der nordamerikanischen Vertriebsgesellschaften koordiniert.

Bereits 1980 wurde das deutsche Tochterunternehmen ENGEL Deutschland GmbH. in Köln gegründet. Im Jahr 2003 erfolgte die Verlagerung der Produktion nach Hagen zur Herstellung von Automatisierungsanlagen. Grund für die Errichtung eines auf Automatisierungsanlagen spezialisierten Werks in Deutschland war bzw. ist das große Absatzpotenzial. Die strategische Rolle der ENGEL Deutschland GmbH. ist als Server Factory zu charakterisieren, da die primäre Zielsetzung auf eine Marktpräsenz in Deutschland und eine geographische Nähe zu den Benelux-Staaten ausgerichtet ist. Im Jahr 2012 fanden umfassende Erweiterungsarbeiten am Standort Hagen statt.

Bereits im Jahr 2001 wurde der erste asiatische Produktionsstandort zur Fertigung von Klein- und Mittelmaschinen mit einer Schließkraft von bis zu 5.000 kN auf einer Produktionsfläche von rund 9.400 m² errichtet. Da es sich bei Korea um ein Hochlohnland handelt, steht die Produktion von qualitativ hochwertigen Produkten im Vordergrund und dient neben der Versorgung des asiatischen Marktes (Korea, China, Japan) mit Klein- und Mittelprodukten auch dem Export in die USA und Mexiko. Zu diesem Zweck wurde 2013 die Fertigungskapazität im koreanischen Werk verdoppelt.

Neben dem Produktionsstandort in Korea existiert eine weitere Produktionsanlage im chinesischen Shanghai. Dieses Werk und dessen rund 300 MitarbeiterInnen spezialisieren sich, auf einer Fläche von 17.500 m², im Gegensatz zur koreanischen Produktion von Klein- und Mittelmaschinen, auf die Herstellung von Großmaschinen mit einer Schließkraft von 3.500 kN bis 40.000 kN. Zielregion ist Asien mit Fokus auf den chinesischen Automobilherstellermarkt. Da viele europäische Automobilproduzenten wie die VW AG oder die BMW Group Produktionsanlagen in China errichteten und diese im Rahmen des Herstellungsprozesses auf Spritzgießtechnik der Firma ENGEL Austria GmbH. zurückgreifen, war die Gründung einer chinesischen Tochtergesellschaft aus „Follow-Customer-Gründen“ erforderlich und ratsam.

Neben den Produktionsstandorten für die Kernprodukte der Spritzgießtechnik eröffnete die ENGEL Austria GmbH. 2001 die ENGEL strojírenská spol. s.r.o. in Tschechien. Im Jahr 2009 wurde die auf die Blechverarbeitung spezialisierte Komponentenproduktion erweitert und modernisiert. Zu den Kernaufgaben des Werkes zählt neben der Produktion von Blechteilen auch die Fertigung von Elektroschaltkästen, Steuerkästen und Maschinenrahmen für die Maschinenmontage in den österreichischen Werken. An dieser Stelle ist zu betonen, dass die tschechische Komponentenfertigung ausschließlich die österreichischen

Produktionsanlagen mit Material versorgt, alle anderen Standorte greifen auf ein lokales Sourcing zurück, da der Transport der „billigen“ Komponenten nach Asien oder in die USA nicht ökonomisch wäre. Der grenznahe Standort im tschechischen Kaplice wurde primär deshalb gewählt, um eine möglichst nahe dem österreichischen Stammwerk befindliche Produktionsstätte zu besitzen. Ziel war es, Lohnkosten zu senken und, dank der nahen Positionierung zu Österreich, nur geringe Transportkosten aufkommen zu lassen.

In Abbildung 23 sind die Produktionsstandorte zusammenfassend angeführt.

Land	Stadt	Funktion	Gründungs-jahr	Art der ADI	Absatzmarkt	Strategische Rolle
Österreich	Schwertberg	Zentrale, Produktion Klein- und Mittelmaschinen			Europa, Global	Lead Factory
Österreich	Dietach	Produktion Roboter und Automatisierungssysteme			Europa, Global	
Österreich	St. Valentin	Produktion Großmaschinen			Europa, Global	
USA	York	Produktion Großmaschinen	1989	100 %-Tochtergesellschaft	Nordamerika	Server Factory
China	Shanghai	Produktion Großmaschinen	2005	100 %-Tochtergesellschaft	Asien	Server Factory
China	Changzhou	Produktion mittelpreisiger Maschinen	2014	100 %-Tochtergesellschaft	Asien	Server Factory
Korea	Pyungtaek	Produktion Klein- und Mittelmaschinen	2001	100 %-Tochtergesellschaft	Asien + Nordamerika	Server Factory
Deutschland	Hagen	Produktion Automatisierungssysteme	2003	100 %-Tochtergesellschaft	Deutschland, Benelux	Server Factory
Tschechien	Kaplice	Komponenten	2001	100 %-Tochtergesellschaft		Offshore Factory

Abbildung 23: Produktionsstandorte der ENGEL Austria GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

Um einen besseren Gesamteindruck der Produktionsaufgaben der einzelnen Standorte im Unternehmensverbund zu ermöglichen, sind diese in Abbildung 24 dargestellt. Zum Zweck der besseren Lesbarkeit der Abbildung wird die Produktion von Großmaschinen als Produkt A, die Produktion von Klein- und Mittelmaschinen als Produkt B und die Produktion von Automatisierungssystemen als Produkt C gekennzeichnet.

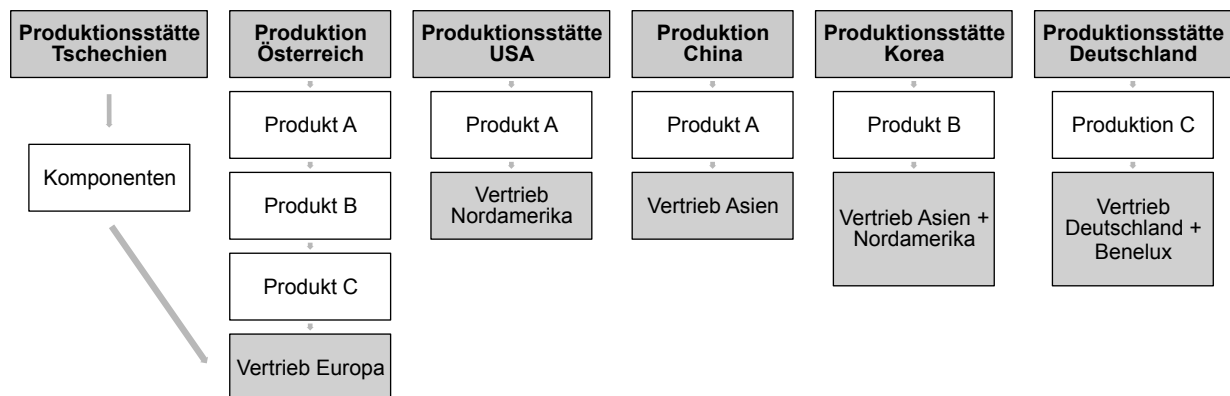


Abbildung 24: Produktionsstruktur der ENGEL Austria GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Zielsetzungen hinter der internationalen Produktion ergeben sich aus Motiven wie der Generierung von Marktpräsenz und der Erschließung von Absatzmärkten. Es dominieren somit markt- und absatzorientierte Ziele, wobei die Komponentenerzeugung in Tschechien als Ausnahme betrachtet werden kann, da hier die Kostenreduzierung durch niedrige Lohnkosten das Hauptmotiv bildet. In den anderen Fällen jedoch steht das Schaffen geographischer Nähe zu Abnehmerbetrieben an oberster Stelle des Zielkataloges. Im Zuge der geographischen Nähe zu diesen sollen Transportkosten gesenkt und neue Absatzmärkte erschlossen werden, um Kostenvorteile zu generieren und den Gewinn zu steigern.

4.2.3 Die internationale Standortwahl

Die Standortwahl der Firma ENGEL Austria GmbH. findet auf oberster Managementebene statt und wird von MitarbeiterInnen der Marketingabteilung und der technischen Geschäftsführung getroffen. Neben den betriebsinternen werden auch externe Akteure am Auswahlprozess beteiligt. Neben Rechtskanzleien vor Ort betrifft dies vor allem BeraterInnen kleiner aber hoch spezialisierter Consultingbüros. Vor dem Start der Standortsuche wird also ein Projektteam aus den zuvor genannten Personengruppen zusammengestellt, um den Prozess durchzuführen. Besondere Bedeutung im Suchprozess wird der Projektleitung und der technischen Geschäftsführung zu teil, da diese den Prozess vor Ort leiten. Die Standortsuche an sich, im Sinne einer Auslese möglicher Alternativen, wird an das erwähnte Beratungsbüro ausgelagert, wobei eine ständige Präsenz der BeraterInnen in der Konzernzentrale üblich ist. Meist dauert ein Standortauswahlverfahren bis zur Grundstückssicherung der ENGEL Austria GmbH. etwa zwischen einem halben Jahr und einem Jahr und kostet rund 100.000 bis 200.000 €. Die Realisierung der Produktionsanlage selbst, verursacht Kosten im unteren zweistelligen Millionenbereich (30-40 Mio. €). Die endgültige Entscheidung für oder wider einen Standort wird einzig und allein vom Eigentümer des Unternehmens getroffen. Zu diesem Zwecke erfolgt eine Präsentation möglicher Standortalternativen, meist drei bis fünf, aus denen ausgewählt werden kann. Im Zuge der Präsentation können die an der Suche in leitender Funktion mitwirkenden MitarbeiterInnen Empfehlungen abgeben. Ob diese berücksichtigt werden, hängt alleine von der Entscheidungsperson ab.

Als Initiativen einer Standortsuche können die zuvor genannten Ziele der internationalen Produktion, also die Erschließung von Absatzmärkten, das Senken der Transportkosten, eine Adaption an lokale Bedürfnisse oder das Generieren räumlicher Nähe betrachtet werden. Es wurde seitens des Unternehmens angemerkt, dass asiatische Abnehmerbetriebe generell weniger Interesse an der Überwachung der Produktion im Werk zeigen als europäische. Dies mindert die Relevanz der räumlichen Nähe auf einer mikrogeographischen Ebene, solange man sich in der Zielregion befindet. Im Gegenzug

steigt die Bedeutung von Faktoren wie die Verfügbarkeit von Arbeitskräften und das Lohnniveau. Weiter wird untersucht, ob in einem bestimmten Gebiet eines Landes gezielt Förderungen getätigt werden und die rechtlichen Gegebenheiten der Unternehmung zusagen.

Zu den wesentlichen zur Betrachtung herangezogenen Standortfaktoren zählen laut ENGEL Austria GmbH. die Faktoren Marktnähe, Unternehmenskultur vor Ort, Transportkosten, Lieferzeiten zu Abnehmern (geographische Nähe) und rechtliche Beschränkungen der Produktion. In Abbildung 25 sind die von einem führenden Mitarbeiter des Unternehmens genannten essenziellen (K.-O.-Kriterien) und sehr wichtigen Faktoren im Rahmen der Standortanalyse angeführt.

Standortfaktor	Essenziell	Sehr wichtig
Rechtssicherheit		✓
Politische Stabilität		✓
Steuern		✓
Rechtliche Beschränkungen der Produktion	✓	
Wechselkurseinflüsse		✓
Kapitalverkehrsbeschränkungen		✓
Grundstücksverfügbarkeit	✓	
Arbeitskräftepotenzial	✓	
Lohnkosten	✓	
Energiekosten		✓
Verfügbarkeit von Roh- und Betriebsstoffen	✓	
Nachfragepotenzial	✓	
Zulieferindustrie	✓	
Handelshemmnisse		✓
Investitionsklima	✓	
Verkehrsinfrastruktur	✓	
Industrielle Agglomerationen		✓
Kriminalität		✓
Kulturelle Standortfaktoren		✓

Abbildung 25: Schlüsselfaktoren der Standortentscheidung (Quelle: Eigene Darstellung)

Im weiteren Verlauf dieses Fallbeispiels soll aufgrund der Aktualität die exemplarische Standortsuche des neuen Produktionsstandortes der Wintec ENGEL Machinery Changzhou Co. Ltd. dargestellt werden.

Wie im Unternehmen üblich, wurde zum Zweck der Standortsuche ein betriebsinternes Projektteam zusammengestellt, um das Auswahl- und Realisierungsverfahren zu führen und zu begleiten und den externen Akteuren als Ansprechpersonen zur Verfügung zu stehen. Durch Entwicklungsprozesse am chinesischen Markt war klar, dass für diesen produziert werden soll und muss. Die Zielregion der Standortsuche stand somit durch Zielmarktüberlegungen bereits vor dem eigentlichen Suchprozess fest.

Durch die angestrebte Fertigung mittelpreisiger aber qualitativ hochwertiger Maschinen sollen neue Marktsegmente erschlossen werden, um am Wachstumsmarkt China wettbewerbsfähig zu bleiben. Durch Marktmonitoringmaßnahmen in Form einer umfassenden betriebsinternen Marktdatenbank und Daten der Außenhandelsstelle der WKO wurden erste Informationen über den chinesischen Markt lukriert.

Nachdem das gewünschte Zielgebiet feststand, wurde der Standortsuch- und Analyseprozess im engeren Sinne an ein Unternehmensberatungsbüro ausgelagert. Dabei handelte es sich um das Büro EAC International Consulting aus München, Deutschland. Die Erfahrung des Consultingbüros im Zielland China war mitausschlaggebend für die Inanspruchnahme der Beratung.

In einem ersten Schritt des Standortauswahlverfahrens wurde das Projekt abgesteckt („project targets“) und die Methodik der Standortanalyse ausgewählt. Zudem wurden weitere Termine, wie der des Kick-off-Meetings, festgelegt und Projektkosten kalkuliert. Diese frühe Phase der Standortsuche bestand aus mehreren Sitzungen, die darauf abzielten, den BeraterInnen der EAC International Consulting die Strategien, Pläne und Ziele des Unternehmens näher zu bringen. In den Gesprächen im Zuge der „as-is“- bzw. „to-be-assessments“ wurde deutlich, dass auch das EAC Consultingbüro die betriebsinterne Meinung vertrat, dass der chinesische Markt zukünftig weiter wachsen wird und die Marktpenetration der ENGEL Austria GmbH. im mittelpreisigen Marktsegment Optimierungspotenzial besitzt.

Neben einer Marktanalyse wurde auch die Konkurrenzsituation am chinesischen Markt analysiert, mit dem Ergebnis, dass es im mittleren Preissegment eine starke lokale Konkurrenz gibt. Als Ziel der Standortwahl und der Expansion im Allgemeinen wurde folglich die Etablierung eines produktionskosteneffizienten Werkes für die Produktion mittelpreisiger Maschinen fixiert. Das konkrete Ziel der Standortsuche ergab sich aus der Bestrebung einen kosteneffizienten und optimal für das operative Geschäft geeigneten Standort in China zu finden. Es lautet wie folgt: Identifizierung eines hinsichtlich der räumlichen Aspekte der Markt- und Zulieferindustrie geeigneten, wirtschaftlich machbaren und operativ durchführbaren Produktionsstandortes. Zudem sollten die Investitionsrisiken der ENGEL Austria GmbH. gesenkt und Synergieeffekte mit dem bereits bestehenden Werk in Shanghai ermöglicht werden. Diese Bedingung schränkte das Suchgebiet ein weiteres Mal ein, da, um Synergieeffekte nutzbar zu machen, eine gewisse räumliche Nähe gegeben sein muss. Folglich fokussierte sich die Suche auf das östliche chinesische Staatsgebiet (Region Shanghai).

Abschließend erfolgte eine konkrete Planung des weiteren Verlaufes der Standortwahl, wie sie in Abbildung 26 dargestellt ist.

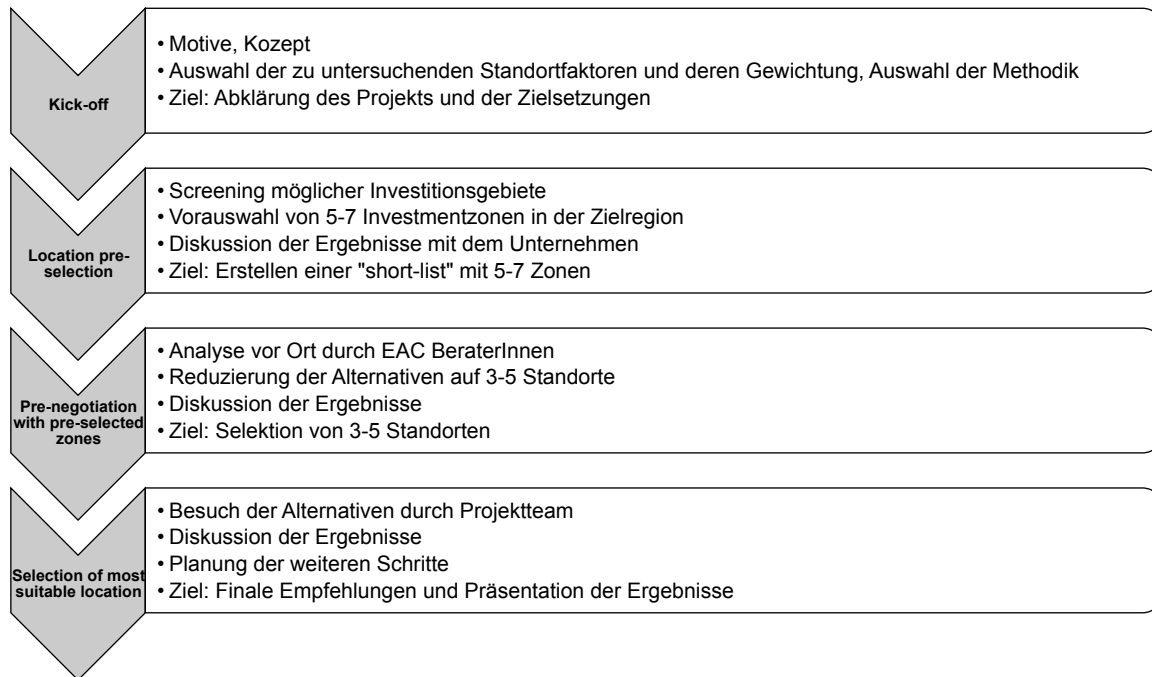


Abbildung 26: Geplanter Standortsuchprozess der ENGEL Austria GmbH. in China (Quelle: Eigene Darstellung)

Nach der Konzeption der Standortsuche und Abklärung der unternehmensinternen Zielsetzungen am neuen Standort begann das eigentliche Ausleseverfahren durch das Beratungsbüro EAC International Consulting. Dieses wurde in drei Phasen gegliedert: eine Vorauswahl („location pre-selection“), eine vertiefende Analyse möglicher Standortzonen („pre-negotiation with pre-selected zones“) und eine Standortentscheidungsphase („selection of most suitable location“). Im Rahmen der Standortvorauswahl wurden fünf bis sieben mögliche Standortalternativen aus einer Ausgangsmenge von rund 500 möglichen Industriestandorten gesucht. Die Auswahl basierte dabei primär auf den im Kick-off-Meeting gewählten K.-O.-Kriterien sowie qualitativen und quantitativen Parametern. Zudem wurden Gespräche mit potenziellen Standortanbietern geführt, um konkrete Informationen über die einzelnen Alternativen zu erhalten. Um abschließend eine Auswahl von bis zu sieben Zonen zu erhalten, wurde ein heuristisches Verfahren angewandt. Im Falle der EAC International Consulting war dies ein Filtersystem, bestehend aus drei Filtern, in denen jeweils unterschiedlich gewichtete Standortfaktoren zu Auslese herangezogen wurden (siehe Abbildung 27). Im ersten Filter waren dies Faktoren wie die Distanz zu Shanghai, die Infrastruktur und der generelle Entwicklungslevel. Durch Filter eins wurde die Anzahl infrage kommender Standortalternativen von über 500 auf ca. 145 reduziert. Im zweiten Filter wurden die verbliebenen potenziellen Standorte durch K.-O.-Kriterien auf 80 Alternativen reduziert. In einem dritten Schritt rückte das Businessklima vor Ort in den Fokus. Dabei konzentrierte man sich auf die Professionalität der Gewerbegebietsmanager, deren Interesse an der ENGEL Austria GmbH. und die Grundstückspreise. Diese Analyse verringerte die Standortzahl auf etwa 15 mögliche Alternativen. Durch persönliche Begehungen vor Ort

konnte diese Zahl weiter minimiert werden, bis schlussendlich die angestrebte Zahl von drei bis sieben Standortalternativen übrig blieb. Die Erfahrungswerte des renommierten Beratungsbüros spielten dabei in jeder einzelnen Phase eine wichtige Rolle.

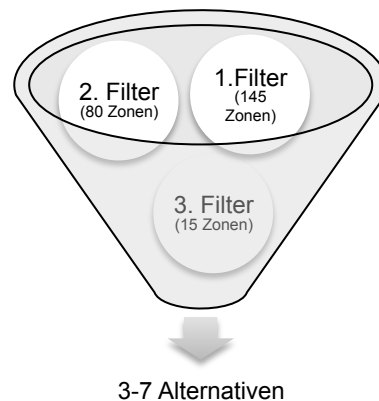


Abbildung 27: Filtersystem der Standortsuche (Quelle: Eigene Darstellung)

Im Zuge der Phase „pre-negotiation with pre-selected zones“ wurden die zuvor ausgewählten Standortalternativen von MitarbeiterInnen der EAC besucht, um dort spezifische Daten zu sammeln und mit dem Standortmanagement zu verhandeln. Folglich kann man in dieser Phase von einer Primärdatenerhebung vor Ort sprechen, deren Ziel in der Reduzierung der potenziellen Standorte auf drei bis maximal fünf Alternativen besteht. Wesentliche Faktoren waren in dieser Phase Förderungen seitens der Politik, Baukosten, Steuern und Grundstückspreise. Zusammenfassend wurden in dieser Phase Investmentkosten, unternehmensintern als bedeutend eingestufte Faktoren und die zu erwartende Unterstützung durch lokale Akteure analysiert.

Abschließend wurden, im Rahmen der Entscheidungsphase, die Standortalternativen auf maximal drei reduziert. Von besonderer Relevanz in dieser Phase war die Bewertung der qualitativen Faktoren Arbeitskräfteverfügbarkeit, Logistik und Verkehrsinfrastruktur sowie die Lebensqualität in der Region. Weiter wurden die quantitativen Faktoren Lohnkosten, Energiekosten, Steuern und politische Behandlung bewertet. Dies geschah durch die Verwendung qualitativer Standortbewertungsverfahren und Investitionsrechenverfahren. Zudem wurden erste Vertragsverhandlungen durchgeführt und Investitionsbedingungen abgeklärt. Ziel war es, in einem letzten Schritt den verantwortlichen MitarbeiterInnen bei ENGEL Austria GmbH, die drei am besten geeignet erscheinenden Standorte („best-of-best“) zu präsentieren und Empfehlungen auszusprechen.

4.2.4 Resümee

Der Weltmarktführer in der Erzeugung von Spritzgießmaschinen und Automatisierungsanlagen verfügt über eine weitreichende Produktionsstandortstruktur. Die

produktspezifisch als Parallelproduktion aufgebaute Produktionsorganisation zielt auf eine geographische Präsenz in den zentralen Märkten für Spritzgießtechnik ab. Ziel ist es, durch räumliche Nähe zu Abnehmerbetrieben, wie die Produktionswerke der Automobilindustrie, Transportkosten zu sparen und kurze, flexible Lieferzeiten zu ermöglichen. Konkrete Standortsuchprozesse werden, wie ein aktuelles Beispiel zeigt, durch Markterschließungs- bzw. Marktbearbeitungsentscheidungen beeinflusst und initiiert. Aus diesem Grund steht meist bereits vor dem eigentlichen Standortausleseverfahren der Zielmarkt oder zumindest die Zielregion fest. Das Familienunternehmen ENGEL Austria GmbH. investiert viel Zeit und Kapital in eine professionelle Bewertung möglicher Produktionsstandorte, um die Unternehmensziele zu erreichen. Trotz eigener Erfahrung mit Standortentscheidungen wird dennoch auf ein kompetentes und spezialisiertes ExpertInnenteam zurückgegriffen.

Alle ausländischen Produktionsstandorte wurden ausnahmslos als 100 %-Tochterunternehmen in Form einer Neugründung errichtet, um keinerlei Kompromisse hinsichtlich der Produktionsanlagengestaltung eingehen zu müssen. Joint Ventures oder andere Kooperationsformen werden seitens der EigentümerInnen bewusst abgelehnt, da ein Know-how-Entzug durch Konkurrenzbetriebe vermieden werden soll, um die Vormachtstellung des Unternehmens auf keinen Fall zu gefährden.

4.3 Fallstudie B: COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG

Das 1980 von Karl Skopek nahe dem oberösterreichischen Wels gegründete Unternehmen gehört heute zu den führenden Herstellern von Stempelgeräten und exportiert seine Produkte in über 120 Länder weltweit. Das im Mittelpunkt der folgenden Fallstudie befindliche Unternehmen betreibt neben dem Hauptproduktionswerk auch eine Produktionsstätte in Borovany, Tschechien.

4.3.1 Unternehmensprofil

Wie bereits erwähnt, wurde das Familienunternehmen COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG im Jahr 1980 in der Nähe von Wels gegründet. Der Unternehmenseigner Karl Skopek startete bereits 1981 mit der Produktion einer Selbstfärber-Linie nahe Wels. Der erfolgreiche Start des Unternehmens erforderte später eine Kapazitätserweiterung der Produktionsstätte. Aus diesem Grund wurde das Unternehmen 1984 nach Wels verlagert, wo es bis heute verortet ist. Um den Unternehmenserfolg weiter zu steigern, wurde in den letzten Jahren ein umfassendes Vertriebsnetz etabliert und mit eigenen Vertriebsniederlassungen in zentralen Märkten gefestigt. Aktuell betreibt die COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG Vertriebsniederlassungen in Deutschland (seit 1986), Frankreich (seit 1991), Slowakei (seit 1992), Tschechien (seit 1993), Rumänien (seit

2000) und Spanien (seit 2013). Neben der Neugründung eigener Repräsentanzen wurden zudem weitere Vertriebsgesellschaften akquiriert, wie das schwedische Unternehmen Unigraphics (2006), der ehemalige ungarische Distributionspartner R+C (2012) oder das britische Unternehmen Mark C. Brown (seit 2013 COLOP UK Ltd.). Neben dem Vertrieb über unternehmenseigene Vertriebsgesellschaften in den genannten Staaten finden Exporttätigkeiten in mehr als 120 Länder dieser Welt statt. Die aktuelle Exportquote des global ausgerichteten Familienunternehmens beträgt 98 %, wobei sämtliche Exporte vom Hauptsitz in Wels aus getätigt werden (WWW.COLOP.COM, ZUGRIFF AM 26.06.14).

Neben den Investitionen in das Vertriebsnetz der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG werden immer wieder auch Investitionen in die Produktionsstruktur des Unternehmens getätigt. Seit 1993 unterhält das Unternehmen eine Produktionsstätte im tschechischen Borovany nahe der österreichischen Grenze. Zudem investiert man auch kontinuierlich in die Modernisierung und den Ausbau der heimischen Produktionsstätte im oberösterreichischen Wels. Erst kürzlich wurde dort zum Zweck der Kapazitätserhöhung um 25 % eine neue 1.500 m² große Produktionshalle eröffnet. In Abbildung 28 ist die Unternehmensorganisation – ohne unternehmenseigene Vertriebsgesellschaften – dargestellt.

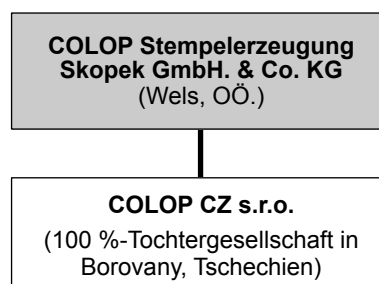


Abbildung 28: Organisation der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG ohne Vertriebsgesellschaften (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Umsatz des oberösterreichischen Familienunternehmens beträgt nach eigenen Angaben rund 40 bis 50 Mio. € jährlich. Die MitarbeiterInnenzahl beläuft sich auf ca. 400 Personen, von denen rund 100 am tschechischen Produktionsstandort in Borovany beschäftigt sind. Das Kernprodukt der GmbH. & Co. KG sind Stempelgeräte unterschiedlichster Art. In Abbildung 29 wird die COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG noch einmal zusammenfassend vorgestellt.

Name	COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG
Rechtsform	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
Hauptsitz	Wels (Bezirk Wels, OÖ.)
Umsatz	40 bis 50 Mio. €
MitarbeiterInnen	400
Produktionsstandorte	2 (1 davon international)
Branche	Metall- und Kunststoffverarbeitung

Abbildung 29: Kennzahlen der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG (Quelle: Eigene Darstellung)

4.3.2 Internationalisierung und Standortstruktur

Die COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG agiert als multinationales, vertikal integriertes Unternehmen und besteht aus insgesamt zwei Produktionsstandorten. Neben der Lead Factory im oberösterreichischen Wels betreibt das Unternehmen auch eine Tochtergesellschaft im grenznahen Borovany, Tschechien. Das oberösterreichische Produktionswerk gilt jedoch als die zentrale Produktionsstätte des Unternehmens, von wo aus alle weltweiten Exporte getätigt werden. Auf einer Fläche von rund 9.500 m² findet dort, in einem stark automatisierten Fertigungsprozess, die Produktion und Endmontage des gesamten COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG Produktportfolios statt. Erst kürzlich wurde der Standort zum Zweck der Kapazitätserweiterung um eine Produktionshalle erweitert und es gibt Bestrebungen, auch in Zukunft weitere Investitionen in den Heimatstandort zu tätigen. In Karte 2 ist die räumliche Verteilung der Produktionsstätten der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG dargestellt.



Karte 2: Verteilung der Produktionsstätten der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Produktionsorganisation des Unternehmens ist als internationale Verbundproduktion zu bezeichnen, da die tschechische Produktionsstätte zur Gänze Komponenten für die Weiterverarbeitung in Oberösterreich fertigt. Die Fertigung in Borovany ist somit vollständig vertikal in den Herstellungsprozess des Kernproduktes der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG eingebunden und es kommt zu einem betriebsinternen Transfer von Zwischenprodukten, ausgehend von der Tochtergesellschaft ins oberösterreichische Wels. Die Standortstruktur der Unternehmung kann grundsätzlich als fertigungsstufenorientierte Standortteilung charakterisiert werden, wobei zu betonen ist, dass der erwähnte Komponententransfer nicht für alle Produktvarianten von Relevanz ist. Ein Teil der Produktpalette kann auch vollständig in Wels produziert werden und ist somit von Komponenten der Tochtergesellschaft unabhängig. Nach Bathelt und Glückler ist das oberösterreichische Familienunternehmen aufgrund der Produktionsorganisation auch als multinationales vertikal integriertes Unternehmen zu charakterisieren. In Abbildung 30 ist die Produktionsstruktur der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG vereinfacht dargestellt.

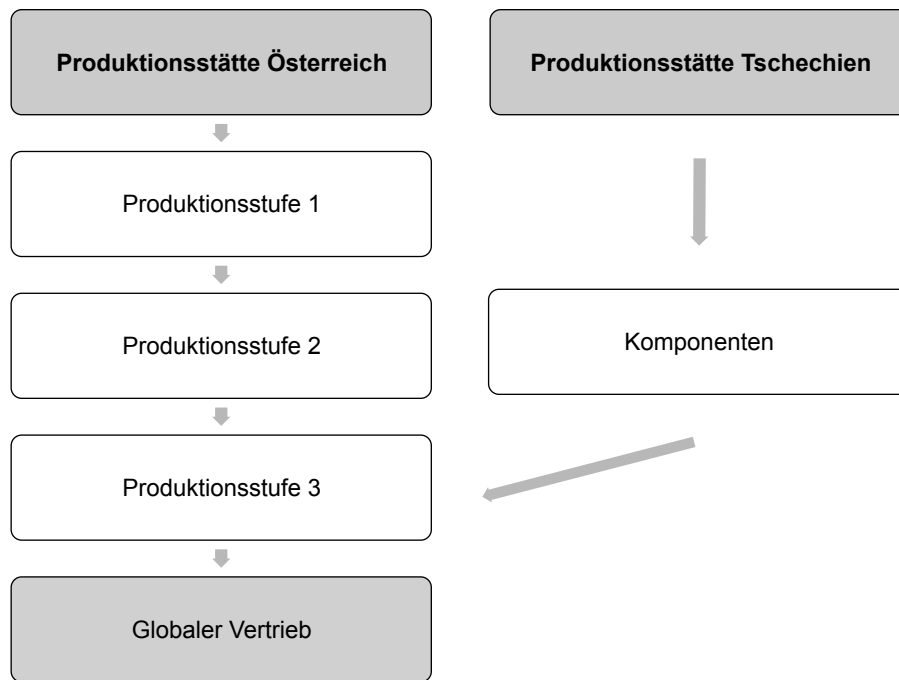


Abbildung 30: Produktionsstruktur der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG (Quelle: Eigene Darstellung)

Die tschechische Tochtergesellschaft COLOP CZ s.r.o. dient primär als Komponentenerzeuger für die anschließende Weiter- und Endverarbeitung im oberösterreichischen Hauptwerk. Das übergeordnete Ziel der Errichtung der 2.100 m² großen Produktionsstätte in Tschechien war zu Zeiten der Eröffnung 1993, genauso wie heute, primär die Lohnveredelung. „Sie ist ganz klar eine verlängerte Werkbank“ (INTERVIEW MIT COLOP STEMPELERZEUGUNG SKOPEK GMBH. & CO. KG). Die Produktion beschränkt sich dabei auf eine eher anspruchslose aber arbeitsintensive Komponentenfertigung, die vorrangig dem Rücktransfer ins Hauptwerk dient. Die Lohnkostenvorteile der tschechischen Produktion relativieren deren Nachteile in der Automatisierungstechnik gegenüber dem österreichischen Standort, begründen aber zugleich die Übernahme von arbeitsintensiven Low-tech-Arbeitsschritten in Borovany. Aufgrund der geringen Managementkompetenzen der COLOP CZ s.r.o. nimmt die Tochtergesellschaft die Rolle einer Offshore Factory ein, deren primäres Ziel in der Ausnutzung von kostengünstigen Inputfaktoren liegt. Der Grund für den grenznahen Standort Borovany lag, laut Angaben eines leitenden Mitarbeiters, in der einfacheren Erreichbarkeit (etwa 75 Minuten per Auto) und somit in der geographischen Nähe zu Wels (INTERVIEW COLOP STEMPELERZEUGUNG SKOPEK GMBH. & CO. KG). Abschließend gilt es zu betonen, dass der tschechische Produktionsstandort nach dem Ausbau 2013/14 in Zukunft auch eigenständig Endprodukte fertigen soll, um den für 2014 erhofften Umsatzanstieg von 20 % zu ermöglichen. Die Tendenz der Produktionsorganisation geht also in Richtung produktorientierte Standortteilung bzw.

Parallelproduktion. In Abbildung 31 sind die Kennzahlen beider Produktionsstandorte der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG zusammenfassend angeführt.

Land	Stadt	Funktion	Gründungs- jahr	Art der ADI	Absatzmarkt	Strategische Rolle
Österreich	Wels	Produktion Kernprodukt	1980	Tochter- unternehmen (100 %)	Global	Lead Factory
Tschechien	Borovany	Produktion Komponenten	1993			Offshore Factory

Abbildung 31: Produktionsstätten der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG (Quelle: Eigene Darstellung)

4.3.3 Die internationale Standortwahl

Der Standortsuch- bzw. Entscheidungsprozess findet in der obersten Managementebene statt. Aufgrund der familiären Bedingungen im Unternehmen herrscht eine flache Hierarchie und so baut auch die Standortentscheidung auf eine starke firmeninterne Kommunikation auf. Im Rahmen des Interviews wurde zudem mehrmals erwähnt, dass es sich bei Stempelerzeugung der COLOP Skopek GmbH. & Co. KG um ein personengeführtes Unternehmen handelt. Grundsätzlich kann man den Prozess der vergangenen Standortwahl aber kaum mit den aktuellen Überlegungen vergleichen, da die Zielsetzungen stark divergieren.

Anfang der 1990er-Jahre, nach der Ostöffnung Deutschlands, war die Möglichkeit der „billigen“ Produktion in Osteuropa ein zentrales Thema in den gemeinsamen Diskussionen der Geschäftsleitung. Ziel war es, die Kosten des Herstellungsprozesses zu verringern, um so die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens am globalen Markt zu stärken. Aus diesem Grund entschied man sich für die Verlagerung arbeitsintensiver Arbeitsschritte in ein nahes Billiglohnland. Tschechien rückte aufgrund der geographischen Nähe zu Wels umgehend in den Fokus der Betrachtungen. Ein spezifischer Vorteil des grenznahen Standortes Borovany war, dass dort neben einer unmittelbaren Grenz Nähe bereits oberösterreichische Unternehmen mit Produktionsanlagen präsent waren. Dies stärkte das Vertrauen in den Standort sowie in die Arbeitskräfte vor Ort und forcierte eine Entscheidung für Borovany. Im Rahmen der Standortwahl wurde keine methodisch aufwendige Standortanalyse durchgeführt, lediglich K.-O.-Kriterien wie die geographische Nähe zu Wels und die Verfügbarkeit kostengünstiger Arbeitskräfte wurden zur Standortauslese herangezogen. In Abbildung 32 ist dieser eher simple Standortentscheidungsprozess aus dem Jahr 1993 dargestellt.

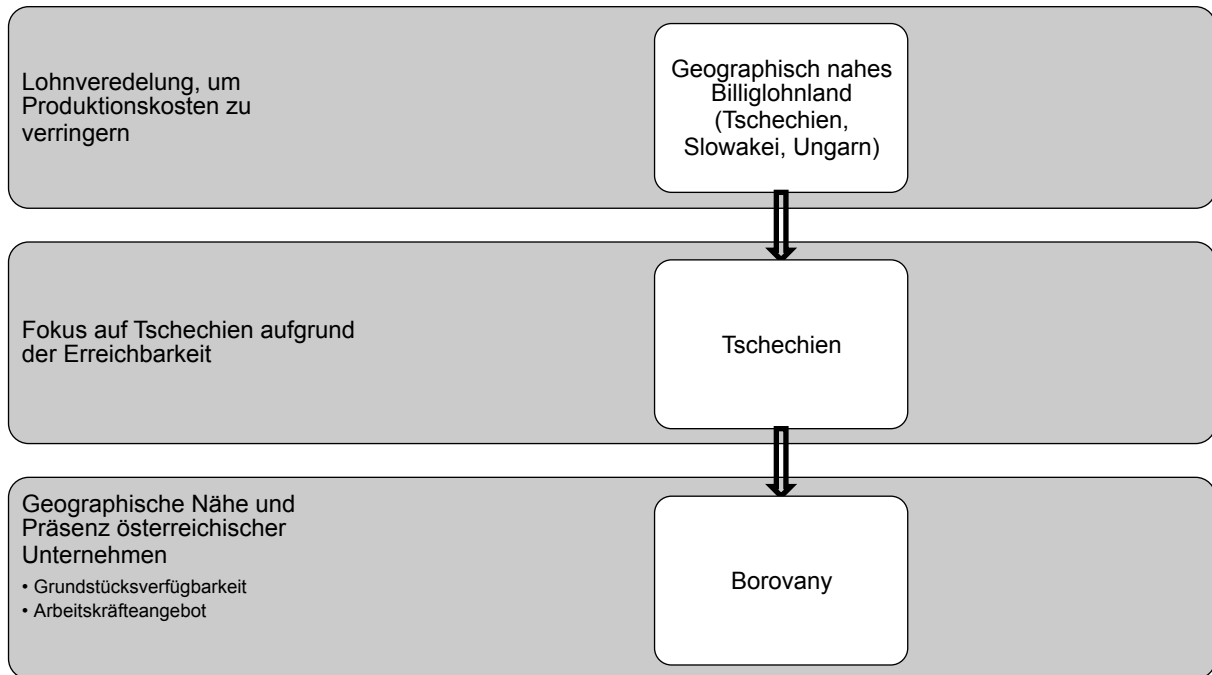


Abbildung 32: Standortsuchprozess der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie bereits erwähnt, begründete sich die Entscheidung für den internationalen Produktionsstandort in der räumlichen Nähe zu Österreich. Weitere bedeutende Standortfaktoren bzw. -anforderungen waren die Verfügbarkeit von Arbeitskräften und die bestehende industrielle Infrastruktur durch die Präsenz österreichischer Unternehmen vor Ort.

Aktuelle Überlegungen konzentrieren sich auf eine Standorteröffnung im asiatischen Wirtschaftsraum. Diese Standortsuche unterscheidet sich aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen und Beweggründe deutlich von der Standortsuche im Rahmen der tschechischen Tochtergesellschaft. Im Zentrum der Überlegungen für einen möglichen neuen Produktionsstandort steht Indien. Aktuell wird geprüft, ob es aus unternehmerischer Sicht sinnvoll erscheint, dort mittelfristig in Form einer Tochtergesellschaft zu investieren. Grund für ein mögliches Engagement in Asien bzw. in diesem Fall Indien ist das große Absatzpotenzial. Die Initiative für Überlegungen in Richtung der Bearbeitung des indischen Absatzmarktes durch eine eigene Produktionsstätte entstand durch Anregungen betriebsinterner Exportagenten und dem indischen Distributionspartnerbetrieb. Obwohl die COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG bereits durch einen Distributionspartnerbetrieb im indischen Markt aktiv ist, liegt die Konkurrenzfähigkeit unter den Erwartungen. Grund dafür sind hohe Importzölle, die ausländische Produkte verteuern und somit den Absatz erschweren. Eine indische Tochtergesellschaft im Sinne einer Server Factory würde diese Handelsbarriere überwinden und zum Erfolg am indischen Ländermarkt positiv beitragen. Eine andere Marktbearbeitungsform kommt aktuell nicht infrage, da die

Furcht vor einem Know-how-Entzug durch ein Joint Venture zu groß ist. Ein Grund für die Entscheidung für Indien und gegen den Trendmarkt China sind in diesem Zusammenhang sicher auch die regen geschäftlichen Aktivitäten des Hauptkonkurrenten Trodat am chinesischen Markt. In Indien hingegen könnte sich die Stempelerzeugung COLOP Skopek GmbH. & Co. KG immer noch einen Pioniervorteil erarbeiten, da kaum internationale Konkurrenten mit Produktionswerken vor Ort tätig sind. Im Moment wird analysiert, ob und wie das Unternehmen in Indien produzieren könnte. In den Überlegungen spielt ein reines „Assembling-Werk“ genau so eine Rolle wie der Aufbau einer Produktion mit einer höheren Fertigungstiefe. Fest steht jedoch, dass es keine eigene vollständig vertikal integrierte Produktion in Indien geben wird. Ziel ist es, die Vorteile der Präsenz der vielen „Lohngießer“ in Indien zu nutzen und lediglich eigene Formen an die möglichen Kooperationspartner zu vergeben.

Die Standortwahl befindet sich momentan in einer Übergangsphase zwischen Initiativ- und Konzeptphase. Wie bereits erwähnt, entstand die Motivation für einen indischen Produktionsstandort aus markt- und absatzorientierten Zielsetzungen seitens der Geschäftsführung. Bevor jedoch konkrete Konzepte und Pläne für eine mögliche Standortstrukturerweiterung erstellt wurden, informierten sich die führenden MitarbeiterInnen des Unternehmens durch Seminare über den Wirtschaftsstandort Indien. Es wurden also bereits in einer sehr frühen Phase der Standortwahl externe Akteure hinzugezogen. Das Beratungsunternehmen MV-Group aus München informierte die führende Belegschaft über wirtschaftliche und rechtliche Besonderheiten in Indien. Neben der Konsultierung eines Beratungsunternehmens ist auch eine Zusammenarbeit mit einer österreichischen Rechtskanzlei mit indischen Partnerbüros vorgesehen, um Verträge mit potenziellen Lohngießern zu erarbeiten und eine passende Immobilie zu sichern. Von besonderer Bedeutung ist das deutsche Familienunternehmen Faber-Castell, ein Partnerunternehmen mit Erfahrung am indischen Markt. Die COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG orientiert sich sehr stark an der Produktionsstrategie von Faber-Castell in Indien und plant, deren vertraglich gebundene Lohngießer in den Produktionsprozess einzubinden. Grund dafür ist, dass die COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG von den Erfahrungen Faber-Castells profitieren und das Risiko bei der Auswahl der Produktionspartnerunternehmen vor Ort senken will.

Sollte Indien tatsächlich als zukünftiger Produktionsstandort auserkoren werden, so wird man sich aller Voraussicht nach am Standort der Firma Faber-Castell orientieren und dessen räumliche Nähe anstreben.

Im Zentrum der aktuellen Phase der Standortwahl stehen folgende, in Abbildung 33 dargestellte K.-O.-Faktoren:

Standortfaktor	Essenziell	Sehr wichtig
Rechtssicherheit	✓	
Politische Stabilität	✓	
Handelshemmnisse	✓	
Industrielle Infrastruktur		✓
Rechtliche Beschränkung der Produktion		✓
Wechselkurseinflüsse		✓
Kapitalverkehrsbeschränkungen		✓
Lohnkosten		✓
Zulieferindustrie/Lohngießer		✓
Umweltvorschriften		✓

Abbildung 33: Schlüsselfaktoren der Standortentscheidung (Quelle: Eigene Darstellung)

Aufgrund der Hilfestellung des Partnerbetriebes Faber-Castell und der Verortung der für die Auslagerung von Spritzgussarbeiten bedeutenden Lohngießer geht man grundsätzlich von einer schnellen und übersichtlichen Standortwahl aus. Die Dauer des gesamten Standortauswahl- und Realisierungsprozesses wird auf zwei Jahre geschätzt und die Kosten werden mit unter einer Mio. € relativ gering kalkuliert. Der Großteil des Investitionsvolumens im Rahmen der Standortsuche soll für Beratungsdienste der Rechtskanzleien und Consultingbüros aufgewendet werden. Auf die methodisch fundierte Standortbewertung und die heuristische Auswahl möglicher Standortalternativen wird erst in der Phase der Mikrostandortwahl verstärkt zurückgegriffen. In dieser Phase sind es meist Investitionsrechenverfahren, die zur Anwendung kommen. Ziel der Standortwahl ist es, eine passende und ideal verortete Immobilie zu finden, die in einem ersten Schritt aus einem bestehenden Industriegebäude bestehen und vorerst zur Miete verfügbar sein soll. Diese vorsichtige Vorgehensweise dient in erster Linie der Risikominimierung. Sollten die Geschäfte positiv verlaufen, kann jederzeit darauf reagiert werden. Sollte sich der Schritt nach Indien als problematisch erweisen, wäre der Investitionsverlust überschaubar. In Abbildung 34 soll der geplante Standortsuchprozess vereinfacht dargestellt werden.

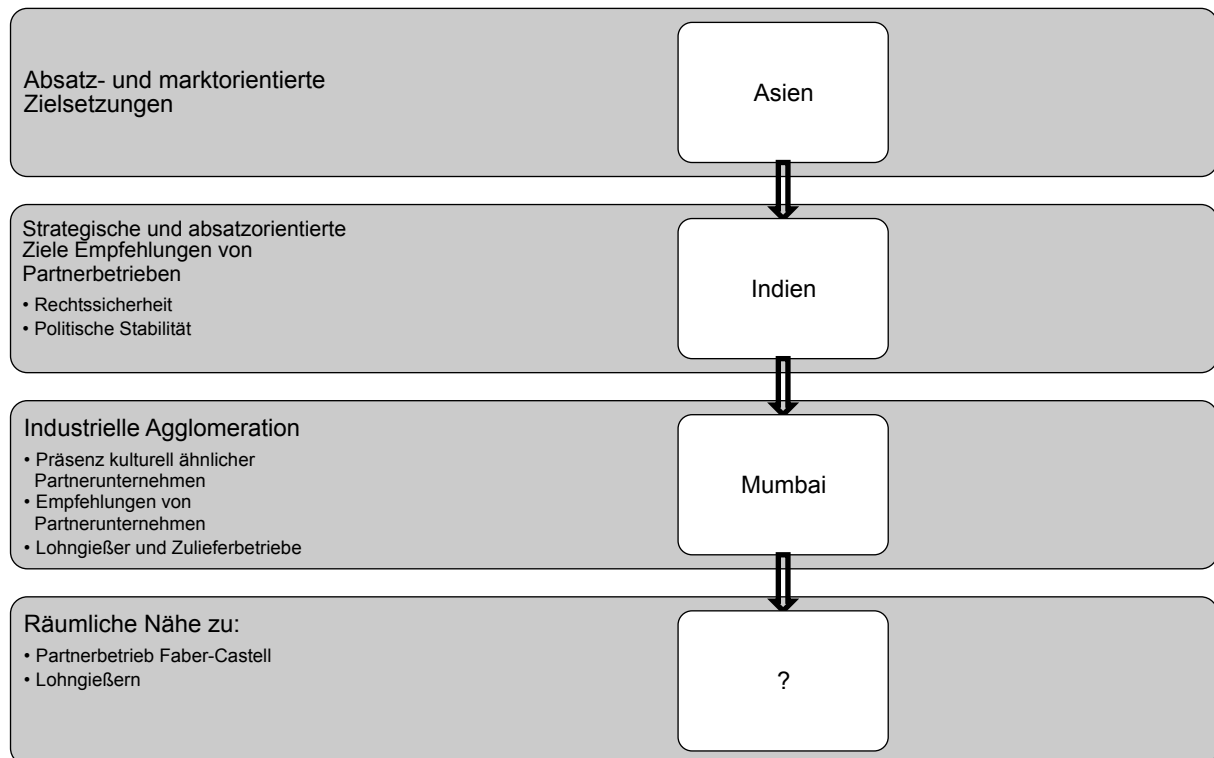


Abbildung 34: Ablauf der Standortwahl für einen Produktionsstandort in Indien (Quelle: Eigene Darstellung)

4.3.4 Resümee

Die COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co.KG zeichnet sich durch eine zentralisierte Produktionsstruktur im Sinne einer Weltmarktfabrik aus. Einzig die Offshore Factory im tschechischen Borovany verhindert eine derartige Charakterisierung des Unternehmens. Die tschechische Tochtergesellschaft COLOP CZ s.r.o. dient beinahe ausschließlich der Fertigung von Zwischenprodukten bzw. Komponenten für die Weiterverarbeitung im oberösterreichischen Hauptwerk. Die Auslagerung arbeits- und kostenintensiver Arbeitsschritte in das nahe Billiglohnland dient einzig dem Zweck der Lohnveredelung und Steigerung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit am globalen Markt.

In naher Zukunft ist laut Angaben eines leitenden Mitarbeiters eine Standortstrukturveränderung vorgesehen. Wird diese realisiert, wird die Produktionsstruktur der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co.KG um eine Server Factory in Indien erweitert. Ziel der Standortstrukturveränderung ist, im Gegensatz zur Zielsetzung der Kostenreduktion, die bei der Gründung der tschechischen Tochtergesellschaft vorrangig war, die Ländermarktbearbeitung in Indien.

Die Standortwahl für den möglicherweise zu realisierenden indischen Produktionsstandort ist aufgrund der Ländermarktpreferenz seitens der Geschäftsführung in einem geringeren Ausmaß angesetzt. Von besonderer Bedeutung im Standortwahlprozess der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG ist die Partnerschaft mit dem deutschen

Familienunternehmen Faber-Castell. Dieses Unternehmen leistet Unterstützung in der Standortfrage sowie bezüglich der Auswahl potenzieller Zuliefer- bzw. Kooperationsbetriebe. Der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG wird es somit ermöglicht, an den Auslandserfahrungen der Faber-Castell AG zu partizipieren und eigene Erfahrungsmängel zu kompensieren.

4.4 Fallstudie C: MKW Holding GmbH.

Die MKW Holding GmbH. vereint die geschäftlichen Aktivitäten der „MKW Oberflächen+Draht GmbH.“ und der „MKW Kunststofftechnik GmbH.“ unter einem Dach und bezeichnet sich selbst als familiengeführtes Unternehmen. Die im Fokus der vorliegenden Fallstudie befindliche MKW Kunststofftechnik GmbH. als Teil der Holding gilt als einer der europaweit führenden Hersteller von WC-Sitzen und betreibt zwei Produktionsstandorte im Ausland (WWW.MKW.AT, ZUGRIFF AM 15.06.2014). Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich seit der Gründung 1960 im oberösterreichischen Weibern, einer rund 1.600 Einwohner zählende Gemeinde im Bezirk Grieskirchen.

4.4.1 Unternehmensprofil

Das Unternehmen in seiner heutigen Form entstand aus dem 1960 gegründeten Metall- und Kunststoffwerk Weibern, dessen Gründer Karl Niederndorfer direkter Vorfahre der heutigen Geschäftsführer ist. Zu den ersten Produkten der Metall- und Kunststoffwerke Weibern zählten in der Gründungszeit Schiebkarren und Milchflaschenkörbe, im Kunststoffbereich auch damals schon WC-Sitze (WWW.MKW.AT, ZUGRIFF AM 15.06.2014). Bereits in den 1970er-Jahren wurde aufgrund der sich positiv entwickelnden Geschäftsaktivitäten gezielt in die unternehmerische Infrastruktur investiert und ein Distributionslager in Graz errichtet. Die Fertigung der Produkte aber verblieb ausschließlich in Weibern.

1984 wurde die IOT Industrielle Oberflächen GmbH. in Haag/Hausruck, Oberösterreich, gegründet und es kam zu einer rein räumlichen Trennung der Geschäftsbereiche Metallverarbeitung und Kunststofftechnik. Nach der Ostöffnung Ende der 1980er-Jahre erkannte die Unternehmerfamilie das Potenzial des osteuropäischen Marktes und gründete ein Tochterunternehmen in der Slowakei, die MKW Presov spol. s.r.o., deren Aufgaben fortan die Produktion und der Vertrieb von MKW Sanitärprodukten am osteuropäischen Markt waren (WWW.MKW.AT, ZUGRIFF AM 15.06.2014).

Im Jahr 2000 erfolgte eine Umstrukturierung der Metall- und Kunststoffwerke Weibern. Zu diesem Zweck wurde eine Holdingstruktur geschaffen, deren Aufgabe in der zentralen Steuerung der unternehmerischen Aktivitäten liegt. Zudem wurden zwei neue Unternehmen gegründet, die MKW Oberflächen+Draht GmbH. mit Sitz in Haag/Hausruck und die MKW

Kunststofftechnik GmbH. mit Sitz in Weibern. Nur vier Jahre später wurde ein russisches Tochterunternehmen gegründet, die MKW Ltd. Die letzte große standortbezogene Investition im Jahr 2010 betraf die Erweiterung des Standorts Haag/Hausruck (www.MKW.AT, ZUGRIFF AM 15.06.2014). Die heutige Unternehmensstruktur stellt sich, wie in Abbildung 35 ersichtlich, dar.

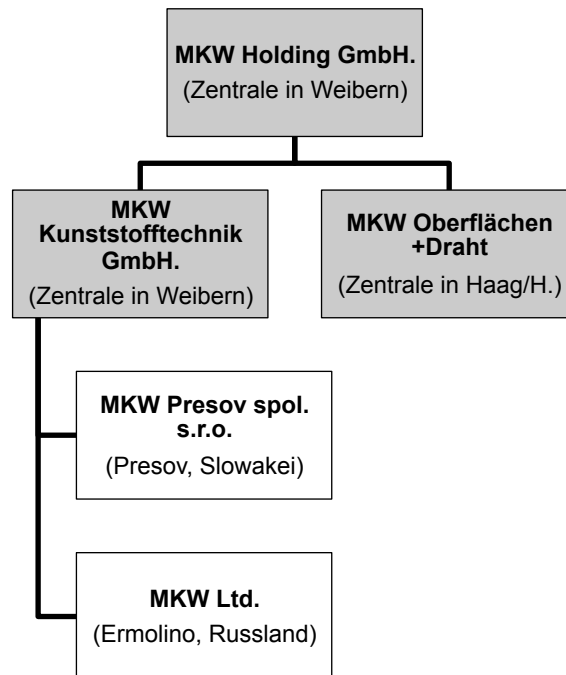


Abbildung 35: Organisation der MKW Holding GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung nach www.MKW.AT, ZUGRIFF AM 15.06.2014)

Die MKW Holding GmbH. gehört mit einem Umsatz von rund 50 Mio. € und einer MitarbeiterInnenzahl von ca. 400 nicht mehr zur Unternehmensgruppe der KMU. Die als Gesellschaft mit beschränkter Haftung gegründete MKW Holding erzielt etwa 20 Mio. € des gesamten Umsatzes im Stammland Österreich, die restlichen 60 % des Umsatzes stammen aus ausländischen Märkten. Zu den Kernprodukten der unter der MKW Holding GmbH. vereinten Betriebe gehören neben WC-Sitzen unter anderem auch Metallgitter und Drahtkörbe.

Die aufgrund der ausländischen Produktionsaktivitäten im Mittelpunkt der Untersuchung stehende MKW Kunststofftechnik GmbH. im Speziellen vertreibt rund 70 % des Kernprodukts WC-Sitze im Ausland. Bei den zu bearbeitenden Ländermärkten handelt es sich vorrangig um mittel- bzw. osteuropäische Märkte, wie Deutschland, Schweiz, Österreich, Russland, Ukraine oder die Slowakei. Die Produktion der WC-Sitze ist mit einem Rohmaterialeinsatz von 50-60 % verbunden. Das dafür benötigte Vorprodukt Kunststoffgranulat wird zum Zweck der Weiterverarbeitung Großteils aus Spanien, Italien und England importiert. Zudem werden Glas- und Metallteile, die einen ansteigenden Anteil an den benötigten Komponenten darstellen, fremd bezogen. Die Fertigungstiefe im

unternehmerischen Kernkompetenzbereich der Kunststoffverarbeitung wird grundsätzlich als sehr hoch beschrieben und so kommt es kaum zu einem Fremdbezug von Kunststoffkomponenten.

In Abbildung 36 wird das Unternehmensprofil der MKW Holding GmbH. noch einmal zusammenfassend dargestellt.

Name	MKW Holding GmbH.
Rechtsform	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hauptsitz	Weibern (Grießkrichen, OÖ)
Umsatz	50 Mio. €
MitarbeiterInnen	400
Produktionsstandorte	4 (2 davon international)
Branche	Metall- und Kunststoffverarbeitung

Abbildung 36: Kennzahlen und Unternehmensprofil der MKW Holding GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

4.4.2 Internationale Produktion und Standortstruktur

Aufgrund der Existenz zweier ausländischer Tochterunternehmen kann die MKW Holding GmbH. und im Speziellen die MKW Kunststofftechnik GmbH. als ein international tätiges Familienunternehmen bezeichnet werden. Die Aufgabenbereiche der beiden Tochtergesellschaften erstrecken sich primär über die Produktion und den Vertrieb der vor Ort hergestellten Produkte. Aufgrund der Fokussierung der vorliegenden empirischen Untersuchung auf Produktionsstandorte werden die erwähnten Tochtergesellschaften auch als Produktionsstandorte oder Produktionsstätten bezeichnet.

Die Standortstruktur der MKW Holding GmbH. besteht aus insgesamt vier Produktionsstandorten. Für die vorliegende Arbeit ist aber vor allem die MKW Kunststofftechnik GmbH. und deren internationale Produktionsstandortstruktur von Interesse. Laut den in Kapitel 3.1.3 beschriebenen Strukturformen kann die Produktionsstandortstruktur der MKW Kunststofftechnik GmbH. als Standortspaltung beschrieben werden, die durch eine räumlich getrennte Aufteilung des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses gekennzeichnet ist. Die MKW Kunststofftechnik GmbH. produziert demnach artgleiche Produkte, in diesem Fall WC-Sitze, an unterschiedlichen Produktionsstandorten, ganz im Sinne der Parallelproduktion (siehe Abbildung 37). Es sind jedoch Unterschiede zwischen den einzelnen Produktionsstätten zu erkennen, so zielen diese auf unterschiedliche Absatzmärkte ab. Betrachtet man die erwähnt unterschiedlichen Absatzmärkte der jeweiligen Tochtergesellschaft, so ist festzustellen, dass es sich bei den in Österreich und der Slowakei betriebenen Gesellschaften um Regionalfabriken und bei der russischen Tochtergesellschaft um eine Landesfabrik handelt. Unter einer Regionalfabrik versteht man eine Form der

räumlichen Produktionsorganisation, bei der eine Produktionsstätte zur Herstellung eines spezifischen Produktes für den Vertrieb in mehreren Ländermärkten einer Region betrieben wird. Im Gegensatz dazu ist die Landesfabrik zu nennen, deren Tätigkeiten auf die lokale Produktion für einen bestimmten Ländermarkt abzielt (MORSCHETT ET AL., 2004, S.405). Unter Anbetracht der unternehmerischen Produktionsstandortstruktur kann nach Bathelt und Glücklers Typisierung internationaler Unternehmen (siehe Kapitel 2.2.2.3) die MKW Kunststofftechnik GmbH. auch als multinationales, horizontal integriertes Unternehmen beschrieben werden (BATHELT & GLÜCKLER, 2012, S.298).

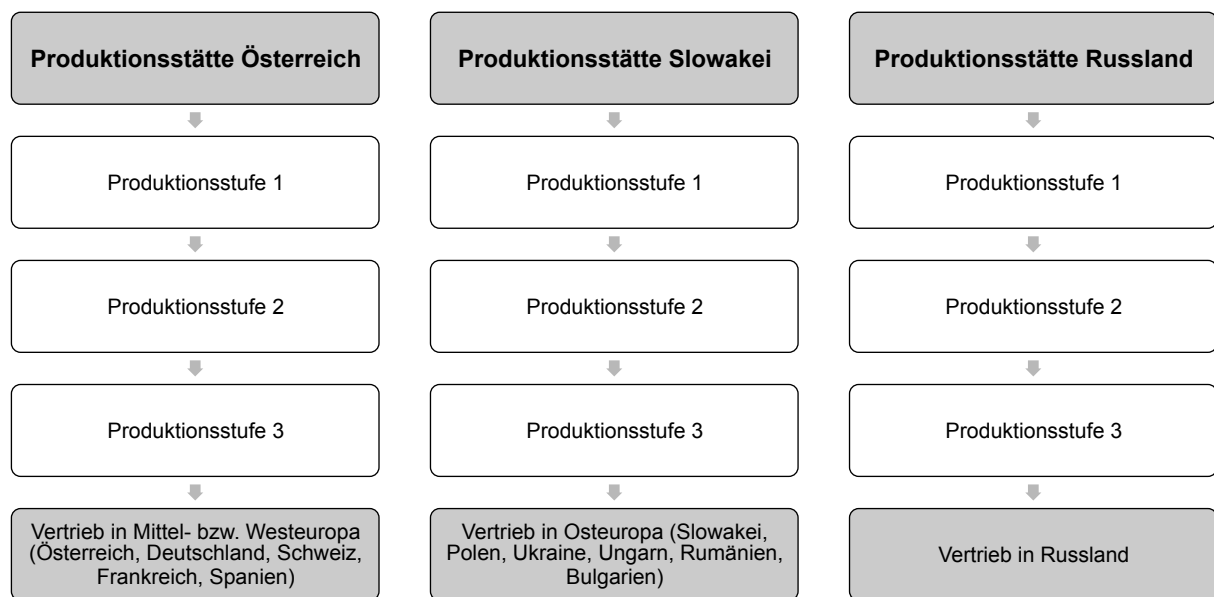
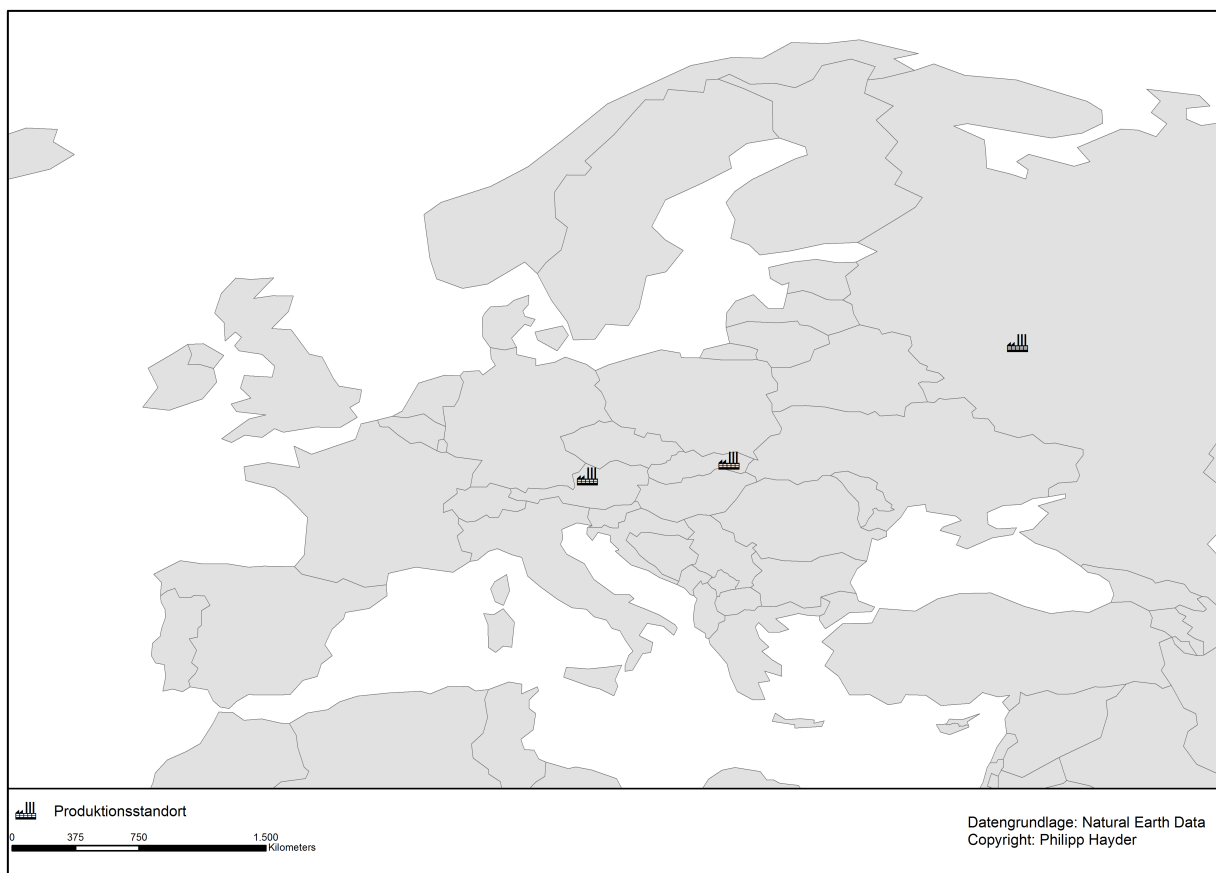


Abbildung 37: Produktionsstruktur MKW Kunststofftechnik GmbH. zur Herstellung des Kernproduktes WC-Sitze (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Zentrale sowie die einzige oberösterreichische Produktionsstätte der MKW Kunststofftechnik GmbH. befinden sich nach wie vor am Gründungsstandort in Weibers. Laut Geschäftsführung wird sich daran aufgrund der starken lokalen Verwurzelung auch in Zukunft nichts ändern. Im Gegenteil: Eigenen Angaben zufolge würde man sich zu jeder Zeit und unter allen Umständen, im Ernstfall auch auf Kosten der ausländischen Tochterunternehmen, für die Aufrechterhaltung der heimischen Produktionsstätte entscheiden. Die internationale Produktionstätigkeit der MKW Kunststofftechnik GmbH. zielt nicht zuletzt deshalb auch auf die Aufrechterhaltung und Stabilisierung der gesamtbetrieblichen Wettbewerbsfähigkeit ab und sichert somit in weiterer Folge die heimische Produktion. Einziger Kritikpunkt am Standort Weibers ist die zunehmende Flächenenge. Um dieser Herausforderung zu begegnen, werden gezielt Grundstücke gekauft, um eventuelle Standorterweiterungen in Weibers auch zukünftig zu ermöglichen. Im Unternehmensverband der MKW Kunststofftechnik GmbH. nimmt der einheimische Produktionsstandort die Rolle einer Lead Factory ein und bildet, dank des am Standort

Weibern verankerten Forschungs- und Entwicklungsbereiches, das unternehmerische Kompetenzzentrum für Produkts- und Fertigungs-Know-how. Zudem weist die heimische Produktionsstätte einen deutlich höheren Automatisierungsgrad in der Produktion auf. Da die betriebsinterne Zielsetzung auf eine, im Vergleich zu den ausländischen Produktionsstätten, konkurrenzfähige und preiswerte Produktion im Stammwerk abzielt, ist der erhöhte Automatisierungsgrad von zentraler Bedeutung, um die Lohnkostennachteile in Österreich zu kompensieren (3- bis 4-fach höhere Lohnkosten als in der Slowakei oder in Russland). Würde die einheimische Produktion vergleichsweise unrentabel werden, würde man laut Geschäftsführung die Daseinsberechtigung am Standort Weibern verlieren. Um dies zu verhindern, wird versucht, mit dem Einsatz modernster Technologien die Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsstandortes Weibern aufrechtzuerhalten.

Bei den im Rahmen der vorliegenden Arbeit besonders relevanten internationalen Produktionsstandorten der MKW Kunststofftechnik GmbH. handelt es sich um die Tochterunternehmen MKW Presov spol. s.r.o. in Presov, Slowakei, und die MKW Ltd. in Ermolino, Russland. In Karte 3 ist die geographische Verteilung der Produktionsstandorte überblicksmäßig dargestellt.



Karte 3: Internationale Standortverteilung der MKW Kunststofftechnik GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

Das 1994 in Form einer Neugründung auf einem alten Industriegelände errichtete Tochterunternehmen MKW Presov spol. s.r.o. befindet sich in der rund 90.000 Einwohner zählenden Stadt Presov nahe Kosice, im Osten der Slowakei. Bei der Unternehmung handelt es sich um eine 95 %-ige Tochtergesellschaft der MKW Kunststofftechnik GmbH. Die restlichen 5 % des Tochterunternehmens gehören dem heutigen Geschäftsführer, einem längjährigen slowakischen Mitarbeiter am Produktionsstandort Weibern, dessen Bemühungen und Initiative für den ersten Schritt ins Ausland mitverantwortlich waren. Das Mutterunternehmen versucht durch die direkte Beteiligung des Geschäftsführers vor Ort, dessen Engagement und persönliche Bindung zum Unternehmen zu maximieren. *„Die Mitbeteiligung der Geschäftsführer an den Tochterunternehmen schafft Herzblut und mehr persönliches Interesse am Erfolg der Unternehmen“* (INTERVIEW MKW KUNSTSTOFFTECHNIK GMBH.). Weiter sorgt das freundschaftliche Verhältnis durch die langjährige Zusammenarbeit für ein hohes Maß an Vertrauen im risikobehafteten Handlungsfeld der internationalen Unternehmung. Das Anfang der 1990er-Jahre gegründete Tochterunternehmen dient vorrangig der Produktion des Kernproduktes WC-Sitze und dessen Vertrieb am osteuropäischen Markt. Die strategische Rolle der slowakischen Produktionsstätte entspricht somit der einer Server Factory nach Ferdows und so kann die Marktnähe als zentrale Zielsetzung der Produktion in der Slowakei genannt werden. Die standortspezifische Position des Werks zwischen den beiden weiteren Produktionsstandorten in Österreich und Russland wird seitens der Geschäftsführung allerdings als problematisch bzw. nicht optimal erachtet, man spricht auch von einer Sandwichposition des slowakischen Tochterunternehmens. Grund dafür ist die Tendenz hin zu immer internationaler werdenden und wachsenden Abnehmerbetrieben und einer Reduktion der Kundenanzahl an sich. Es ist zu beobachten, dass die Märkte der russischen MKW Ltd. und des Stammwerkes in Weibern zusammenwachsen und immer häufiger die gleichen Abnehmerbetriebe beliefert werden. Konkrete Schritte zur Verlagerung der slowakischen Produktion und einer damit einhergehenden Standortstrukturveränderung sind in naher Zukunft aber nicht geplant.

An der russischen Unternehmenstochter MKW Ltd. ist die MKW Kunststofftechnik GmbH. zu 75 % beteiligt. Die restlichen 25 % teilen sich die Geschäftsführer der MKW Presov spol. s.r.o. und der MKW Ltd. Diese Maßnahme zielt, wie schon im Falle der slowakischen Tochtergesellschaft, auf die persönliche Bindung der Geschäftsführer mit der Unternehmung ab. Auch in Ermolino wird das Kernprodukt der MKW Kunststofftechnik GmbH. produziert, WC-Sitze. Primärer Zielmarkt der in Russland produzierten Artikel ist Russland selbst, weshalb von einer Länderfabrik die Rede sein kann. Ziel der russischen Produktionsstätte ist es, Transportkosten niedrig zu halten und die teils hohen Importzölle zu umgehen. Zudem ist das „russische Image“ des Tochterunternehmens von zentraler Bedeutung, da der russische Markt wesentlich erfolgreicher zu bearbeiten ist, wenn das Unternehmen in Russland

verortet ist. Nicht zuletzt aus diesem Grund findet man häufig den Slogan „Designed in Austria, produced in Russia“ auf Produkten der MKW Ltd. Die strategische Rolle der russischen Produktionsstätte ist die gleiche wie in der Slowakei und kann als Server Factory bezeichnet werden. Das Tochterunternehmen und der Standort an sich sind aus unternehmerischer Sicht aufgrund des großen Wachstumspotenzials des russischen Marktes zufriedenstellend, wobei die Abwertung des Rubels und der politische Konflikt mit der Ukraine Unruhe stiftet. Besonders die Rubelabwertung stellt das Unternehmen vor eine große Herausforderung, da der hohe Anteil an aus dem Euro- bzw. Dollarraum importierten Rohmaterialien an den Endprodukten (50-60 %) für erhöhte Produktionskosten sorgt.

In Abbildung 38 sind die Kennzahlen der Produktionsstandorte der MKW Kunststofftechnik GmbH. noch einmal überblicksmäßig dargestellt.

Land	Stadt	Funktion	Gründungs-jahr	Art der ADI	Absatzmarkt	Strategische Rolle
Österreich	Weibersdorf	Produktion Kernprodukt + Nebenprodukt	1960		West- und Mitteleuropa	Lead Factory
Slowakei	Presov	Produktion Kernprodukt	1994	Tochterunternehmen (95 % der Anteile)	Osteuropa	Server Factory
Russland	Ermolino	Produktion Kernprodukt	2004	Tochterunternehmen (75 % der Anteile)	Russland	Server Factory

Abbildung 38: Produktionsstätten der MKW Kunststofftechnik GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

Motivation für die Aufnahme der grenzüberschreitenden Produktionsaktivitäten waren primär markt- und absatzorientierte Zielsetzungen. Ein weiterer zentraler Aspekt war der Erhalt bzw. die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch Expansion. Dem Unternehmen kann zusammenfassend eine „market-seeking-Strategie“ attestiert werden. Eine speziell erstellte Internationalisierungsstrategie oder Ähnliches gibt und gab es laut der Geschäftsführung jedoch noch nie.

In Bezug auf den slowakischen Produktionsstandort kann die Öffnung des osteuropäischen Marktes als Anlass für den ersten Schritt ins Ausland identifiziert werden. Die Motivation einen Produktionsstandort in Russland zu erbauen, entsprang hingegen einem ständigen Diskurs der Geschäftsführung über mögliche Wachstumsmärkte und potenzielle Zielmärkte. Hier standen ebenfalls, noch stärker als im Falle des slowakischen Standortes, markt- und absatzorientierte Zielsetzungen im Fokus. Vor allem die Erschließung des russischen Marktes und das Schaffen räumlicher Nähe zu den Abnehmerbetrieben gehörten, zusammen mit dem Reduzieren der Transportkosten und dem Umgehen von Handelshemmnissen, zu den ausschlaggebenden Faktoren. Zentral waren hierbei die hohen Importzölle Russlands, die zu einem deutlichen Wettbewerbsnachteil der europäischen

Importgüter wurden und somit auch negativ auf den Export der MKW Kunststofftechnik GmbH. wirkten. Dieser Umstand erforderte eine Marktbearbeitung mittels ausländischer Direktinvestitionen vor Ort, um den hohen Importzöllen zu entgehen. Im Laufe der Zeit erlangte der Standort eine immer größere Bedeutung für das Unternehmen, da die positive Marktentwicklung in Russland vermehrt Kunden wie Keramikverarbeitungsbetriebe nach Russland lockte und deshalb die Marktpräsenz der MKW Kunststofftechnik GmbH. zu einem strategischen Vorteil wurde. Es entstand somit aufgrund der Präsenz am russischen Markt ein Pioniervorteil.

4.4.3 Die internationale Standortwahl

Bei der MKW Kunststofftechnik GmbH. ist die internationale Standortwahl als Prozess im obersten Managementbereich des Unternehmens, also in der Geschäftsführung, verankert. Neben der Geschäftsführung sind des Weiteren auch unternehmensexterne Akteure an der Standortwahl beteiligt. Besondere Bedeutung im Standortsuchprozess kommt in diesem Zusammenhang Partnerunternehmen mit bereits bestehenden Standorten in der Zielregion sowie den Außenhandelsstellen der Wirtschaftskammer Österreich zu. Diese unternehmensexternen Quellen werden seitens des Unternehmens meist im Zuge der Makrostandortwahl bzw. Grobstandortwahl zurate gezogen.

Die Dauer des Standortrealisierungsprozesses, von der Initiative bis hin zum Produktionsanlauf, hängt primär vom Umfang des Projektes und den zu bewertenden Standortfaktoren ab. Die MKW Kunststofftechnik GmbH. plant aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen mit einer Dauer von ein bis zwei Jahren und einem Investitionsvolumen von ein bis zwei Millionen Euro.

Als Initiativen für eine internationale Standortwahl werden je nach Standort und Projekt unterschiedliche Gründe genannt. So wurde die Entscheidung für die Gründung des slowakischen Tochterunternehmens unternehmensintern, durch einen langjährigen slowakischen Mitarbeiter an die Geschäftsführung herangetragen. Da neben Kontakten zu möglichen GeschäftspartnerInnen und Abnehmerbetrieben auch langjährige Beziehungen zu Zulieferbetrieben (Glaskomponenten) aus der Slowakei bestanden, fasste man den Entschluss, den Schritt ins Ausland zu riskieren. *„Da hat man sich Gedanken gemacht, okay, wenn wir dort einkaufen, können wir dahin auch WC-Sitze verkaufen“* (INTERVIEW MKW KUNSTSTOFFTECHNIK GMBH.). Zuerst fungierte der slowakische Mitarbeiter als Exportagent, der den Verkauf des Kernproduktes der MKW Kunststofftechnik GmbH. in seiner slowakischen Heimat vorantrieb. Das österreichische Preisniveau und die durch Handelshemmnisse beeinträchtigte Logistik erschwerten allerdings den Absatz. Da zudem einige ältere Maschinen zur Verfügung standen, entschied man sich, vor Ort zu produzieren.

Das übergeordnete Ziel dabei war nicht, das niedrige Lohnniveau zu nutzen, sondern dort zu produzieren, wo der Absatzmarkt ist. Nachdem vorerst eine Produktionshalle gemietet wurde, gründete man die heutige Produktionsstätte auf einem alten Industriegelände nahe Presov. Die Wahl des Standortes wurde dabei stark eingegrenzt, da betriebsintern die Heimatstadt des an der Realisierung mitwirkenden slowakischen Mitarbeiters präferiert wurde. Aufgrund persönlicher Kontakte zum Bürgermeister der Heimatstadt konnten schnell freie Immobilien ausgeforscht werden und nach einer persönlichen Begehung der Geschäftsleitung aus vier bis fünf Alternativen ausgewählt werden. Auf eine methodisch umfassende Ausarbeitung eines Anforderungskataloges und eine methodisch fundierte Standortanalyse wurde bewusst verzichtet. Lediglich K.-O.-Kriterien wurden formuliert und zur Standortauslese herangezogen. Nach der Entscheidung für den heutigen Produktionsstandort erfolgte in enger Zusammenarbeit mit Akteuren vor Ort (Rechtskanzleien, MitarbeiterInnen) die Grundstücksicherung und anschließend der Bau der Produktionshalle. Der Standortsuchprozess im Rahmen der Gründung der slowakischen Tochtergesellschaft wird in Abbildung 39 dargestellt.

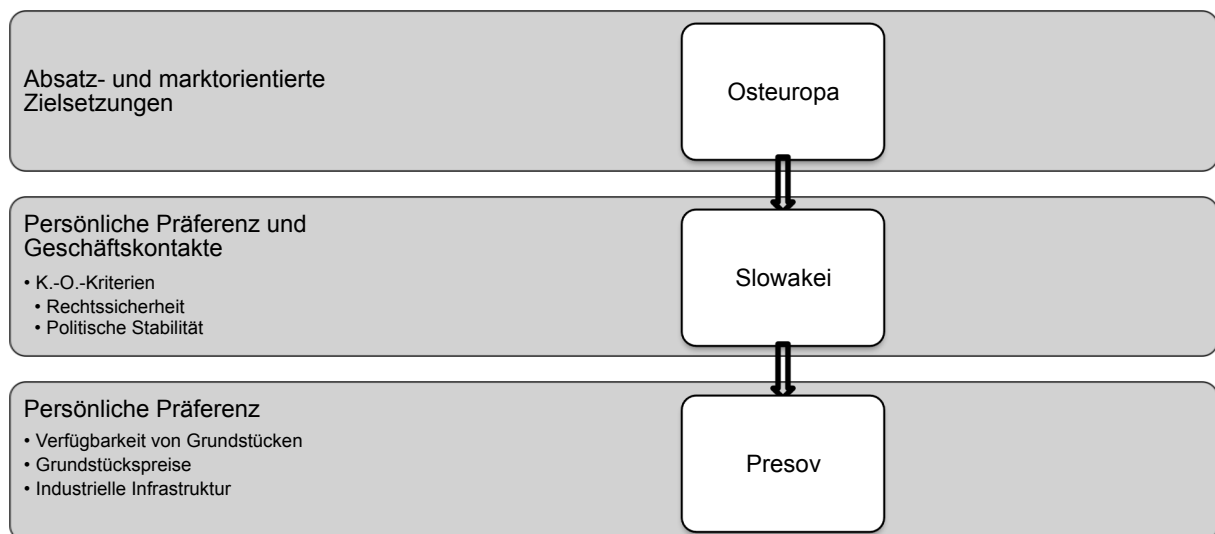


Abbildung 39: Standortsuchprozess MKW Presov spol. s.r.o. (Quelle: Eigene Darstellung)

Zusammenfassend können im Falle des slowakischen Standortes absatz- und marktorientierte Zielsetzungen als Anlass für eine internationale Standortwahl identifiziert werden. Aufgrund der konkreten Zielsetzung war die Zielregion Osteuropa bereits vorbestimmt und so konnte die Phase der Ländervorselektion übersprungen werden. Die Herkunft eines befreundeten Mitarbeiters war in einem weiteren Schritt für die Länderselektion ausschlaggebend. Da aufgrund dieser persönlichen Verbindung nur die Slowakei als mögliches Standortland infrage kam, konnte der Umfang der Standortauswahl stark verringert werden. Auch für die Mikrostandortwahl war die Herkunft des slowakischen Mitarbeiters entscheidend und so wurde die eigentliche, aktive Standortsuche auf die Region

um Presov beschränkt. Die mikrogeographische Grundstückswahl wurde schlussendlich von Aspekten der Grundstücksverfügbarkeit und Grundstückskosten beeinflusst.

Auslöser für die Gründung der russischen Tochtergesellschaft waren die vielversprechenden Entwicklungen am russischen Markt. Der endgültige Entschluss, die zukünftigen Absatzbemühungen in Russland zu verstärken, wurde durch viele Diskussionen und regelmäßiger Besprechungen innerhalb der Geschäftsleitung gefasst. Obwohl sich die Realisierung des Standortes aufgrund bürokratischer und kultureller Hürden als mühsam herausstellte, ist der Vorteil, seitens der KundInnen bzw. Abnehmerbetriebe als russisches Unternehmen wahrgenommen zu werden, von höchster strategischer Relevanz. Aufgrund von Empfehlungen befreundeter UnternehmerInnen und Partnerunternehmen, die bereits in Russland ansässig waren, bildete sich ein idealtypisches Bild des zukünftigen Standortes (Standort-Considerations-Set). Der Umfang der Standortwahl wurde durch dieses Standort-Considerations-Set stark reduziert. Unmittelbar nach der Entscheidung, den russischen Markt durch eine eigene Produktionsstätte bearbeiten zu wollen, stand fest, dass der Standort nahe Moskau verortet werden soll. Zum einem, um vom Arbeitskräftepool und der Flughafennähe zu profitieren, und zum anderem, da die Annahme bestand, dass sich potenzielle Kunden ebenfalls nahe Moskau ansiedeln würden. Weiter wurde festgelegt, dass sich die Suche auf das Umland Moskaus und nicht auf das Stadtgebiet konzentrieren soll, da in unmittelbarer Nähe der Stadt die Grundstückspreise und Lohnkosten steil ansteigen sowie das starke Verkehrsaufkommen zu einem Problem werden kann. Der Standort Ermolino rückte bereits früh in den Fokus der Standortsuche, da dies der Heimatort der Familie des heutigen Geschäftsführers ist. Auch in diesem Fall nutzte man gezielt persönliche Kontakte, um die Standortauswahl zu beschleunigen und zu erleichtern. Die Suche nach passenden Grundstücken (Mikrostandortwahl) wurde zur Gänze vom späteren Geschäftsführer übernommen. Das Management der MKW Kunststofftechnik GmbH. führte lediglich eine Begehung der vier bis fünf möglichen Standortalternativen durch. Die Standortrealisierung wurde anschließend vom heutigen russischen Geschäftsführer, der aufgrund seiner Herkunft keine kulturellen oder sprachlichen Barrieren zu überwinden hatte, in Kooperation mit einem Rechtsanwaltsbüro vor Ort übernommen. In Abbildung 40 ist der Standortsuchprozess für die MKW Ltd. überblicksmäßig dargestellt.

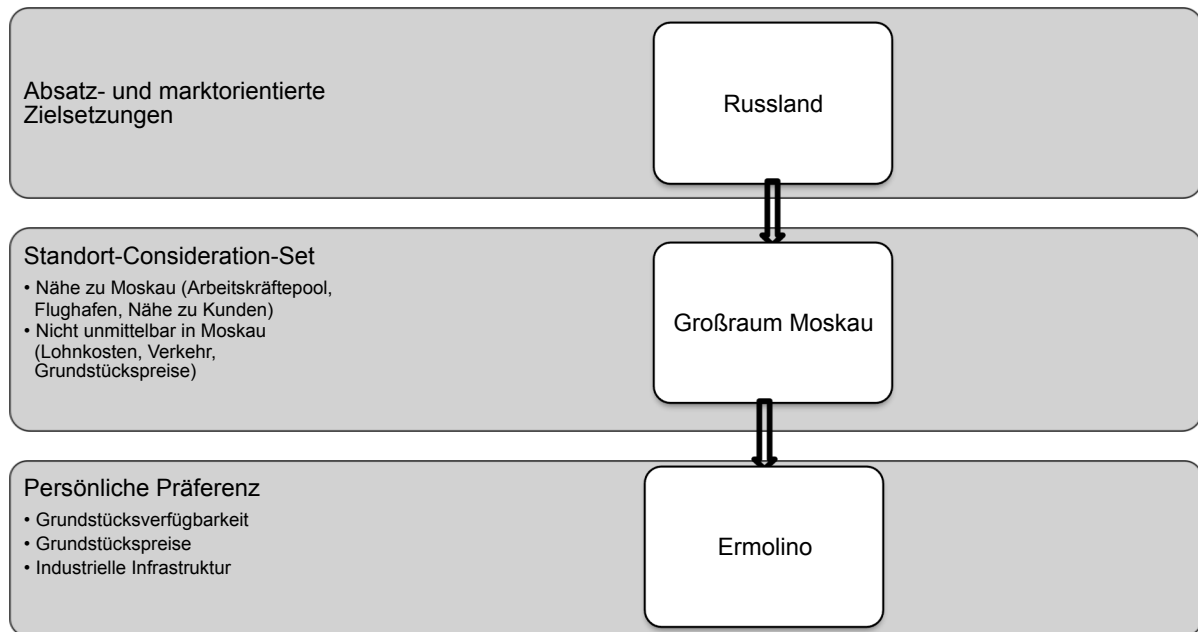


Abbildung 40: Standortsuchprozess MKW Ltd. (Quelle: Eigene Darstellung)

Obwohl keine methodisch fundierte Standortbewertung durchgeführt wurde, konnten einige zentrale Mindestanforderungen an den Standort identifiziert werden. Laut Umfrage waren in beiden Fällen folgende in Abbildung 41 angeführten K.-O.-Kriterien essenziell. Wären deren Ausprägungen nicht zur Zufriedenheit gewesen, hätte man von einer Standortrealisierung an diesem Standort abgesehen.

Standortfaktor	Essenziell	Sehr wichtig
Rechtssicherheit	✓	
Politische Stabilität	✓	
Verfügbarkeit von Roh- und Betriebsstoffen		✓
Nachfragepotenzial	✓	
Handelshemmnisse		✓

Abbildung 41: Schlüsselfaktoren der Standortentscheidung (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie Abbildung 41 zeigt, stehen die Faktoren Rechtssicherheit, politische Stabilität und das Nachfragepotenzial am Zielmarkt an der Spitze der betrachteten Aspekte am potenziellen Standort. Weiter waren bestehende Handelshemmnisse und die Verfügbarkeit von Roh- und Betriebsstoffen von besonderer Relevanz für die unternehmerische Standortentscheidung. Diese vorrangig makroökonomischen Standortfaktoren wurden in der Feinanalyse durch Aspekte wie regionale Lohnkostenunterschiede, Flughafennähe, Verkehrsaufkommen, industrielle Infrastruktur und die Präsenz kulturell ähnlicher Unternehmen vor Ort ergänzt.

Seitens der Geschäftsführung wurde aber eingeräumt, dass die Standorte hinsichtlich der Zulieferindustrie, drohender Wechselkurseinflüsse und der rechtlichen Beschränkung der

Produktion nur ungenügend betrachtet und diese Faktoren folglich zu gering gewichtet wurden. Mit dem heutigen Erfahrungsstand würde man den genannten Faktoren eine deutlich höhere Relevanz zukommen lassen. Schlüsselfaktor für die endgültige Wahl des Standortes war laut Geschäftsleitung aber schlussendlich die persönliche Präferenz für bestimmte Länder und in weiterer Folge für eine bestimmte städtische Region.

4.4.4 Resümee

Die Produktionsstandortstruktur der MKW Kunststofftechnik GmbH. zeichnet sich durch eine Standortspaltung aus und setzt sich aus der oberösterreichischen Lead Factory in Weibern und den ausländischen Server Factories in Presov (Slowakei) und Ermolino (Russland) zusammen. Diese zeichnen sich folglich durch die primäre Zielsetzung der Marktpräsenz aus und verfolgen das Ziel, bestimmte Regionen mit Produkten zu versorgen und dabei Transportkosten zu vermindern und Handelsbarrieren zu umgehen (SCHLÜCHTERMANN, 1999, S.66). Die vorrangigen Gründe für die internationalen Produktionsaktivitäten der MKW Kunststofftechnik GmbH. liegen folglich in markt- und absatzorientierten Zielsetzungen. *„Gäbe es kein ausreichendes Absatzpotenzial in einem Zielland, würde man dort auch nicht produzieren“* (INTERVIEW MKW KUNSTSTOFFTECHNIK GMBH.). Rein kostenorientierte Ziele rücken demnach in den Hintergrund, etwaige Lohnkostenvorteile oder niedrigere Transport- und Handelskosten werden dennoch wohlwollend registriert und ausgenutzt.

In Bezug auf die Wahl der internationalen Produktionsstandorte fällt auf, dass es sich in keinem der beiden Fälle um eine (vollständige) Standortwahl nach dem im Rahmen der vorliegenden Arbeit vorgestellten Modell nach Autschbach handelt. Diese Abweichung resultiert aus einer verkürzten Bewertungsphase, da deren Umfang aufgrund vorherrschender Zielsetzungen und Standort-Considerations-Sets bereits im Vorfeld reduziert wurde. Zudem wurde auf eine methodisch fundierte Bewertung von Standortfaktoren, trotz der großen Bedeutung der ausländischen Standorte für das Unternehmen, verzichtet. Dies würde man *„[...] beim nächsten Mal auf jeden Fall ändern“* (INTERVIEW MIT MKW KUNSTSTOFFTECHNIK GMBH.). Obwohl keine methodisch fundierte Standortanalyse durchgeführt wurde, standen einige Standortfaktoren in Form von K.-O.-Kriterien im Fokus. Bei den zentralen Faktoren handelt es sich um die Rechtsicherheit in einem Land, dessen politische Stabilität und das Absatzpotenzial am Ländermarkt. Diese Faktoren können zur Gänze als Standortfaktoren der Länderselektion bezeichnet werden und wurden in einer sehr frühen Phase der Standortsuche bearbeitet. Im Rahmen der Mikrostandortwahl veränderte sich die Relevanz der betrachteten Faktoren und Standortfaktoren wie Grundstückspreise oder Flughafennähe rückten in den Fokus. Ausschlaggebend für die Mikrostandortwahl waren aber schlussendlich persönliche

Präferenzen seitens der Geschäftsführung und persönliche Beziehungen von MitarbeiterInnen.

Auch die Beteiligung der Geschäftsführer der internationalen Tochtergesellschaften an den Auslandsengagements ist an dieser Stelle hervorzuheben. Diese Beteiligungen dienen primär der Risikostreuung und der Versicherung der persönlichen Motivation der Geschäftsführer vor Ort. Es ist anzunehmen, dass die geglückte Standortrealisierung in der Slowakei und die dadurch generierten Erfahrungen in Kombination mit vertrauenswürdigen MitarbeiterInnen aus Osteuropa den Schritt ins deutlich weiter entfernte Russland erleichterten.

4.5 Fallstudie D: X Kunststofftechnik GmbH.

Das im Fokus der folgenden Fallstudie befindliche Unternehmen wird auf Ansuchen des Interviewpartners anonymisiert behandelt. Um Rückschlüsse auf das Unternehmen zu vermeiden, werden der Name der Gründerfamilie, die exakte Herkunft und die exakte Bezeichnung der ausländischen Betriebsstätten ebenfalls anonymisiert.

4.5.1 Unternehmensprofil

Das als Gesellschaft mit beschränkter Haftung fungierende Unternehmen aus dem oberösterreichischen Bezirk Kirchdorf an der Krems, entstammt einer 1948 gegründeten Schlosserei und einem Eloxalbetrieb. Um sich auf das Eloxal-Verfahren, einer Methode zur Erzeugung einer oxidischen Schutzschicht auf Aluminium durch anodische Oxidation, zu fokussieren, wurde die Schlosserei in den 1950er-Jahren wieder geschlossen und der Eloxalbetrieb um eine Pulverbeschichtung und eine Nasslackiererei erweitert. Noch heute zählen diese Handlungsfelder zu den zentralen Kompetenzen der Unternehmung und sind in der X Oberflächen GmbH. gebündelt. Der Erfolgsfaktor der Unternehmung liegt aber in der Kunststoffverarbeitung, einem Bereich, in dem man zu den weltweit führenden Herstellern von Polypropylen- und Polyethylenrohren zählt. Die Kunststofftechniksparte wurde 1961 vom Vater des heutigen Mehrheitsgesellschafters in Form einer GmbH. etabliert und fungiert seither als eigenständige Unternehmung. Es besteht also keine betriebsübergeordnete Holdingstruktur.

Bereits 1988 erfolgte die erste Direktinvestition ins Ausland, dabei handelt es sich um die Errichtung eines Produktionswerkes im Norden der USA. Aufgrund einer späteren Standortstrukturveränderung existiert diese Produktionsstätte in Boston jedoch heute nicht mehr. Kurze Zeit später, im Jahr 1991, wurde mit dem deutschen Unternehmen FRANK GmbH. eine Kooperation beschlossen und die Errichtung einer gemeinsamen Rohrproduktion in Wölfersheim (Deutschland) realisiert. 1996 kam es zur bereits erwähnten

Standortstrukturveränderung in den USA. Die 1988 errichtete Produktionsstätte wurde vollständig nach Georgetown, South Carolina, verlagert. Neben der Expansion des Produktionsnetzwerkes wurden auch Vertriebsgesellschaften im Ausland errichtet oder durch Beteiligungen ans Unternehmen gebunden. Um die Marktbearbeitung des US-amerikanischen Marktes zu intensivieren, kam es 2007 und 2012 zur Gründung weiterer Produktionswerke in Fernley (Nevada) und Andrews (South Carolina), nahe dem Hauptsitz der US-amerikanischen Tochtergesellschaft. Im Laufe der Zeit kam es auch vermehrt zu Kooperationen in Form von Joint Ventures. So wurde 1998 zum Zwecke des Markteintrittes ein Joint Venture in Indien eingegangen und 2009 mit deutschen Partnerunternehmen ein weiteres Joint Venture in Polen gegründet.

In Abbildung 42 ist die produktionsspezifische Unternehmensorganisation der Kunststoffsparte des weltweit tätigen Familienunternehmens überblicksmäßig dargestellt. Auf eine Darstellung des Vertriebsnetzes wurde bewusst verzichtet, da dies die Übersichtlichkeit der Darstellung einschränken würde. Es ist an dieser Stelle auch notwendig, erneut auf die Anonymisierung der Unternehmen hinzuweisen.



Abbildung 42: Organisation der X Kunststofftechnik GmbH. (Quelle: Eigen Darstellung)

Der Umsatz des Unternehmens beträgt laut eigenen Angaben rund 225 Mio. € und die MitarbeiterInnenanzahl beläuft sich auf ca. 650 Personen. Laut einem hochrangigen

Mitarbeiter werden ca. 85-90 % des gesamten Umsatzes im Ausland erzielt. Dies erklärt die internationale Ausrichtung des Unternehmens, zu dessen Kernprodukten neben diversen Rohrsystemen und Fittings vor allem auch sogenannte „Lining-Systems“ (Dichtungsbahnen u.a. für Deponien und Teiche) und Betonschutzplatten gehören. Die Materialkosten (70 Mio. € pro Jahr) in der technisch eher einfachen Produktion können generell als hoch bezeichnet werden, da sich rund 60 % des Produktwertes aus dem Wert der Rohmaterialien ergibt. Die Fertigungstiefe an sich ist ebenfalls sehr hoch, prinzipiell können alle Kunststoffprodukte, mit einer Ausnahme, selbst hergestellt werden und so werden lediglich Metallkomponenten zugekauft. Bei der erwähnten Ausnahme handelt es sich um den essenziellen Produktionsinputfaktor Kunststoffgranulat. *„Grund für den Fremdbezug von Kunststoffgranulat sind die fehlenden Skaleneffekte in dessen Herstellungsprozess“* (INTERVIEW MIT X KUNSTSTOFFTECHNIK GMBH.). Im Gegensatz zum Zulieferbetrieb Borealis wären die zu erzeugenden Mengen zu gering, um ausreichend Größenvorteile zu generieren. Zudem ist die Herstellung von Kunststoffgranulat mit dem Rohstoff Öl und somit mit einer Vielzahl an Auflagen verbunden.

Als die zentralen Absatzmärkte der Unternehmung wurden im Rahmen des Gesprächs der europäische Markt besonders hervorgehoben, sowohl der heimische und vor allem auch der deutsche Markt. Trotz der Konzentration auf europäische Ländermärkte ist eine grundsätzlich globale Ausrichtung des Unternehmens zu beobachten. So werden die Produkte der X Kunststofftechnik GmbH. in über 80 Länder weltweit vertrieben und in den größten Absatzmärkten auch vor Ort produziert.

Die nachfolgende Darstellung 43 soll das Unternehmensprofil der Kunststofftechniksparte noch einmal zusammenfassend darstellen.

Name	X Kunststofftechnik GmbH.
Rechtsform	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hauptsitz	Bezirk Kirchdorf an der Krems (OÖ.)
Umsatz	225 Mio. €
MitarbeiterInnen	650
Produktionsstandorte	8 (inklusive Joint Ventures, 7 davon international)
Branche	Kunststoffverarbeitung

Abbildung 43: Kennzahlen und Unternehmensprofil der X Kunststofftechnik GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

4.5.2 Internationalisierung und Standortstruktur

Die Produktionsstruktur der X Kunststofftechnik GmbH. besteht aus acht Produktionsstätten zur Herstellung des unternehmerischen Produktportfolios. Aufgrund der Spezifika der Produktionsorganisation ist sie als Standortdiversifikation zu bezeichnen. Grund dafür ist die

Kombination aus produktionsspezifischer Standortteilung und Standortspaltung. So spezialisieren sich manche Produktionsstätten, allen voran die Joint Ventures, auf die Produktion spezieller Produkte, zu deren Herstellung die Kompetenz des Joint Venture-Partners von Vorteil ist. Dies trifft auf das polnische Joint Venture genauso zu wie auf das deutsche in Wölfersheim. Die heimische Produktion hingegen fokussiert sich auf ein breites Spektrum der Produktpalette und produziert Rohrsysteme, Fittings und Liner-Systeme. Die US-amerikanische Tochtergesellschaft X America Inc. spezialisiert sich ausschließlich auf die Produktion meist artgleicher Liner-Systeme. Bezüglich dieses Kernproduktes kann also von einer Parallelproduktion gesprochen werden. Das chinesische Produktionswerk hingegen konzentriert sich rein auf die Herstellung artgleicher Rohrsysteme wie am heimischen Standort. So kann auch die in Bezug auf das Kernprodukt Rohrsysteme etablierte Produktionsorganisation als Parallelproduktion bezeichnet werden. In Abbildung 44 wird die Produktionsstruktur nach den Kernprodukten systematisiert, wobei die Produktion von Rohrsystemen als Produkt A und die Liner-Produktion als Produkt B gekennzeichnet sind. Als Produkt C werden Fittings (kleine Kunststoffkomponenten zur Rohrverbindung) betitelt, diese werden jedoch aufgrund der Mengenvorzüge im Transport und der Generierung von Skaleneffekten an nur einem Standort in Österreich erzeugt, um anschließend global vertrieben zu werden.

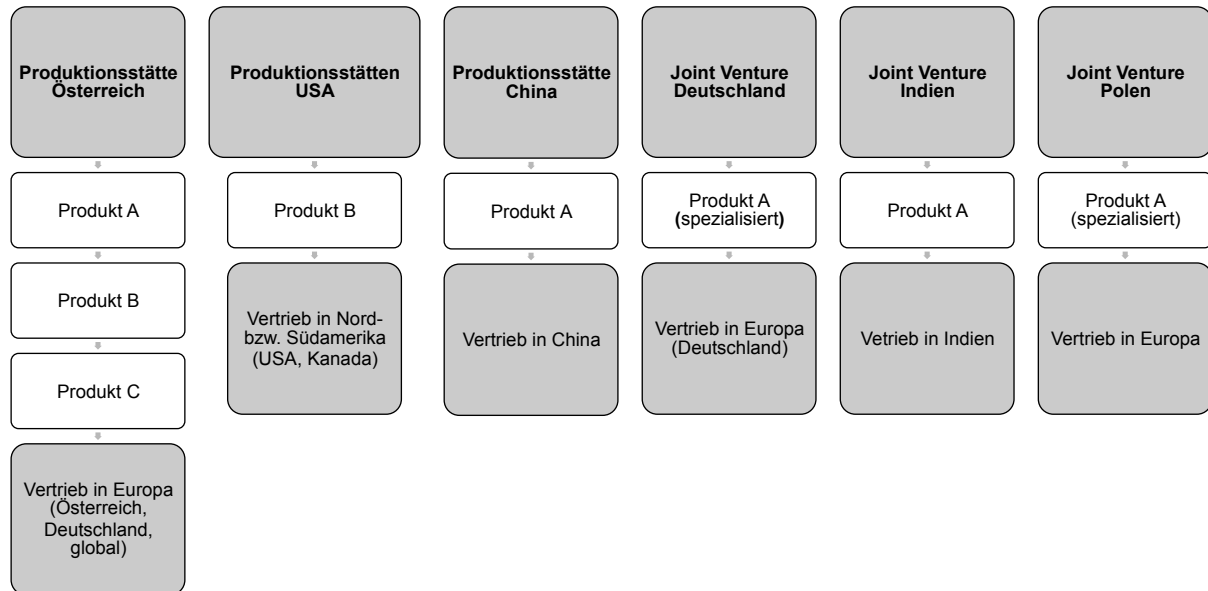


Abbildung 44: Produktionsstruktur X Kunststofftechnik GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die einheimische Produktionsstätte umfasst mehrere Produktionsanlagen und gilt als die zentrale Fabrik im Unternehmensverbund, da von hier aus der bedeutende europäische Markt mit Produkten des gesamten Produktportfolios versorgt wird. Zudem sind sämtliche Kompetenzen wie Forschung und Entwicklung sowie das Controlling des Unternehmens am heimischen Standort verortet. Aus diesem Grund übernimmt der oberösterreichische

Standort die Funktion des betrieblichen Kompetenzzentrums und somit die strategische Rolle einer Lead Factory. Aufgrund der persönlichen Verwurzelung des Hauptgesellschafters, dem direkten Nachfahren des Unternehmensgründers, ist eine Debatte über den oberösterreichischen Standort unzulässig. Trotz unzureichender Logistikinfrastruktur, wie Häfen, Flughäfen oder einer Autobahn und einem immer stärker werdenden Mangel an Fachkräften, wird weiter in den Standort in Oberösterreich investiert und eine Produktionsverlagerung ausgeschlossen.

Wie aus Abbildung 42 hervorgeht, handelt es sich bei der chinesischen Taicang X Plastics Co. Ltd. um eine 100 %-ige Tochtergesellschaft der X Kunststofftechnik GmbH. Der Fokus dieses Unternehmens liegt aber nicht ausschließlich auf der Produktion, sondern auch auf dem Vertrieb der Produkte, vorrangig Rohrsysteme, am chinesischen Markt. Die Direktinvestition nach China erfolgte im Jahr 2006 in Form einer Neugründung dieser Tochtergesellschaft, da die Ansprüche des Unternehmens an die Produktionsinfrastruktur sehr hoch sind und nur ungern Kompromisse eingegangen werden. Die strategische Rolle des chinesischen Werkes im Unternehmensverbund kann als Server Factory charakterisiert werden. Der Fokus der Produktionstätigkeiten in China richtet sich auf die Herstellung von Rohrsystemen unterschiedlicher Art. Da die Nachfrage nach Liner-Systemen am chinesischen Markt nicht besonders groß ist, werden diese nicht vor Ort produziert, sondern durch Importe ausgehend vom Stammwerk in Österreich versorgt. Ausschlaggebend für die Rohrproduktion in China sind vor allem das Absatzpotenzial, die hohen Transportkosten im Rahmen der Exporttätigkeiten von Österreich nach China sowie Ineffizienz im Transport der Endprodukte. Diese Ineffizienz entsteht durch die Form und Beschaffenheit der Rohre, da diese durch ihre Hohlform sehr viel Platz verschwenden. Ein weiterer wichtiger Grund für die Etablierung der dortigen Produktionsstätte ist, dass ein Unternehmen mit einer eigenen Fertigung vor Ort wesentlich flexibler ist und schneller auf Bestellungen reagieren und liefern kann. Vor allem vor dem Hintergrund, dass Entscheidungen in unsicheren bzw. schwankenden Märkten immer spontaner getroffen und Projekte oft hinausgezögert werden, nimmt die Bedeutung von kurzen Lieferzeiten stark zu. Eine Produktion in China erscheint allein aus Lieferzeitgründen als Wettbewerbsvorteil.

Die X America Inc. ist ebenfalls eine 100 %-ige Tochtergesellschaft der österreichischen X Kunststofftechnik GmbH. Ihr Anteil am Unternehmenserfolg des Gesamtkonzerns ist beträchtlich: Rund 100 Mio. € Umsatz verzeichnet das Tochterunternehmen alleine in den USA. Der Tätigkeitsschwerpunkt der amerikanischen Tochtergesellschaft liegt auf der Produktion von Liner-Systemen sowie deren Vertrieb am amerikanischen Kontinent zur Befriedigung der Nachfrage amerikanischer Minenbetreiber. Sie betreibt insgesamt drei räumlich getrennte Produktionsstätten in den USA, die in Form von Neugründungen errichtet

wurden. Dabei handelt es sich um eine Fertigungsstätte am Headquarterstandort Georgetown in South Carolina, eine weitere im nahe Georgetown gelegenen Andrews (South Carolina) und ein Werk in Fernley, Nevada. Diese spezielle Standortverteilung in den USA hat den besonderen Grund, durch die geographische Nähe zu Minen und Bergbaugebieten Transportkosten zu sparen. Liner-Systeme gelten laut firmeneigenen Angaben als Billigprodukte, deren Preisbeeinflussung durch Transportkosten erheblich ist. Da Liner-Systeme vorrangig zu Abdichtungszwecken in Bergbaugebieten eingesetzt werden, orientiert sich die Produktionsstandortverteilung primär an den Standorten der Bergbauindustrie. Ausschlaggebend für die Produktion in den USA waren folglich Marktpräsenz, günstigere Transportkosten und die flexible und schnelle Reaktion auf Bestellungen. Die amerikanischen Produktionsstandorte können im Allgemeinen als Server Factories bezeichnet werden, wobei das Hauptwerk in Georgetown aufgrund reger Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten eine erhöhte Kompetenz aufweist. Die strategische Rolle der Produktionsstätte am Headquarterstandort der amerikanischen Tochtergesellschaft entspricht eher der einer Contributor Factory als der einer rein auf die Marktpräsenz abzielenden Server Factory.

Neben den vollständig kontrollierten Tochtergesellschaften in China und den USA betreibt die X Kunststofftechnik GmbH. auch eine Reihe von Joint Ventures in Deutschland, Indien und Polen. Die europäischen Kooperationen entstanden zum Teil aus dem freundschaftlichen Verhältnis des Hauptgesellschafters zu den deutschen Unternehmen mit dem Ziel, gemeinsame Kompetenzen zu nutzen und ein wettbewerbsfähiges Produkt zu fertigen. In Deutschland kooperiert man seit 1991 mit dem Joint Venture-Partner FRANK GmbH., bei dieser handelt es sich um ein Equity-Joint Venture, bei dem beide Unternehmen zu gleichen Teilen an der gemeinsamen Unternehmung beteiligt sind. Im Rahmen dieses Joint Ventures werden die Kompetenzen der beiden langjährigen Partnerbetriebe vereint und in Kooperation Rohre aus Polyethylen für die Trinkwasser- und Gasversorgung sowie für die Abwasserentsorgung und den Industriebedarf produziert. Zudem spezialisierte man sich im Rahmen der gemeinsamen Unternehmung auf die Herstellung von peroxidisch vernetzten Polyethylenrohren. Der Standort des gemeinsamen Produktionswerkes liegt in Westdeutschland in der Nähe von Frankfurt am Main. Der Standort Wölfersheim wurde deshalb gewählt, da er Vorteile wie die zentrale Lage, eine gute verkehrstechnische Anbindung, sowie einen vorteilhaften Arbeitskräftepool vereint. Zudem ist auch die unmittelbare Nähe zur FRANK Deponietechnik GmbH. und zur FRANK & KRAH Wickelrohr GmbH. von zentraler Bedeutung.

Das Joint Venture Pennwalt X Plastic Ltd. in Indien wurde nicht wie in Deutschland aufgrund der gegenseitigen Kompetenzerweiterung eingegangen, sondern primär aufgrund rechtlicher Vorgaben für die indische Marktbearbeitung. Das indische Equity Joint Venture (50 % zu

50 %) wurde 1998 mit dem Partnerunternehmen Pennwalt India Ltd. gegründet und dient seither der Produktion von Rohrsystemen für den indischen Absatzmarkt. Das strategische Ziel hinter der Gründung der Produktionsanlage war die Erschließung des damals schwer zugänglichen Marktes und dient seither lediglich dem Absatz am indischen Markt.

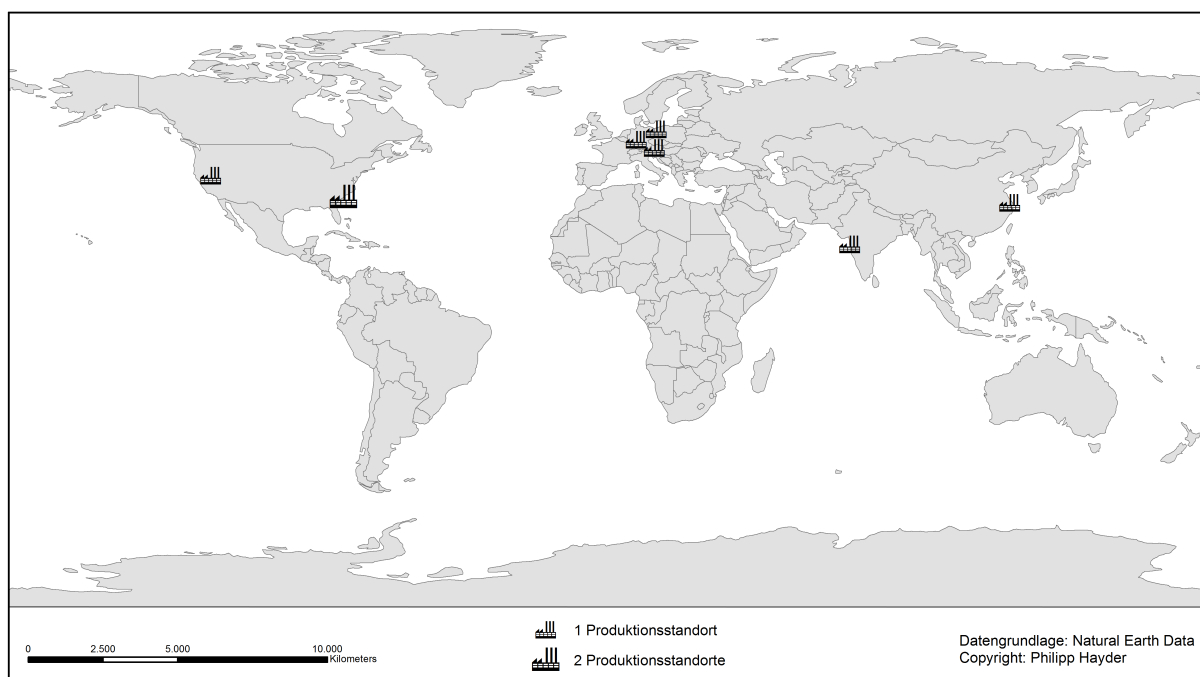
Das Joint Venture TWS - Thermoplastic Winding Systems Goleniów Sp. z o.o. wurde im Jahr 2009 in Goleniów, Polen, gegründet. Am Joint Venture sind zu je 33,3 % die Unternehmen X Kunststofftechnik GmbH., FRANK GmbH. und Weber Kunststofftechnik GmbH. beteiligt. Die Produktion des polnischen Werkes spezialisiert sich auf die Herstellung von Industriewickelrohren, vorrangig für den europäischen Absatzmarkt. In nachfolgender Abbildung 45 werden die Produktionsstandorte der X Kunststofftechnik GmbH. noch einmal zusammenfassend dargestellt.

Land	Stadt / Bezirk	Funktion	Gründungs-jahr	Art der ADI	Absatzmarkt	Strategische Rolle
Österreich	Bezirk Kirchdorf	Kernprodukte A, B und C	1961		Europa, global (Deutschland)	Lead Factory
China	Banqiao	Kernprodukt A	2006	Tochterunternehmen (100 % der Anteile)	China	Server Factory
USA	Georgetown	Kernprodukt B	1996	Tochterunternehmen (100 % der Anteile)	Nordamerika + Südamerika	Contributor Factory
USA	Fernley	Kernprodukt B	2007	Teil des Tochterunternehmens X America Inc.	Nordamerika + Südamerika	Server Factory
USA	Andrews	Kernprodukt B	2012	Teil des Tochterunternehmens X America Inc.	Nordamerika + Südamerika	Server Factory
Indien	Mumbai	Kernprodukt A	1998	Joint Venture (50 %)	Indien	Markterschließung
Polen	Goleniów	Kernprodukt A (spezialisiert)	2009	Joint Venture (33,3 %)	Europa	Kooperation
Deutschland	Wölferstheim	Kernprodukt A (spezialisiert)	1991	Joint Venture (50 %)	Europa (Deutschland)	Kooperation

Abbildung 45: Produktionsstandorte der X Kunststofftechnik GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

Laut Gesprächspartner steht das Ziel der Gewinngenerierung an oberster Stelle im Unternehmen und alle anderen Zielsetzungen orientieren sich in weiterer Folge daran. Zusammenfassend können bezüglich der vollständig kontrollierten internationalen Produktionsaktivitäten primär markt- und absatzorientierte Zielsetzungen identifiziert werden. Die Produktionsstätten in China und den USA dienen vorrangig der Erschließung des Absatzmarktes sowie der Schaffung von Marktpräsenz und räumlicher Nähe zu potenziellen Abnehmerbetrieben, um Transportkosten zu reduzieren. Zudem generiert die geographische Präsenz in den zentralen internationalen Ländermärkten einen Wettbewerbsvorteil durch kurze Lieferzeiten. Die Ziele der Kooperationen in Form von Joint Ventures betreffen, mit

Ausnahme des indischen Joint Ventures, die Kompetenzerweiterung zur Produktion hoch spezialisierter Rohrsysteme. Der Grund für die Existenz eines indischen Joint Ventures liegt in der Zielsetzung, den indischen Absatzmarkt zu bearbeiten, was zum Zeitpunkt des Markteintrittes jedoch nicht ohne eine Kooperation mit einem heimischen Unternehmen möglich war. Aufgrund zahlreicher Probleme mit dem Partnerunternehmen wird aber eine Auflösung der Kooperation angedacht. Neben den markt- und absatzorientierten Zielsetzungen der X Kunststofftechnik GmbH. zählen auch kostenorientierte Absichten zu den Internationalisierungsmotiven. Hier steht vor allem die Reduzierung der Transportkosten im Vordergrund und in den USA auch die durch das Fracking-Verfahren reduzierten Energiekosten. Vor allem in den USA spielen die Transportkosten und die geographische Nähe zum Absatzgebiet eine bedeutende Rolle. Grund dafür ist, dass das Produkt einen generell niedrigen Preis hat und hohe Transportkosten diesen deutlich in die Höhe treiben würden. Eine Entwicklung, die das Produkt am Weltmarkt konkurrenzunfähig machen würde. In Karte 4 sind die internationalen Produktionsstandorte der X Kunststofftechnik GmbH. überblicksmäßig dargestellt.



Karte 4: Internationale Produktionsstandortstruktur der X Kunststofftechnik GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

4.5.3 Die internationale Standortwahl

„Standortentscheidungen sind sehr bedeutend“ (INTERVIEW MIT X KUNSTSTOFFTECHNIK GMBH.). Wie aus den Zielsetzungen der internationalen Produktionsaktivitäten erkenntlich wird, spielen Aspekte wie Transportkosten und räumliche Nähe zu Abnehmerbetrieben, aufgrund ihrer direkten Einflussnahme auf die Produktpreise, eine übergeordnete Rolle im

Unternehmen. Es wird somit ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Einsatzgebiet der Produkte (Absatzmarkt) und dem geographischen Ort ihrer Herstellung deutlich. Je näher an den Abnehmerbetrieben produziert wird, desto geringer sind die Transportkosten und desto höher ist die Konkurrenzfähigkeit des Produktes. Dieser Zusammenhang wird auch in der Standortgestaltung der US-amerikanischen Tochtergesellschaft deutlich, deren Ziel es war, eine möglichst optimale geographische Nähe zu den Einsatzgebieten ihrer Erzeugnisse zu schaffen. In folgendem Abschnitt wird auf die Standortsuche im Rahmen einer ausländischen Direktinvestition in Form einer Neugründung der X Kunststofftechnik GmbH. Bezug genommen. Da sich das Standortsuchverhalten bei der Gestaltung eines Joint Ventures aufgrund der Beteiligung mehrerer Joint Venture-Partnerunternehmen deutlich von der innerbetrieblichen Standortsuche unterscheidet, bleibt diese unberücksichtigt. Es ist lediglich zu erwähnen, dass in diesem Falle der Kommunikations- und Koordinationsaufwand steigt, der Suchaufwand aber auf mehrere Parteien aufgeteilt werden kann.

Der Anstoß für eine Standortsuche in der X Kunststofftechnik GmbH. geht meist von der Geschäftsleitung bzw. dem Hauptgesellschafter aus und ist im Aufgabenbereich der obersten Managementebene verankert. Hier werden in steten Diskussionen neue Märkte und mögliche Absatzgebiete besprochen und analysiert. Neben absatzorientierten Auslösern einer Standortsuche kann es sich auch um die Erweiterung des Produktportfolios des Unternehmens handeln. Im Falle der Entscheidung für eine internationale Marktbearbeitung mittels einer ausländischen Direktinvestition werden in einem ersten Schritt Anforderungen an den neuen Standort formuliert. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass in den meisten Fällen im Zuge der Marktselektion die Entscheidung für eine bestimmte Region oder für ein spezielles Land bereits gefallen ist. Ist dies nicht der Fall, stehen meist drei bis vier Länder als alternative Standorte zur Wahl. Um diese Auswahl einzuschränken, werden K.-O.-Kriterien formuliert, anhand derer die ein bis zwei bestmöglichen Standorte zur vertiefenden Betrachtung gewählt werden. Hat man sich schlussendlich für ein Zielland entschieden, werden in einem weiteren Schritt GeschäftspartnerInnen bzw. Partnerunternehmen im Zielland konsultiert und nach möglichen Standortalternativen befragt. Hier setzt man also ein hohes Maß an Vertrauen in die bestehenden Geschäftskontakte und deren Erfahrungen im Zielland. In manchen Fällen erhält die X Kunststofftechnik GmbH. so erste Hinweise für ein passendes Standortgebiet und kann die Standortsuche einschränken. Ein wichtiger Standortfaktor in dieser fortgeschrittenen Phase des Standortsuchprozesses ist die Versorgungssicherheit mit Kunststoffgranulat. Neben der Auswahl der Zulieferbetriebe gehört auch die geographische Nähe zu Häfen, Flughäfen und Güterbahnstrecken zu den essenziellen Standortanforderungen des Unternehmens. Entspricht ein Standort diesen Anforderungen, wird in einem weiteren Schritt die unternehmensinterne Controllingabteilung in die Standortsuche miteinbezogen. Deren Aufgabe ist es, in Kooperation mit der

technischen Leitung, unternehmensexternen Akteuren wie Rechtskanzleien, MaklerInnen und BeraterInnen der Außenhandelsstelle der WKO ein mögliches mikrogeographisches Zielgebiet zu bestimmen und im optimalen Fall eine Grundstückssicherung durchzuführen. Davor erfolgt allerdings eine Begehung der letzten verbleibenden Standortalternativen durch die Geschäftsleitung. Die letztendliche Entscheidung für oder gegen einen Standort wird vom Hauptgesellschafter in alleiniger Kompetenz durchgeführt.

Auf Consultingbüros wird in den meisten Fällen bewusst verzichtet, da dies die Kosten der Standortsuche zusätzlich erhöhen würde. Durchschnittlich betragen die Kosten einer Standortrealisierung der X Kunststofftechnik GmbH. je nach Aufwand ca. 10 bis 15 Mio. € und diese verläuft über eine Dauer von ein bis zwei Jahren. Die Kosten der Standortwahl an sich, ohne Bauarbeiten und Grundstückskauf, belaufen sich meist auf einige 100.000 € und setzen sich hauptsächlich aus den Personalkosten der an der Standortsuche beteiligten AkteurlInnen und den Flugkosten zusammen.

Ein idealtypischer Standortsuchprozess der X Kunststofftechnik GmbH. ist in Abbildung 46 dargestellt. Es sei erwähnt, dass im Zuge des Interviews immer wieder betont wurde, dass die Standortwahl projektspezifisch unterschiedlich verläuft und es kein standardisiertes Prozedere gibt.

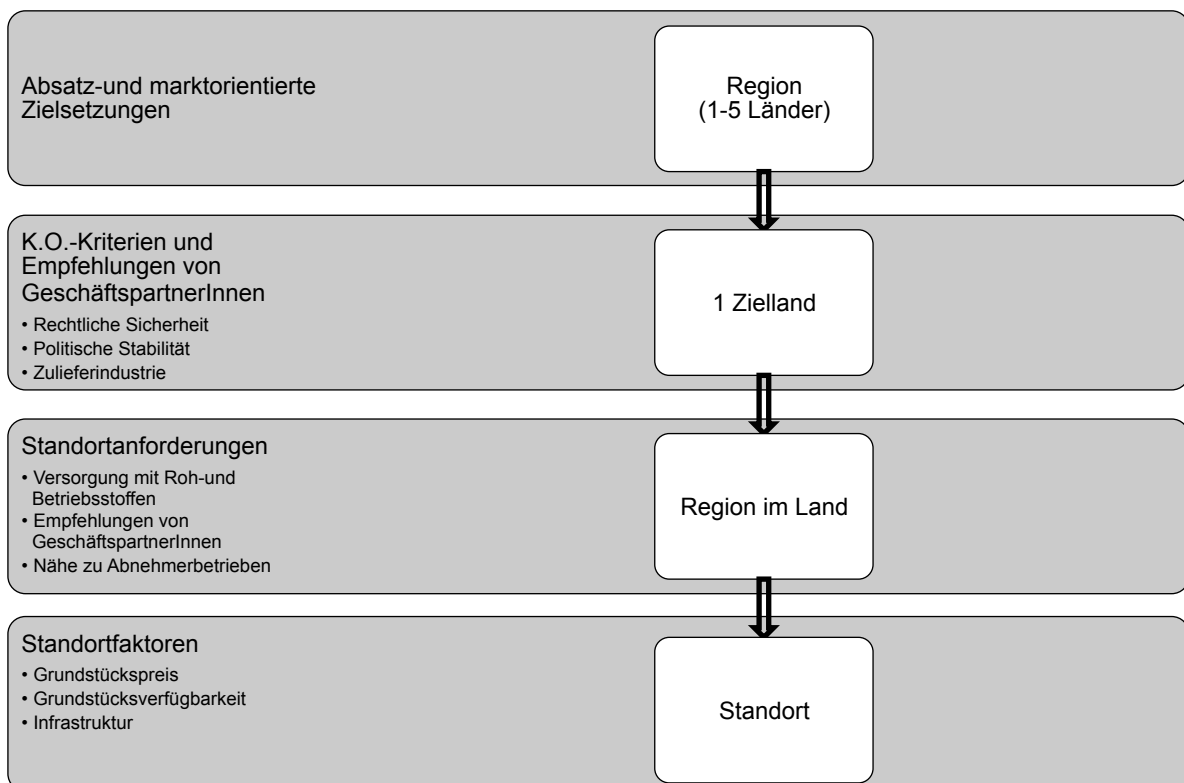


Abbildung 46: Idealtypischer Standortwahlprozess der X Kunststofftechnik GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die zentralen Standortfaktoren auf makrogeographischer Ebene im Rahmen einer Standortwahl sind, wie in Abbildung 47 zu sehen, primär die politische Stabilität in einer

Region, die rechtliche Sicherheit und das Absatzpotenzial. Des Weiteren wurden im Rahmen des Gespräches auch die Faktoren geographische Nähe zu Zulieferbetrieben bzw. die Sicherheit der Versorgung mit Roh- und Betriebsstoffen und die rechtlichen Beschränkungen der Produktion als essenziell betitelt.

Standortfaktor	Essenziell	Sehr wichtig
Rechtssicherheit	✓	
Politische Stabilität	✓	
Transportkosten	✓	
Geographische Nähe	✓	
Verfügbarkeit von Roh- und Betriebsstoffen	✓	
Rechtliche Beschränkungen der Produktion	✓	
Fördermaßnahmen		✓
Kapitalverkehrsbeschränkungen		✓
Wechselkurseinflüsse		✓
Lohnkosten		✓
Energiekosten		✓
Konkurrenzsituation		✓
Investitionsklima		✓

Abbildung 47: Schlüsselfaktoren der Standortentscheidung (Quelle: Eigene Darstellung)

Eine methodisch fundierte Analyse der genannten Standortfaktoren wird jedoch in den seltensten Fällen durchgeführt, durch das Heranziehen von Rechtskanzleien und erfahrenen MitarbeiterInnen im Controllingbereich geht man aber von einer gewissen Professionalität der Standortanalyse aus. Zudem wendet man K.-O.-Kriterien und Marktdaten zur Standortauslese an.

4.5.4 Resümee

Die X Kunststofftechnik GmbH. betreibt insgesamt fünf vollständig kontrollierte Produktionsstätten in Österreich, den USA und China. Zudem ist das Unternehmen in Form von Joint Ventures in Deutschland, Indien und Polen aktiv. Die Motive der ausländischen Produktionsaktivitäten beziehen sich in erster Linie auf absatz- und marktorientierte Zielsetzungen. Diesbezüglich sollen ausländische Märkte durch die Präsenz einer Produktionsstätte erfolgreicher und gewinnbringender bearbeitet werden. Vor allem der Aspekt der räumlichen Nähe zu potenziellen Abnehmerbetrieben und der Aspekt der Transportkostenreduzierung werden in diesem Zusammenhang genannt. Die vollständig kontrollierten ausländischen Tochtergesellschaften können hinsichtlich ihrer strategischen Rollen im Unternehmensverbund als Server Factories bezeichnet werden. Lediglich das

Werk in Georgetown erhält durch Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten sowie Koordinationsaufgaben eine erhöhte Managementkompetenz und kann als Contributor Factory charakterisiert werden. Die Produktionsorganisation im Unternehmen ist je nach Kernprodukt differenziert zu betrachten. Bezüglich der Produktion von Rohrsystemen kann in Zusammenhang mit der chinesischen Tochtergesellschaft von einer Parallelproduktion gesprochen werden. Auch im Bezug auf die Liner-Produktion werden in den Fertigungsstätten der USA und Österreich artgleiche Produkte hergestellt. Die Gesamtstruktur jedoch ist als Standortdiversifikation zu charakterisieren, da im Rahmen der Joint Ventures spezielle Fertigungsprozesse im Sinne einer produktorientierten Standortteilung durchgeführt werden.

Die Standortwahl wird in den meisten Fällen aufgrund der vorrangigen Zielsetzung der Markterschließung bzw. Marktbearbeitung in einem geringeren Umfang durchgeführt, da die vorangehende Bestimmung eines Zielmarktes die Suchregion mitbestimmt. Neben der Formulierung von essenziellen K.-O.-Kriterien als Entscheidungsunterstützung in einer frühen Phase der Standortauswahl werden vermehrt GeschäftspartnerInnen kontaktiert und deren Erfahrung genutzt. Das Unternehmen versucht so, an den Erfahrungen anderer zu partizipieren und eigene Erfahrungs- bzw. Wissensnachteile zu kompensieren. Trotz der Konsultierung von GeschäftspartnerInnen findet eine aktive, wenn auch nicht gleichzeitig methodisch umfassende Standortanalyse statt. Neben den makroökonomischen Kriterien wie Rechtssicherheit spielen in einer fortgeschrittenen Phase der Standortwahl dann vor allem Faktoren wie die Transportkosten, Verkehrsinfrastruktur oder die Versorgung mit Roh- und Betriebsmaterial eine übergeordnete Rolle.

4.6 Fallstudie E: Lottmann Fensterbänke GmbH.

Das Familienunternehmen in dritter Generation, die Lottmann Fensterbänke GmbH. aus dem oberösterreichischen Reichraming (Bezirk Steyr-Land), vertreibt unter der Marke „helopal“ erfolgreich Fensterbänke aus Gussmarmor in ganz Europa. Neben einem umfassenden, auf den deutschsprachigen Markt fokussierten Vertriebsnetz existieren außer der Produktionsstätte am Standort Reichraming auch Fertigungswerke in Fertöd, Ungarn und Bensheim, Deutschland. Die Lottmann Fensterbänke GmbH. gehört heute mit der Marke „helopal“ zu den Marktführern in Österreich.

4.6.1 Unternehmensprofil

Bereits 1928 gründete der Großvater der heutigen Geschäftsführerin, Max Lottmann, die Firma Lottmann und spezialisierte sich auf die Erzeugung von Betondachziegeln. Im Jahre 1955 erweiterte Lottmann neben der Produktionsstätte auch die Produktpalette und erzeugte

fortan auch Hohlblocksteine, Kellersteine und Fertigteildecken. Im Jahr 1969 erfolgte die richtungsweisende Umstellung der Produktion auf die Erzeugung von Fensterbänken, um kurze Zeit später, 1973, den auch heute noch überaus erfolgreichen Markennamen „helopal“ einzuführen. Aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung erhöhte man 1976 die Fertigungstiefe am Standort Reichraming und installierte einen Formenbau zur späteren Verwendung in der Produktion von Gussmarmorfensterbänken. Da sich der Gussmarmor auch gut zur Herstellung anderer Produkte eignete, entschloss sich die Firma Lottmann, eine Sanitärsparte in das Produktportfolio zu inkludieren. Heute ist diese Sanitärsparte in das vom Bruder der heutigen Geschäftsführerin geleitete Unternehmen Lottmann Sanität GmbH. ausgegliedert.

Um den Absatz zu verstärken und die Präsenz am heimischen Markt zu erhöhen, wurde in den späten 1970er Jahren der Ausbau des österreichischen Vertriebsnetzes vorangetrieben. Seither verfügt die Firma Lottmann Fensterbänke GmbH. über ein lückenloses Vertriebsnetz in ganz Österreich. Vor gut 25 Jahren wurde in Deutschland eine Tochtergesellschaft gegründet, die seither als Veredelungswerk der in Österreich produzierten Fensterbänke fungiert. 1993 erfolgte ein weiterer Schritt ins Ausland, dies mittels einer als Fade-out-Joint Venture gestarteten Kooperation in Ungarn. Diese Zusammenarbeit mündete später in einer 100 %-igen Tochtergesellschaft, der Marmorit Kft.

Erst kürzlich (2010/11) wurde in den oberösterreichischen Firmenstandort Reichraming in Form eines Schulungszentrums investiert und weitere Investitionen sind angedacht. Beispiel dafür ist eine Investition im Ausmaß von 600.000 € in den Ausbau des vollautomatischen Formenlagers in Reichraming. In Abbildung 48 ist die aktuelle auf Produktionsstätten fokussierte Organisationsstruktur der Lottmann Fensterbänke GmbH. dargestellt.

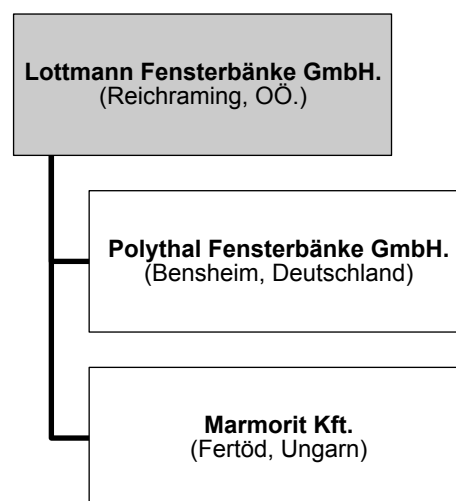


Abbildung 48: Organisation der Lottmann Fensterbänke GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Lottmann Fensterbänke GmbH. beschäftigt insgesamt rund 360 MitarbeiterInnen in ganz Europa. Betrachtet man ausschließlich die produzierenden Unternehmensteile der Gesellschaft, so sind in Reichraming etwa 85, in Bensheim 35 und in Fertöd ca. 25 Arbeitskräfte beschäftigt. Der Umsatz des Unternehmens beträgt rund 13 Mio. € (Abbildung 49). Der primäre Absatzmarkt der Lottmann Fensterbänke GmbH. ist der heimische, österreichische Markt. Daneben bilden der deutsche Markt genauso wie der tschechische, rumänische, polnische und der schweizer Ländermarkt bedeutende Absatzgebiete. Rund 40 % der Erzeugnisse werden ins Ausland exportiert, die restlichen 60 % in Österreich vertrieben. Die Hauptabsatzprodukte sind dabei verschiedene Varianten von Fensterbänken, wie die Produktparten „helopal“, „fenorm“ und „puritamo“ (WWW.HELOPAL.COM, ZUGRIFF AM 27.06.14).

Name	Lottmann Fensterbänke GmbH.
Rechtsform	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hauptsitz	Reichraming (Steyr-Land, OÖ.)
Umsatz	ca. 13 Mio. €
MitarbeiterInnen	360 (155 in Produktion)
Produktionsstandorte	3 Produktionsstandorte (2 davon international)
Branche	Fensterbänke

Abbildung 49: Kennzahlen der Lottmann Fensterbänke GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

4.6.2 Internationalisierung und Standortstruktur

Die Standortstruktur der Lottmann Fensterbänke GmbH. entspricht der einer Standortteilung, es werden jedoch die Strukturformen der produktorientierten Standortteilung und der fertigungsstufenorientierten Standortteilung kombiniert. Das oberösterreichische Produktionswerk nimmt im Unternehmensverbund die Rolle der Lead Factory ein und dient als unternehmerisches Kompetenzzentrum. In Abbildung 50 ist die Organisation der Produktionstätigkeiten der Lottmann Fensterbänke GmbH. dargestellt.

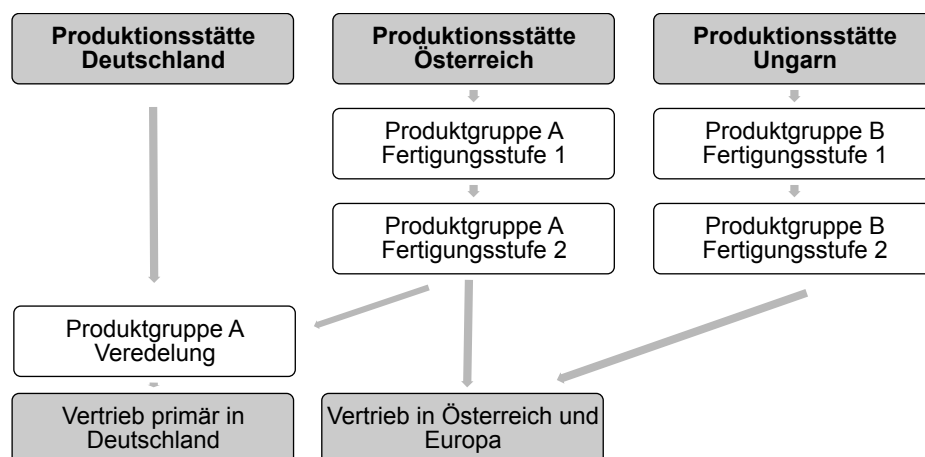


Abbildung 50: Produktionsstruktur Lottmann Fensterbänke GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

Um die Produktionsorganisation aus einer räumlichen Perspektive zu beleuchten, ist die geographische Verteilung der Produktionsstandorte in Karte 5 dargestellt.



Karte 5: Produktionsorganisation der Lottmann Fensterbänke GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

So dient das deutsche Tochterunternehmen Polythal Fensterbänke GmbH. in Bensheim zur Produktveredelung der aus Österreich gelieferten Stangenware. Da nur ein kleiner Teil der Fensterbänke in Bensheim veredelt wird, kann nicht von einer Verbundproduktion im eigentlichen Sinne gesprochen werden. Dennoch bildet die deutsche Tochtergesellschaft die Spitze des vertikalen Herstellungsprozesses und sorgt für eine kundenorientierte Endproduktion der Ware. Primäres Ziel der Polythal Fensterbänke GmbH. ist jedoch der Vertrieb der in Österreich erzeugten Fensterbänke. Zu diesem Zweck betreibt die deutsche Tochtergesellschaft eine Reihe in ganz Deutschland verteilter Vertriebsbüros, die bereits vor der Übernahme bestanden. Bereits Anfang der 1990er-Jahre wurde das Tochterunternehmen durch eine Akquisition eines Betriebes übernommen. Der heutige Standort war somit bereits durch den bestehenden Standort des Übernahmebetriebes vorbestimmt. Als Ziel der Expansion der Produktionstätigkeit ins benachbarte Deutschland gelten markt- und absatzorientierte Motive. Die strategische Rolle des Unternehmens kann deshalb auch als Server Factory bezeichnet werden, da die kundenorientierte Veredelung der Produkte primär auf die Bedürfnisse der deutschen Kunden abzielt.

Das ungarische Tochterunternehmen Marmorit Kft. befindet sich im grenznahen Fertöd nahe Sopron. Das Unternehmen dient ausschließlich der Produktion einer damals neu eingeführten Produktvariante, deren Herstellung am österreichischen Standort aus Kapazitäts- und technologischen Gründen nicht möglich war. Ausschlaggebend für die Auslagerung der Produktion war folglich die Erweiterung des unternehmerischen Produktportfolios. Ziel der ungarischen Produktion ist der Rückimport der Ware nach Österreich, um vom dortigen Distributionszentrum europaweit vertrieben zu werden. Nur ein kleiner Teil der Ware wird direkt in Ungarn verkauft. Die Entscheidung für einen Standort in Ungarn ist primär auf die begrenzte Auswahl an potenziellen Übernahmebetrieben in den untersuchten Gebieten zurückzuführen. Der Fokus Osteuropa jedoch resultierte aus dem Verlangen, eine grenznahe Produktionsstätte zur kostengünstigen Herstellung der Fensterbänke zu errichten. Die strategische Rolle der ungarischen Tochtergesellschaft ist die einer Offshore Factory. Die Übernahme der heutigen Tochtergesellschaft wurde 1993 durch ein Fade-out-Joint Venture initiiert. Obwohl bereits im Vorfeld der Übernahme seitens der Lottmann Fensterbänke GmbH. eine vollständige Akquisition geplant war, musste aufgrund rechtlicher Vorgaben zuerst eine Akquisition mit einem einheimischen Unternehmen eingegangen werden. Wie es im Rahmen eines Fade-Out-Joint Ventures üblich ist, erfolgte nach Vertragsabschluss eine stufenweise Erhöhung des Eigenkapitalanteils der österreichischen Gesellschaft (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.891) . Das Joint Venture kann somit als Vorstufe der vollständigen Übernahme betrachtet werden. In Abbildung 51 sind die zentralen Kennzahlen zu den betrieblichen Produktionsstätten zusammengefasst.

Land	Stadt	Funktion	Gründungs-jahr	Art der FDI	Absatz-markt	Strategische Rolle
Österreich	Reichraming	Produktion Kernprodukt A	1928	Tochterunternehmen (100 % der Anteile)	Österreich (Europa)	Lead Factory
Ungarn	Fertöd	Produktion Kernprodukt B	1993			Offshore Factory
Deutschland	Bensheim	Veredelung	1989	Tochterunternehmen (100 % der Anteile)	Deutschland	Server Factory

Abbildung 51: Produktionsstandorte der Lottmann Fensterbänke GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

4.6.3 Die internationale Standortwahl

Wie aus den vorangegangenen Ausführungen hervorgeht, handelt es sich bei den ausländischen Produktionsstätten der Lottmann Fensterbänke GmbH. um Tochtergesellschaften, deren Gründung durch Akquisition bestehender Unternehmen realisiert wurde. Hinsichtlich der Zielsetzungen hinter den Direktinvestitionen muss zwischen markt- und absatzorientierten Zielen – im Falle der deutschen Tochtergesellschaft – und technologieorientierten Motiven – im Falle der ungarischen Gesellschaft – unterschieden werden. Die Wahl des ungarischen Standortes basierte somit nicht auf kostenorientierten

Zielsetzungen sondern „passierte eher zufällig“. Ursprünglich fokussierte sich die Standortwahl bzw. die Suche nach einem passenden Übernahmebetriebe primär auf Österreich. Nachdem jedoch kein idealer, zur Übernahme stehender Betrieb gefunden wurde, erweiterte die Lottmann Fensterbänke GmbH. das Suchgebiet auf angrenzende Länder, allen voran Tschechien. Dieses Land wurde deshalb präferiert, da die räumliche Nähe zu Reichraming ein zentraler Faktor im Rahmen des Suchprozesses war. Da aber auch in Tschechien kein geeigneter Übernahmepartner zu finden war, entschied man sich für die komplexere Vorgehensweise in Ungarn. Der Grund für die im Rahmen der Auslandsaktivitäten der Lottmann Fensterbänke GmbH. getätigten Direktinvestitionen in Form von Betriebsübernahmen war, dass eine vorhandene Industrieeinfrastructure aus Kosten- und Rechtsgründen als essenziell für den neuen Standort galt. Die Geschäftsleitung wollte damit das Risiko ausländischer Bauvorhaben umgehen, indem sie eine passende und rechtlich abgesicherte Immobilie übernahm. Zudem bestand die Überzeugung, dass eine Übernahme kostengünstiger als ein eigenes Bauprojekt sei.

Wie bereits erwähnt, nimmt die Form und Art der ausländischen Direktinvestition entscheidenden Einfluss auf den Umfang und Vorgehensweise einer Standortsuche. Im Falle von Akquisitionen und Joint Ventures ist der Standort von der Verortung der Übernahme- bzw. Kooperationsbetriebe bestimmt. Eine Standortsuche wird in diesen Fällen von makroökonomischen Rahmenbedingungen und makrogeographischen Standortausprägungen bestimmt. Im Allgemeinen verläuft die Auswahl eines Übernahmebetriebe in mehreren Phasen. Nach der Bestimmung der Akquisitionsstrategie und Zielsetzung der Direktinvestition beginnt die Suchphase nach Übernahmekandidaten. Nach Prüfung und Bewertung der Alternativen erfolgen in der Regel Verhandlungen bezüglich der Form der Übernahme und des Preises und abschließend ein Vertragsabschluss (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.916). Der Faktor Standort spielt dabei in den frühen Phasen des Akquisitionsprozesses, genauer in der Phase der Zielformulierung und Suchphase, eine tragende Rolle. In den Abbildungen 52 und 53 sind die Suchprozesse der Lottmann Fensterbänke GmbH. für Ungarn und Deutschland schematisch dargestellt.

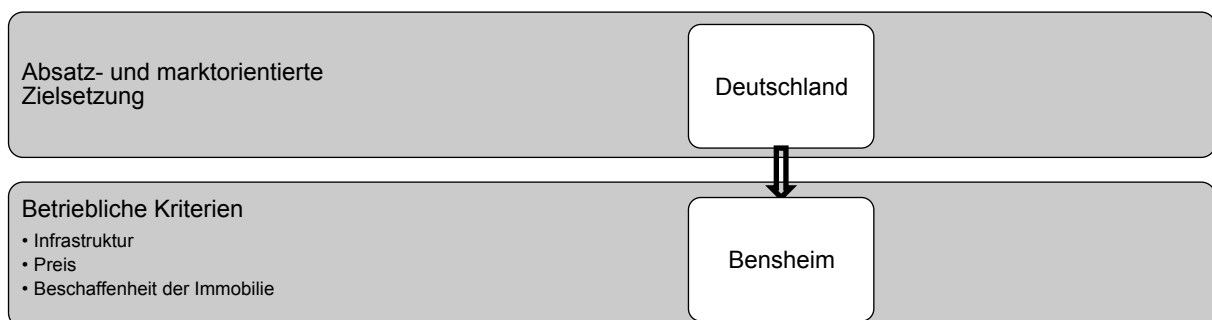


Abbildung 52: Auswahl des Übernahmekandidaten in Deutschland (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie aus Abbildung 52 hervorgeht, spielte der eigentliche mikrogeographische Standort in Deutschland eine untergeordnete Rolle. Aufgrund der meist beschränkten Auswahl an Übernahmekandidaten ist der mikrogeographische Ort zweitrangig, auf makrogeographischer Ebene hingegen sehr wichtig. Wäre der zur Übernahme gewählte Betrieb nicht in Deutschland verortet, hätte man von einer Akquisition abgesehen.

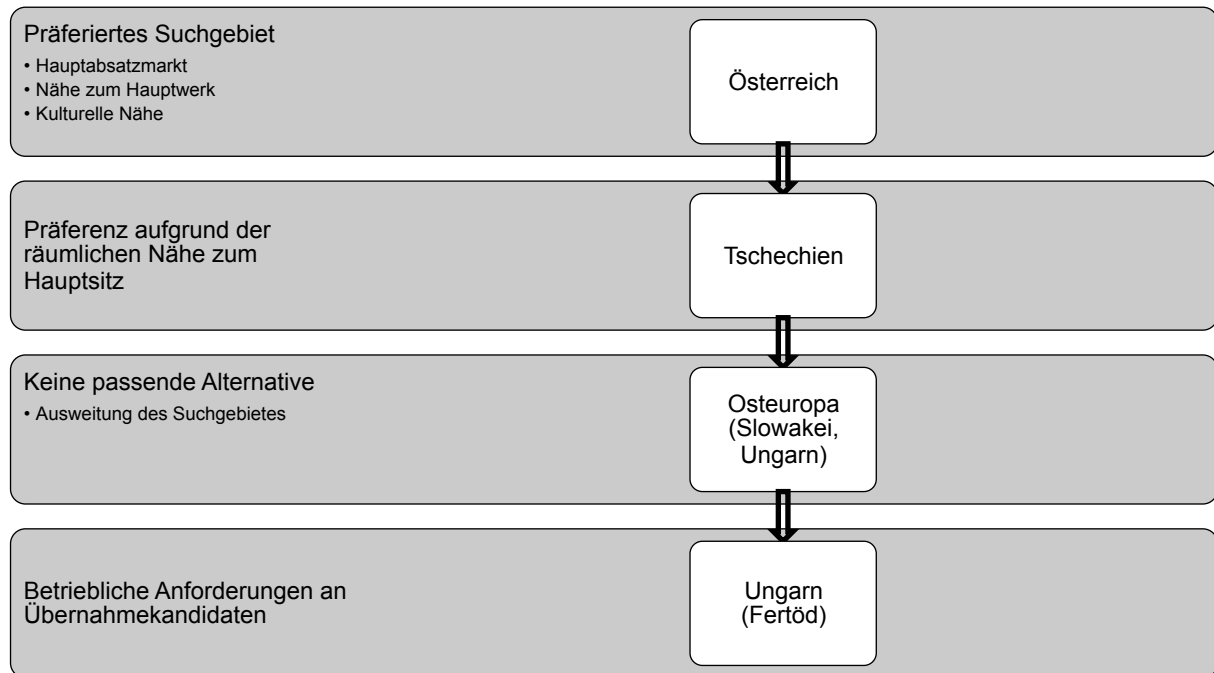


Abbildung 53: Wahl des ungarischen Übernahmekandidaten (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhand dieses Beispiels erkennt man die Problematik der Standortgewichtung im Rahmen eines Akquisitionsprozesses. Aufgrund mangelnder Alternativen müssen, wie im Falle der Lottmann Fensterbänke GmbH., häufig Kompromisse hinsichtlich des Standortes eingegangen werden.

Der im Durchschnitt zweijährige Auswahlprozess möglicher Übernahmealternativen ist im obersten Management des Familienunternehmens verankert. Zum Zwecke der Informationsbeschaffung werden außerdem langjährige Zuliefer- und Partnerbetriebe konsultiert, deren Empfehlungen und Hinweise auf mögliche Übernahmekandidaten sehr wertvoll für den Suchprozess sind. Trotz der Priorisierung infrastruktureller Anforderungen an die Übernahmekandidaten spielten auch Standortfaktoren, in Form von K.-O.-Kriterien, eine tragende Rolle. Hier waren es vor allem makroökonomische Faktoren die zur Betrachtung und Auslese herangezogen wurden. In Deutschland rückten die Faktoren Absatzpotenzial, rechtliche Beschränkung der Produktion und Arbeitskräfteverfügbarkeit in den Vordergrund. In Ungarn hingegen waren, auch aufgrund der kulturellen Distanz, die Faktoren politische Stabilität, Rechtssicherheit und staatliche Einflussnahme von zentraler Bedeutung. In Abbildung 54 werden die wichtigsten Faktoren im Rahmen der Standortwahl bzw. im Zuge

der Auslese möglicher Übernahmekandidaten dargestellt. Betriebliche Anforderungen hinsichtlich der Übernahmekandidaten werden dabei nicht berücksichtigt, da dies aus Gründen der Geheimhaltung gewünscht wurde.

Standortfaktor	Essenziell	Sehr wichtig
Rechtssicherheit	✓	
Politische Stabilität	✓	
Staatliche Einflussnahme	✓	
Rechtliche Beschränkungen der Produktion		✓
Wechselkurseinflüsse		✓
Nachfragepotenzial	✓	
Umweltschutzvorschriften		✓

Abbildung 54: Schlüsselfaktoren der Standortsuche der Lottmann Fensterbänke GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung)

4.6.4 Resümee

Die Lottmann Fensterbänke GmbH. verfügt über spezialisierte Produktionsstätten im grenznahen Ausland. Es ist ersichtlich, dass die kulturelle Nähe und geographische Distanz bedeutende Aspekte in den Auslandsaktivitäten des auf den österreichischen Markt konzentrierten Unternehmens bilden. Die Lead Factory im oberösterreichischen Reichraming gilt als das Kompetenzzentrum im Unternehmensverbund. Ziel ist es, diesen Standort unter allen Bedingungen zu erhalten und weiter zu entwickeln. Aus diesem Grund fokussieren sich die aktuellen unternehmerischen Investitionen auf Erweiterungen und Modernisierungen auf den heimischen Standort.

Die Einführung einer neuen Produktlinie erforderte jedoch 1993 eine räumliche Standortstrukturveränderung, in deren Rahmen die räumliche Nähe zum Heimatstandort von oberster Priorität war. In einem weiteren Schritt waren es markt- und absatzorientierte Zielsetzungen, die den Schritt ins kulturell und sprachlich sehr ähnliche Deutschland forcierten. Die kulturelle und sprachliche Nähe minderte das unternehmerische Risiko und gab, neben den Absatzmöglichkeiten, den Ausschlag für die Expansion nach Deutschland. Vergleicht man die unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Standortfaktoren in den jeweiligen Entscheidungsprozessen, so wird deutlich, dass die Aspekte räumliche und kulturelle Nähe ein gewisses Maß an Vertrauen wecken. So wurde beispielsweise in Deutschland auch aufgrund der Geschäftserfahrungen in diesem Land vorausgesetzt, dass die politische Stabilität und Rechtssicherheit von Natur aus gegeben sind. In Ungarn hingegen war man diesbezüglich unsicher und sehr kritisch.

5 Analyse der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfrage

Im Zuge dieses Kapitels werden die in der Einleitung vorgestellten Forschungsziele erarbeitet und die zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Masterarbeit umfassend beantwortet. Zu diesem Zwecke werden die in Kapitel 4 beschriebenen Fallbeispiele vergleichend analysiert, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der betrieblichen Praxis oberösterreichischer Familienunternehmen zu identifizieren. In einem abschließenden Schritt erfolgt die Beantwortung der Forschungsfrage.

5.1 Vergleichende Analyse der Fallbeispiele

Bei den untersuchten Fallbeispielen handelt es sich zur Gänze um international tätige, produzierende Familienunternehmen aus Oberösterreich. Die Bandbreite der analysierten Betriebe erstreckt sich dabei von Mittelbetrieben bis hin zu global tätigen Unternehmen. In Abbildung 55 sind die untersuchten Familienunternehmen noch einmal zur Reflexion dargestellt.

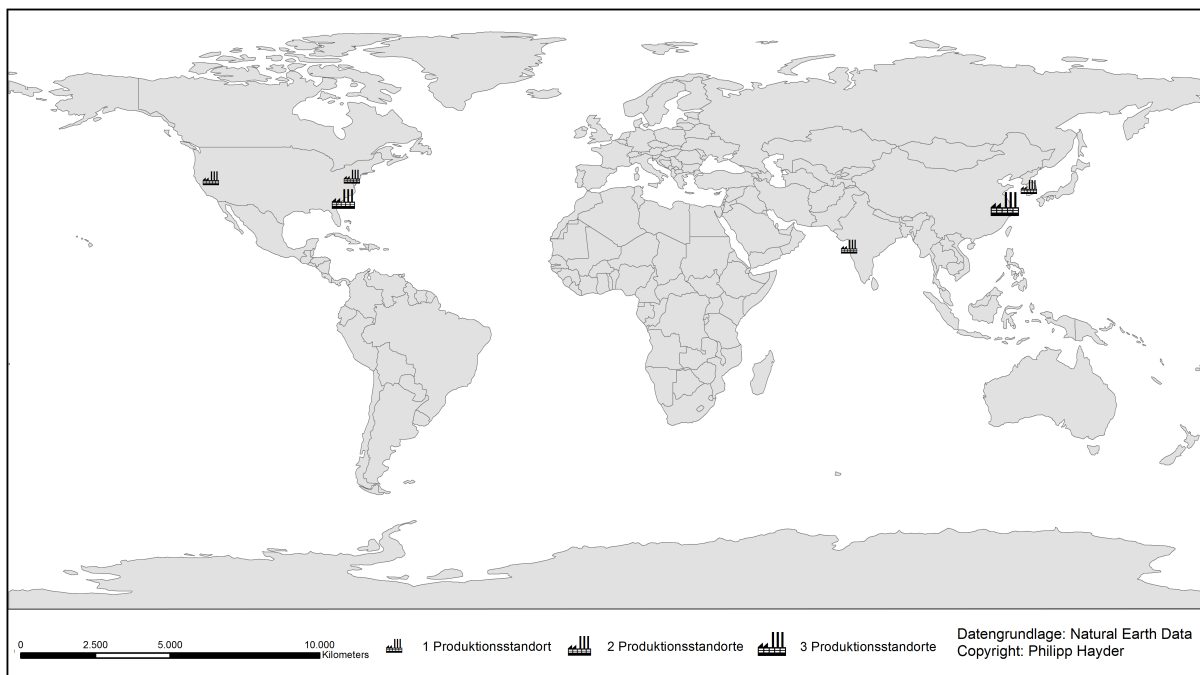
Unternehmen	Umsatz	MitarbeiterInnen	Anzahl internationaler Produktionsstandorte	Form der ADI
ENGEL Austria GmbH.	950 Mio. €	4.400	6	Tochtergesellschaften
COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG	50 Mio. €	400	1	Tochtergesellschaft
MKW Kunststofftechnik GmbH.	50 Mio. €	400	2	Tochtergesellschaften
X Kunststofftechnik GmbH.	225 Mio. €	650	7	Tochtergesellschaften und Joint Ventures
Lottmann Fensterbänke GmbH.	13 Mio. €	360	2	Tochtergesellschaften

Abbildung 55: Fallbeispiele im Vergleich (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie Abbildung 55 zeigt, besteht eine große Kluft zwischen den Unternehmen ENGEL Austria GmbH. und X Kunststofftechnik GmbH. sowie den kleineren Unternehmen Lottmann Fensterbänke GmbH., MKW Kunststofftechnik GmbH. und COLOP Stempelerzeugung Skopak GmbH. & Co. KG hinsichtlich des Jahresumsatzes. Im Zuge der nachfolgenden Analyse wird deshalb in manchen Fällen zwischen Großbetrieben (ENGEL Austria GmbH. und X Kunststofftechnik GmbH.) und Mittelbetrieben (Lottmann Fensterbänke GmbH., MKW Kunststofftechnik GmbH. und COLOP Stempelerzeugung Skopak GmbH. & Co. KG) unterschieden.

Ein erster Zusammenhang ist zwischen dem Unternehmensumsatz und der Anzahl der internationalen Produktionsstätten erkennbar. So weisen die als Großbetriebe bezeichneten Familienunternehmen deutlich mehr internationale Fertigungsstätten (insgesamt 13) auf als die Mittelbetriebe (insgesamt fünf). Zusammen betreiben die untersuchten

oberösterreichischen Familienunternehmen folglich 18 internationale und sieben nationale Produktionsstandorte. Lediglich die Firma ENGEL Austria GmbH. verteilt die nationale Produktionsleistung auf mehr als einen heimischen Fertigungsstandort. Unterscheidet man hinsichtlich der internationalen Produktionsstandorte zwischen europäischen und außereuropäischen – also globalen – Standorten, so erkennt man erneut eine Diskrepanz zwischen den untersuchten Groß- und Mittelbetrieben. Ausschließlich die untersuchten Großbetriebe betreiben außereuropäische Fertigungsanlagen. Dabei konzentriert sich die geographische Verteilung der außereuropäischen Produktionsanlagen auf die USA, Indien, Korea und China. Der Fokus auf Asien und die USA ist somit deutlich zu erkennen (siehe Karte 6).



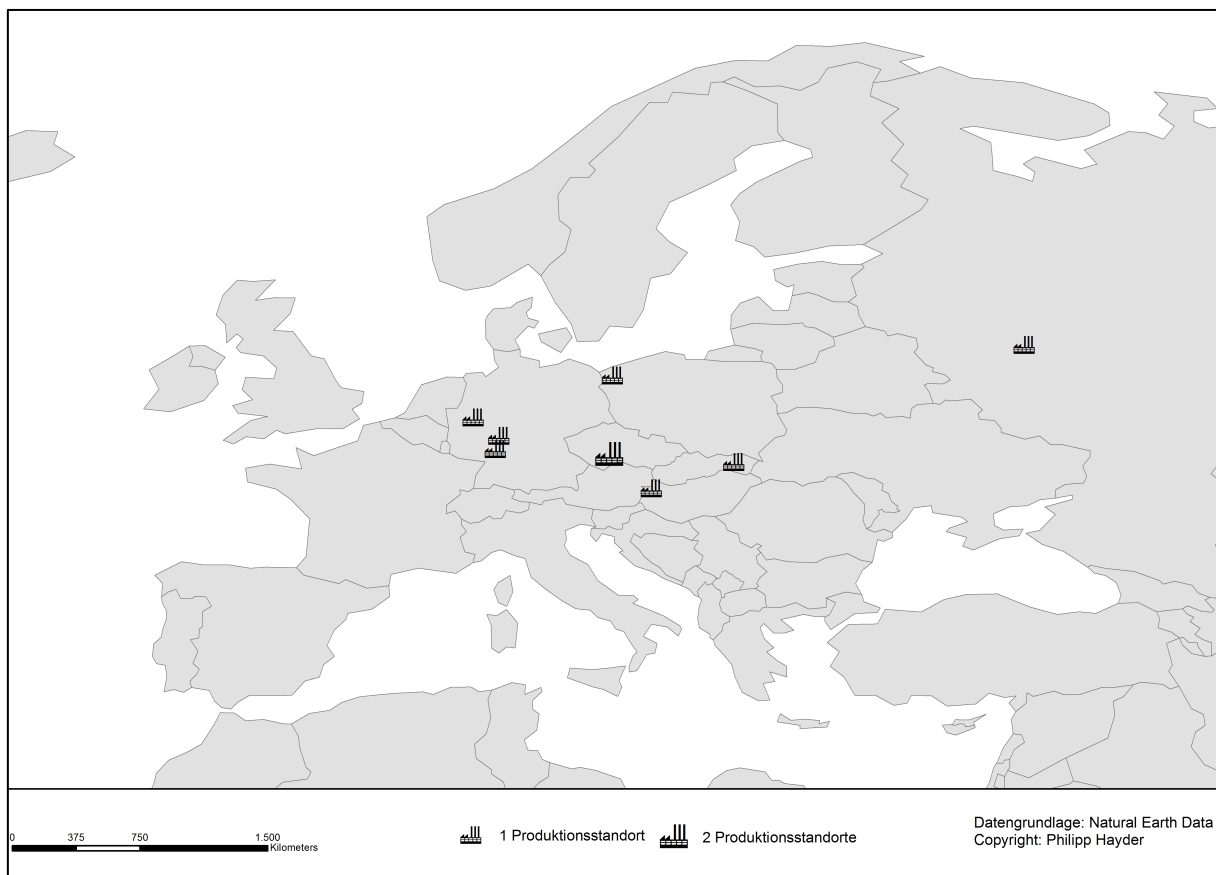
Karte 6: Räumliche Verteilung der außereuropäischen Produktionsstätten der untersuchten Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

Die außereuropäischen Produktionsanlagen der untersuchten Großbetriebe verteilen sich zum Großteil auf die USA (vier Produktionsstandorte) und China (drei Produktionsstandorte). Da es sich bei den dort errichteten Produktionswerken zur Gänze um Server bzw. Contributor Factories handelt, ist anzunehmen, dass der US-amerikanische und der chinesische Ländermarkt als besonders attraktiv gelten. Betrachtet man die zeitliche Dimension der Errichtung der Produktionsstandorte, so wird klar, dass die USA bereits Ende der 1980er-Jahre im Zentrum der ausländischen Produktionstätigkeiten stand. Die Ausweitung der Produktionsnetzwerke nach China erfolgte zeitlich etwas verzögert, beginnend in den Jahren 2005/06. Die aktuell zu beobachtende Orientierung in Richtung China kann mit der Attraktivität und dem Wachstumspotenzial des Marktes begründet werden. DOST (2014, S.17) nennt diesbezüglich vor allem das hohe Absatzpotenzial und die

niedrigen Produktionskosten als Faktoren, die im besonderen Maße für eine Produktion in China sprechen. „*Nobody can afford to stay out of China – the business world is sinocizing*“ (JÖRG WUTTKE, CHIEF REPRESENTATIVE BASF CHINA IN DOST, 2014, S.15). Die untersuchten Großbetriebe folgen somit dem „China-Hype“ und versuchen, die große Anzahl potenzieller KundInnen und Abnehmerbetriebe zu nutzen und von den niedrigen Faktorkosten zu profitieren (VGL. JACOB & MEYER, 2006, S.18). Auch die innerstaatliche Lage der Produktionsstandorte im Südosten Chinas erscheint wohl durchdacht, da in diesem Gebiet das höchste Bruttoinlandsprodukt pro Kopf liegt und der Bruttoausstoß der Industrie am größten ist (JACOB & MEYER, 2006, S.19). Der Grund für die fehlende Präsenz der untersuchten Mittelbetriebe kann unter anderem durch den fehlenden globalen Charakter der jeweiligen Branche in der die Unternehmen tätig sind erklärt werden. So sieht die MKW Kunststofftechnik GmbH. aufgrund der großen chinesischen Konkurrenz aktuell keinen Grund für die Produktion von WC-Sitzen in China. Auch für die Lottmann Fensterbänke GmbH. spielt der chinesische Markt kaum eine Rolle. Die COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG. hingegen setzte sich aktiv mit dem Standort China auseinander, entschied sich aber aus betriebsinternen Gründen dagegen und forciert seither ihr Engagement in Indien.

Betrachtet man die geographische Verteilung der europäischen Produktionsstandorte (siehe Karte 7), so muss zwischen Standorten europäischer Server Factories und Offshore Factories unterschieden werden. Es gilt hervorzuheben, dass sämtliche grenznahen Produktionsanlagen der untersuchten oberösterreichischen Familienbetriebe als Offshore Factories zu charakterisieren sind. Diese primär der Ausnutzung kostengünstiger Inputfaktoren dienlichen Werke befinden sich ausnahmslos in Osteuropa. Vier der fünf untersuchten Familienunternehmen nutzen die Lohnkostenunterschiede zwischen Österreich und den osteuropäischen Nachbarstaaten, um Produktionskosten zu reduzieren. Lediglich die MKW Kunststofftechnik GmbH. bezweckt mit ihren osteuropäischen Produktionsstandorten primär eine Versorgung des osteuropäischen Marktes. Alle anderen untersuchten Unternehmen tendieren zu Exporten in die besagten Gebiete. Auffällig ist auch die Anzahl an Server Factories im Nachbarland Deutschland. Trotz der geringen Entfernung zu den oberösterreichischen Produktionsstätten existieren Werke in Deutschland, mit dem Ziel, den deutschen Ländermarkt zu versorgen. Diese Präsenz unterstreicht die große Bedeutung des deutschen Marktes für die untersuchten oberösterreichischen Familienbetriebe. Zudem wirkt die kulturelle Ähnlichkeit zwischen Deutschland und Österreich risikomindernd auf die Auslandsaktivitäten der untersuchten Unternehmen, weshalb Direktinvestitionen nach Deutschland eher gewagt werden als in andere, kulturell unterschiedlichere Staaten. Zusammenfassend kann der deutsche Absatzmarkt neben dem heimischen als der wichtigste europäische Markt identifiziert werden. Andere

westeuropäische Märkte werden ausschließlich mit Exporten versorgt. Der osteuropäische Absatzmarkt steht lediglich bei der MKW Kunststofftechnik GmbH. im Fokus der geschäftlichen Bemühungen. Während die restlichen untersuchten Unternehmen diesen mit Exporten bearbeiten, errichtete die MKW Kunststofftechnik GmbH. Server Factories in Russland und der Slowakei. Dabei kann die osteuropäische Orientierung der MKW Kunststofftechnik GmbH. zum einen in der großen Konkurrenz in Westeuropa und zum anderen in der persönlichen Verbundenheit mit Osteuropa durch führende MitarbeiterInnen bzw. deren Herkunft begründet werden.



Karte 7: Räumliche Verteilung der europäischen Produktionsstätten der untersuchten Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie bereits beschrieben, unterscheidet sich die geographische Lage der Standorte von Server Factories und Offshore Factories, je nach dahinterstehender Zielsetzung. Während Offshore Factories in grenznahen Gebieten Osteuropas verortet sind, befinden sich Server Factories in den wichtigen Absatzmärkten der Familienbetriebe. Neben der unterschiedlichen Lage der Server Factories bzw. Offshore Factories ist festzuhalten, dass die unternehmerischen Lead Factories ausschließlich in Oberösterreich positioniert sind, da das Vertrauen in die heimischen Arbeitskräfte am größten zu sein scheint und die Befürchtung des Know-how-Entzuges im Ausland zu groß ist.

Hinsichtlich der strategischen Rollen der ausländischen Produktionsstätten ist anzumerken, dass es sich bei einem Großteil um Server Factories handelt. Von den 18 internationalen Produktionsstandorten sind 13 als Server Factories zu bezeichnen oder als Joint Ventures, deren vorrangiges Ziel in der Erschließung und Bearbeitung bestimmter Ländermärkte besteht. Lediglich die X Kunststofftechnik GmbH. betreibt eine Tochtergesellschaft, deren Etablierung zwar ebenfalls auf die Generierung von Präsenz im Absatzmarkt abzielt, aber als Headquarterstandort der X America Inc. auch Koordinierungsaufgaben übernimmt und aktiv Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten betreibt. Diese Unternehmung ist somit als Contributor Factory zu charakterisieren. Nur eines der untersuchten Unternehmen betreibt keine Server bzw. Contributor Factory: die COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG. Das Unternehmen aus Wels versorgt den globalen Absatzmarkt ausschließlich durch Exporte. Neben den auf lokale Marktpräsenz abzielenden Produktionsstätten betreiben die untersuchten Familienunternehmen auch Offshore Factories in Osteuropa. Dabei handelt es sich neben der ENGEL Austria GmbH. um die zwei Mittelbetriebe COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG und Lottmann Fensterbänke GmbH. Neben den genannten Offshore Factories zielt auch das polnische Joint Venture der X Kunststofftechnik GmbH. zu einem Teil auf das Ausnutzen der niedrigen Lohnkosten in Polen ab. In Abbildung 56 ist die Häufigkeit der unterschiedlichen strategischen Rollen dargestellt, die Joint Ventures der X Kunststofftechnik GmbH. wurden dabei nicht berücksichtigt.



Abbildung 56: Strategische Bedeutung der internationalen Produktionsstandorte der untersuchten oberösterreichischen Familienunternehmen, ohne Joint Ventures (Quelle: Eigene Darstellung)

Hinsichtlich der Standortstruktur der betrachteten Unternehmen ist zu erwähnen, dass hier sehr unterschiedlich vorgegangen wird. Die ENGEL Austria GmbH. fertigt die jeweiligen Kernprodukte Groß- bzw. Klein- und Mittelmaschinen in Form einer Parallelproduktion. Die Standortstruktur je Kernprodukt entspricht damit der einer Standortspaltung. Betrachtet man den betrieblichen Leistungserstellungsprozess als Gesamtpaket, so ist von einer Standortdiversifikation zu sprechen. Dies trifft auch auf die X Kunststofftechnik GmbH. zu, deren Standort- und Produktionsstruktur sehr ähnlich organisiert ist. Die MKW

Kunststofftechnik GmbH. produziert das Kernprodukt WC-Sitze in Form einer Parallelproduktion an allen drei Fertigungsstandorten. Auch diese Standortstruktur entspricht folglich der einer Standortspaltung. Die COLOP Stempelerzeugung GmbH. & Co. KG hingegen arbeitet nach dem Prinzip der internationalen Verbundproduktion, da ein Großteil der Produkte mit Zwischenprodukten aus der tschechischen Komponentenerzeugung gefertigt wird. In diesem Falle ist die Standortstruktur als fertigungsstufenorientierte Standortteilung zu bezeichnen. Die Standortstruktur der Lottmann Fensterbänke GmbH. wiederum ist als Kombination einer produktorientierten und einer fertigungsstufenorientierten Standortteilung zu charakterisieren. In Abbildung 57 sind die vielfältigen Standortstrukturen der jeweiligen Unternehmen vergleichend dargestellt. Es fällt auf, dass die umsatzstärkeren Familienunternehmen der Untersuchung im Gegensatz zu den umsatzschwächeren Unternehmen eine als Standortdiversifikation bezeichnete Struktur aufweisen. Hinsichtlich der Typisierung nach Bathelt und Glückler handelt es sich bei den untersuchten Unternehmen zur Gänze um multinationale Unternehmen. Dies weist im Zusammenhang mit der Verortung der jeweiligen Lead Factories im Heimatland auf die starke Einbettung der jeweiligen Unternehmenskulturen der betrachteten Familienunternehmen in das sozio-kulturelle bzw. institutionelle Umfeld des Heimatlandes Österreich hin (VGL. BATHELT & GLÜCKLER, 2012, S.298).

Familienunternehmen	Produktionsorganisation	Standortstruktur
ENGEL Austria GmbH.	Multinationales Unternehmen	Standortdiversifikation
COLOP Stempelerzeugung GmbH. & Co. KG	Multinationales Unternehmen	Fertigungsstufenorientierte Standortteilung
MKW Kunststofftechnik GmbH.	Multinationales Unternehmen	Standortspaltung
X Kunststofftechnik GmbH.	Multinationales Unternehmen	Standortdiversifikation
Lottmann Fensterbänke GmbH.	Multinationales Unternehmen	Produktorientierte und fertigungsstufenorientierte Standortteilung

Abbildung 57: Standortstruktur und Produktionsorganisation der untersuchten Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei den von oberösterreichischen Familienunternehmen getätigten ausländischen Direktinvestitionen handelt es sich vorwiegend um Tochtergesellschaften. Vier der fünf untersuchten Unternehmen produzieren ausschließlich mittels Tochtergesellschaften im Ausland. Dafür spricht, dass ausländische Tochtergesellschaften eine eigenständige Präsenz vor Ort ermöglichen und ein gewisses Maß an Unabhängigkeit schaffen. Des Weiteren ermöglicht ein Tochterunternehmen die einfachere Durchsetzung der betriebsinternen Strategien und Standards sowie ein einheitliches Auftreten nach außen

(KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.908). Einzig die X Kunststofftechnik GmbH. produziert nicht ausschließlich in ausländischen Tochtergesellschaften, sondern ist an drei internationalen Joint Ventures beteiligt. Zwei davon wurden mit befreundeten Unternehmen aus Deutschland gegründet, um das Know-how zu bündeln und spezialisierte Produkte zu fertigen. Das dritte Joint Venture dient der Marktbearbeitung in Indien. Dieses steht aber betriebsintern in der Kritik und wird voraussichtlich in naher Zukunft beendet. Ein vorrangiger Grund für die insgesamt geringe Anzahl an Joint Ventures ist die Befürchtung des Know-how-Entzuges durch den ausländischen Joint Venture-Partner. Zudem verursachen Joint Ventures einen erhöhten Koordinationsaufwand und gehen mit einer geringen Integrationsmöglichkeit in den Unternehmensverbund einher (KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.895). Die untersuchten oberösterreichischen Familienunternehmen tendieren also zur Produktion in Tochtergesellschaften, welche bevorzugt durch Neugründungen in Gewerbegebieten etabliert werden. Lediglich die Lottmann Fensterbänke GmbH. führte Akquisitionen zur Gründung ausländischer Tochtergesellschaften in Deutschland und Ungarn durch. Demnach standen hier der schnelle Produktionsanlauf und das Vorhandensein der betrieblichen Infrastruktur sowie des Vertriebsnetzwerkes im Vordergrund.

Hinsichtlich des Verlaufs der Internationalisierung sind unterschiedliche Vorgänge zu beobachten. Während die umsatzstärksten Familienunternehmen der vorliegenden Untersuchung den ersten ausländischen Produktionsstandort in den USA errichteten, bevorzugten die Mittelbetriebe geographisch nahe Standorte. So errichtete die COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG das erste ausländische Fertigungswerk in Tschechien, die Lottmann Fensterbänke GmbH. in Deutschland und die MKW Kunststofftechnik GmbH. in der Slowakei. Die untersuchten Mittelbetriebe sammelten die ersten Erfahrungen mit internationalen Produktionsstandorten also im grenznahen Ausland.

Bezug nehmend auf die in Kapitel 2.2.5 erläuterte Internationalisierungstheorie nach der Uppsala-Schule erfolgt eine Internationalisierung schrittweise und hinsichtlich der psychischen Distanz entlang einer Kette vom Heimatland aus. Betrachtet man den Aspekt der „establishment chain“, so geht das Modell davon aus, dass Unternehmen in einem ersten Schritt Exporte durchführen und später die internationale Marktbearbeitung über Vertriebsniederlassungen im Ausland bis hin zu internationalen Produktionsstandorten intensivieren. Die Annahme, dass das Prinzip der „establishment chain“ auf jeden einzelnen Ländermarkt zutrifft, stimmt nicht mit den Beobachtungen in der Praxis überein. So etablierten beispielsweise die ENGEL Austria GmbH. und die X Kunststofftechnik GmbH. Produktionsstätten in den USA, ohne zuvor eine ausschließlich für Vertriebszwecke vorgesehene Gesellschaft zu gründen. Dies war auch bei der MKW Kunststofftechnik GmbH. in der Slowakei und in Russland der Fall. Nach ersten Exportanstrengungen in diese Länder wurde in diesen Fällen der Zwischenschritt über eine eigene Vertriebsgesellschaft vor Ort

übersprungen und gleich in eine eigene Produktionsstätte in den jeweiligen Ländern investiert. Als Grund dafür können Transportkostenineffizienzen und Importzölle genannt werden, die auch bei Vertriebsgesellschaften im Ausland nicht überbrückbar waren. Auch die Lottmann Fensterbänke GmbH. nutzte die Übernahme eines bestehenden Unternehmens in Deutschland, um eine Produktionsstätte zu errichten und das bereits vorhandene Vertriebsnetz des Übernahmepartners zu nutzen, ohne zuvor eine betriebseigene Vertriebsgesellschaft in Deutschland gegründet zu haben.

Hinsichtlich der „psychic distance chain“ des Internationalisierungsmusters der Uppsala-Theorie kann ebenfalls nicht von einer vollständigen Übereinstimmung von Theorie und Praxis gesprochen werden. Zwar gibt es Beispiele wie die Lottmann Fensterbänke GmbH. oder die COLOP Stempelerzeugung GmbH. & Co.KG, deren erste Auslandsaktivitäten auf Deutschland konzentriert waren und erst später ausgeweitet wurden, es sind jedoch auch Beispiele existent, deren Entwicklung anders verlaufen ist.

Bezüglich der Internationalisierung der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG kann noch am ehesten von einer dem Internationalisierungsmuster der Uppsala-Schule ähnlichen „psychic distance chain“ ausgegangen werden. Nach Exporttätigkeiten in ganz Europa kam es in diesem Fall zur Gründung einzelner europäischer Vertriebsgesellschaften in Deutschland, Frankreich, Slowakei, Tschechien, Rumänien, Schweden, Großbritannien und Ungarn. Die Internationalisierung der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG ist aber noch nicht zur Gänze fortgeschritten, da noch keine internationale Produktionsstätte zum Zwecke der Marktbearbeitung existiert. Diese soll aber durch einen Produktionsstandort in Indien realisiert werden. Dies würde das Zutreffen der Uppsala-Theorie jedoch erneut abschwächen, da es in Indien aktuell keine betriebseigene Vertriebsgesellschaft gibt und die Etablierung einer Produktionsstätte in dieser Phase der Marktbearbeitung nicht dem Prinzip der „establishment chain“ entsprechen würde.

Richtet man den Fokus auf die untersuchten Großbetriebe, so fällt auf, dass diese die ersten Produktionsstandorte in den USA errichteten, ohne davor ein ausländisches Werk in einem kulturell ähnlichen oder psychisch nahen Staat zu gründen. Die Vermutung liegt nahe, dass das Internationalisierungsmuster der Uppsala-Schule nicht ohne Weiteres auf die Internationalisierungsprozesse der beobachteten oberösterreichischen Familienunternehmen, insbesondere auf die Großbetriebe, übertragen werden kann. Wie KUTSCHKER UND SCHMID (2011, S.471) anmerken, kommt zudem dem Faktor Zeit im Modell eine zu starke Gewichtung zu. Das damit zusammenhängende zunehmende Maß an Erfahrung und Wissen vernachlässigt die Tatsache, dass Unternehmen heute auch sehr schnell internationalisieren und versuchen, eine großräumige Marktabdeckung zu erreichen (VGL. KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.471). Im Falle der vorliegenden Untersuchung ist hier

das Unternehmen ENGEL Austria GmbH. zu nennen, dessen internationale Aktivitäten vor allem in den Jahren von 2001 bis 2005 stark anstiegen und welches innerhalb von vier Jahren vier neue Produktionsstätten gründete. Neben der Produktionsstandorterweiterung in Europa (Tschechien 2001 und Deutschland 2003) wurden beinahe zeitgleich Produktionsstätten in Asien (2001 und 2005) gegründet. In diesem Fall kann nicht von einer schrittweisen Internationalisierung gesprochen werden, die auf einem langsam zunehmenden organisationalen Lernprozess basiert. Als Grund für die schnelle Internationalisierung ist neben dem Mut zum geschäftlichen Risiko auch die Nutzung der Erfahrung und des Wissens unternehmensexterner Akteure zu nennen. Im Falle der ENGEL Austria GmbH. wurde das fehlende betriebsinterne Wissen zum Beispiel durch das Heranziehen spezialisierter UnternehmensberaterInnen kompensiert. Grundsätzlich kann behauptet werden, dass alle untersuchten Familienunternehmen im Zuge der Internationalisierung und der internationalen Standortwahl das Wissen und die Erfahrungen von Partnerbetrieben oder BeraterInnen nutzen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Uppsala-Theorie aufgrund der im Rahmen der Untersuchung beobachteten Abweichungen von der modellhaften „establishment chain“ nicht problemlos auf die Internationalisierungsprozesse der untersuchten oberösterreichischen Familienunternehmen übertragen werden kann. Am ehesten noch weisen die Entwicklungen der untersuchten Mittelbetriebe Ähnlichkeiten mit dem theoretischen Prozess der Uppsala-Schule auf. Großbetriebe wie die ENGEL Austria GmbH. und die X Kunststofftechnik GmbH. hingegen zeigen zum Teil deutlich differenzierte Vorgehensweisen bezüglich der unternehmerischen Internationalisierung, indem sie einzelne Etappen der „establishment chain“ übergehen oder direkt in psychisch weiter entfernte Märkte expandieren (VGL. DEHNEN, 2012, S.68). Vor allem die Gültigkeit der „establishment chain“ kann durch die vorliegende Untersuchung nicht bestätigt werden. Selbst die Begründer der Uppsala-Schule gestehen in jüngeren Publikationen ein, dass der inkrementelle Verlauf des Modells nicht mehr in vollem Umfang gültig ist. *„The old models of incremental internationalization are no longer valid“* (JOHANSON & VAHLNE, 2003, S.83).

Das Handlungsfeld der internationalen Standortsuche gehört in jedem der untersuchten Familienunternehmen zu den bedeutendsten Entscheidungsprozessen im Betrieb. Aus diesem Grund sind diese in den höchsten Managementebenen angesiedelt und werden ausnahmslos mit Beteiligung der Geschäftsführung und den HauptgesellschafterInnen durchgeführt. Der Suchprozess an sich wird in den untersuchten Mittelbetrieben meist von Mitgliedern der Gründungsfamilie in Kooperation mit einem Projektteam selbst durchgeführt. Bei der Lottmann Fensterbänke GmbH., der MKW Kunststofftechnik GmbH. und der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG ist dies so der Fall. In den untersuchten Großbetrieben werden in der Regel Projektteams mit Mitgliedern aus unterschiedlichen

Kompetenzbereichen zusammengestellt, um gemeinsam mit externen Akteuren passende Standortalternativen zu finden. Die EigentümerInnen der Unternehmen bzw. die HauptgesellschafterInnen treten erst in den letzten Phasen des Prozesses in Erscheinung und haben das letzte Wort hinsichtlich der Entscheidungsfindung. Neben einem betriebsinternen Kompetenzteam werden im Rahmen der Standortsuche oberösterreichischer Familienunternehmen stets auch externe Akteure hinzugezogen. Dabei handelt es sich meist um Rechtskanzleien mit Außenstellen im möglichen Zielland und Außenhandelsstellen der WKÖ. Um den Mangel an Erfahrung im Bereich der Standortwahl zu kompensieren, werden vor allem von den untersuchten Mittelbetrieben verstärkt GeschäftspartnerInnen oder im möglichen Zielland agierende Partnerunternehmen zu Rate gezogen. Ein Beispiel dafür ist die Konsultierung der Firma Faber-Castell bei der Standortsuche von COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG in Indien. Eine weitere Möglichkeit Erfahrungslücken zu überbrücken ist die Beteiligung von Consultingbüros. Diese meist mit hohen Kosten verbundene Unterstützung wurde im Rahmen der untersuchten Standortsuchprozesse jedoch nur vom umsatzstärksten Konzern ENGEL Austria GmbH. in Anspruch genommen.

Hinsichtlich des Standortsuchprozesses ist zu betonen, dass dieser je nach Projekt, Zielsetzung, Art der Direktinvestition und strategischer Rolle der zu etablierenden Produktionsstätte variiert. Wie in Kapitel 3.2.1 bereits erläutert, beeinflusst die Form der ausländischen Direktinvestition den Umfang der Standortsuche und somit auch deren Dauer und Kosten in einem erheblichen Maße. Die Standortsuche im Rahmen der Akquisitionen der Lottmann Fensterbänke GmbH. oder den Kooperationen der X Kunststofftechnik GmbH. ist deshalb gesondert zu betrachten. In diesen Fällen spielten die Verfügbarkeit und Verortung der Übernahmepartner bzw. die Vorstellungen der Kooperationsbetriebe eine zentrale Rolle. Einen besonderen Einfluss auf die Wahl eines Produktionsstandortes nimmt aber die für das Werk vorgesehene strategische Rolle im Unternehmensverbund. Im Zuge der vorliegenden Untersuchung konnten zwei zentrale Interessen hinter der Etablierung ausländischer Produktionsstandorte identifiziert werden, auf welche im Rahmen der Beantwortung der Forschungsfrage vertiefend Bezug genommen wird. Dabei handelt es sich um das Ziel Marktpräsenz und Kundennähe zu schaffen, sowie um das Bestreben, Faktorvorteile – im Besonderen Lohnkostenvorteile – im Ausland zu nutzen. Diese unterschiedlichen Zielsetzungen hinter der ausländischen Produktion wirken auf die Relevanz der betrachteten Standortfaktoren genauso wie auf den Radius der Standortsuche.

Im Zuge der Standortsuche für Server bzw. Contributor Factories spielen der Zielmarkt und das dort herrschende Absatzpotenzial die entscheidende Rolle. Die Initiativen für eine Produktion im Ausland ergeben sich in diesen Fällen aus den Bestrebungen, neue

Absatzmärkte zu erschließen und die Bearbeitung von attraktiven Märkten zu intensivieren. Die Wahl des Ziellandes bzw. der Zielregion wird dann meist aus Marketingüberlegungen abgeleitet und verkürzt die Phase der Länderselektion. Zudem schränken Standort-Considerations-Sets und persönliche Präferenzen in vielen Fällen das Suchgebiet zusätzlich ein.

Die Gründung einer Offshore Factory mit dem primären Ziel der kostengünstigen Auslandsproduktion erfordert einen etwas differenzierten Verlauf der Standortsuche. Hier wird das mögliche Standortsuchgebiet durch die konkrete Aufgabe der Offshore Factory eingeschränkt. Zielt diese, wie im Falle der untersuchten Familienunternehmen, ausschließlich auf die Produktion von Komponenten bzw. speziellen Endprodukten zum Zweck des Rückimports an die heimischen Werke ab, so zählt die räumliche Nähe zu diesen als essenzielle Standortanforderung. Das Suchgebiet schränkt sich demnach auf grenznahe Staaten mit niedrigem Lohnniveau ein. Da in Offshore Factories meist arbeitsintensive und kostengünstige Zwischenprodukte erzeugt werden, spielen Transportkosten eine zentrale Rolle. Durch deren steigende Bedeutung rücken Standorte in unmittelbarer Nähe zu Oberösterreich in den Fokus der Standortsuche. Exemplarisch dafür ist die Verortung der Offshore Factories der ENGEL Austria GmbH. in Kaplice und der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG in Borovany in Tschechien zu nennen. Auf die unterschiedliche Gewichtung der Standortfaktoren im Standortsuchprozess für Offshore Factories wird in Kapitel 5.2 vertiefend eingegangen.

Zusammenfassend ist die Standortsuche als ein zentrales und bedeutendes Handlungsfeld der untersuchten oberösterreichischen Familienunternehmen zu bezeichnen. Die dazu aufgewendeten Ressourcen spiegeln diese Bedeutung jedoch nicht immer wider. Im Rahmen der Untersuchung ist festzustellen, dass in den Standortsuchprozessen kaum methodisch umfassende Analysen durchgeführt wurden. Diesbezüglich ist eine Diskrepanz zwischen den untersuchten Klein- bzw. Großbetrieben zu beobachten. Während das umsatzstarke Familienunternehmen ENGEL Austria GmbH. eine kostenintensive und professionelle Standortsuche in Kooperation mit einem spezialisierten Consultingbüro durchführte, basierten die Standortentscheidungen der untersuchten Mittelbetriebe auf Ratschlägen befreundeter UnternehmerInnen, GeschäftspartnerInnen oder persönlicher Präferenzen, wie es vor allem am Beispiel der MKW Kunststofftechnik GmbH. zu beobachten ist. Im Rahmen der Untersuchung kann deshalb von einem direkten Zusammenhang zwischen dem Jahresumsatz eines Familienunternehmens und der Professionalität der Standortsuche gesprochen werden. In manchen Fällen wurde zudem eingeräumt, dass bei zukünftigen Standortsuchprozessen eine strukturiertere Vorgehensweise angewandt und eine genauere Betrachtung bzw. Gewichtung einzelner Standortfaktoren durchgeführt werden soll. Dies zeigt, dass gesammelte Erfahrungen im

Bereich der Standortsuche zum Erfolg zukünftiger Entscheidungen beitragen und Familienunternehmen im Zuge der internationalen Geschäftstätigkeiten Lernprozesse durchlaufen können. Diese Beobachtung trifft vor allem auf die untersuchten Mittelbetriebe mit wenigen internationalen Produktionsstandorten zu. Diese Feststellung bestätigt im Bereich des Handlungsfeldes der internationalen Standortsuche die grundlegende Annahme der Uppsala-Theorie, dass Unternehmen aus ihrem Verhalten in der Vergangenheit lernen und jede Auslandsaktivität zu einer Erhöhung des Wissensstandes der Unternehmen führt. Abschließend sind die zentralen Erkenntnisse aus den Fallbeispielen zum Zweck der Reflexion noch einmal angeführt.

- *Unterschied zwischen Großbetrieben und Mittelbetrieben hinsichtlich der Anzahl ausländischer Produktionsstandorte und der räumlichen Verteilung*
- *Fokus der globalen Marktpräsenz der untersuchten Großbetriebe auf USA und China*
- *Fokus der europäischen Marktpräsenz auf Deutschland*
- *Positionierung der Offshore Factories in angrenzenden osteuropäischen Billiglohnländern*
- *Server Factory als dominierende Rolle der internationalen Produktionsstandorte*
- *Tochtergesellschaften als dominierende Form der ADI*
- *Familienunternehmen im Rahmen der Analyse übergehen in manchen Fällen einzelne Etappen der Establishment Chain oder expandieren direkt in psychisch weiter entfernte Märkte*
- *Das Internationalisierungsmuster der Uppsala-Theorie kann nicht bestätigt werden*
- *Standortwahl als Handlungsfeld des Top-Managements*
- *Entscheidung über endgültige Standortwahl obliegt den EigentümerInnen bzw. HauptgesellschafterInnen*
- *Unternehmensexterne Akteure werden hinzugezogen, um externe Erfahrungen und Wissen zu nutzen*
- *Standortsuchprozesse unterscheiden sich projektspezifisch*
- *Großbetriebe aus der Untersuchung führen professionellere, kostenintensivere Standortanalysen durch als die Mittelbetriebe*
- *Unternehmen lernen aus den Erfahrungen der Vergangenheit*

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Um die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegende Forschungsfrage noch einmal ins Gedächtnis zu rufen, wird diese hier noch einmal angeführt:

Welche Zielsetzungen werden mit den internationalen Produktionsaktivitäten der ausgewählten oberösterreichischen Familienunternehmen verfolgt und welche Faktoren sind für die Wahl des internationalen Produktionsstandortes von entscheidender Bedeutung?

Dieser Abschnitt der Arbeit zielt auf die konkrete Beantwortung der Forschungsfrage ab. Zum Zwecke der übersichtlicheren Bearbeitung wird diese in einem ersten Schritt in zwei Subfragestellungen aufgeteilt:

1. *Welche Zielsetzungen werden mit den internationalen Produktionsaktivitäten der ausgewählten oberösterreichischen Familienunternehmen verfolgt?*

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnten zwei zentrale Zieldimensionen identifiziert werden. Dabei handelt es sich um Ziele der Markterschließung bzw. Marktbearbeitung und beschaffungsorientierte Ziele zur Kostensenkung (Abbildung 58). Die untersuchten oberösterreichischen Familienunternehmen unterscheiden sich hinsichtlich der Zielsetzungen hinter den ausländischen Produktionsaktivitäten somit kaum von anderen Unternehmenstypen.



Abbildung 58: Verteilung der primären Zielsetzungen hinter den internationalen Produktionsstätten (Quelle: Eigene Darstellung)

Als meistgenannte Zielsetzung sind die Erschließung neuer Absatzmärkte bzw. die Intensivierung und Verbesserung der bestehenden Marktbearbeitung hervorzuheben. Vor allem die Produktionsstätten der untersuchten Großbetriebe in den USA und in China können durch das große Absatzpotenzial in den jeweiligen Ländermärkten begründet werden. Zur Dimension der markt- bzw. absatzorientierten Zielsetzungen zählt aber auch

folgende zentrale Bestrebung: Generieren von Präsenz vor Ort und somit geographischer Nähe zu Abnehmerbetrieben, auch im Sinne des Follow-Customer-Prinzips. Durch die lokale Produktion im Zielmarkt sollen eine flexible Anpassung der Produkte an örtliche Anforderungen ermöglicht und durch das Umgehen von Handelsbarrieren und hohen Transportkosten die Wettbewerbsfähigkeit des Produktes erhöht werden. Zudem schafft die Präsenz vor Ort, wie im Falle der MKW Kunststofftechnik GmbH. explizit erwähnt wird, einen Vertrauens- und Imagegewinn bei den KundInnen und Abnehmerbetrieben im Zielmarkt (VGL. JACOB & MEYER, 2006, S.16). Ein zusätzlicher positiver Aspekt der Produktion vor Ort ist die dadurch begünstigte Verkürzung der Lieferzeiten und der Kommunikationswege. Wie sowohl die Firma X Kunststofftechnik GmbH. als auch die ENGEL Austria GmbH. betonen, ist dieser Vorteil neben dem Preis und der Qualität der Produkte von entscheidender Bedeutung für deren Konkurrenzfähigkeit.

Neben den besonders bedeutenden markt- und absatzorientierten Zielsetzungen oberösterreichischer Familienunternehmen ist auch das Ziel der Kostenreduzierung von großer Relevanz. Dabei stehen vor allem Lohn- und Energiekosten, im Rahmen der vorliegenden Untersuchung sind es hauptsächlich die bestehenden Lohnkostenvorteile in den benachbarten osteuropäischen Staaten, im Mittelpunkt der Betrachtungen. Die befragten Familienunternehmen tendieren dazu, arbeitsintensive und technologisch simple Arbeitsschritte zum Zweck der Kostensenkung in osteuropäische Offshore Factories auszulagern. Damit soll eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit der Produkte im globalen Konkurrenzkampf ermöglicht werden. Um die entstehenden Lohnkostenvorteile so groß wie möglich zu gestalten, werden Offshore Factories in der Regel möglichst nahe am heimischen Weiterverarbeitungsstandort positioniert. Ziel ist es dabei, die Transportkosten so gering wie möglich zu halten, um die „billigen“ Komponenten nicht durch Transportkosten zu verteuern.

Zusammenfassend können also markt- und absatzorientierte Zielsetzung bzw. beschaffungsorientierte Zielsetzungen, im Besonderen kostenorientierte, als die zentralen Zieldimensionen in der internationalen Produktionstätigkeit oberösterreichischer Familienbetriebe ausgemacht werden (siehe Abbildung 59). Strategische Motive, wie sie bei der Etablierung einer Outpost Factory üblich sind, konnten jedoch nicht identifiziert werden. Es liegt nahe, dass die beobachteten Familienunternehmen die Errichtung strategischer Produktionsstätten unter anderem aus Kostengründen scheuen. Es gilt zudem zu erwähnen, dass die befragten Familienunternehmen in den meisten Fällen mehrere Motive und Zielsetzungen im Zuge der Gründung eines ausländischen Produktionsstandortes nennen. Direktinvestitionen liegt somit meist ein ganzes Bündel an Motiven und Bestrebungen zugrunde, deren Gewichtung stets projektspezifisch zu betrachten ist (VGL. KUTSCHKER & SCHMID, 2011, S.91).

Markt- und absatzorientierte Zielsetzungen	Kostenorientierte bzw. beschaffungsorientierte Zielsetzungen
• Präsenz vor Ort • Image- und Vertrauensgewinn • Niedrige Transportkosten • Umgehen von Zöllen und Handelsbarrieren • Kurze und flexible Lieferzeiten • Nähe zu KundInnen und Abnehmerbetrieben • Erschließung neuer Märkte	• Lohnkostenvorteile • Energiekostenvorteile

Abbildung 59: Primäre Zielsetzungen der internationalen Produktion der untersuchten oberösterreichischen Familienunternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

2. Welche Faktoren sind für die Wahl des internationalen Produktionsstandortes von entscheidender Bedeutung?

Die untersuchten oberösterreichischen Familienunternehmen führen im Zuge der internationalen Standortwahl eine jeweils projektspezifische Gewichtung der zu bewertenden Standortfaktoren durch. Die Relevanz der betrachteten Standortfaktoren ist dabei direkt von den Zielsetzungen der Direktinvestition abhängig. Besteht das Ziel einer neu zu errichtenden internationalen Produktionsstätte in der Erschließung eines neuen Absatzmarktes, so erhalten absatz- und marktorientierte Standortanforderungen wie der Faktor Absatzpotenzial oder der Faktor Nähe zu Abnehmerbetrieben eine besonders hohe Relevanz. Handelt es sich aber um die Implementierung einer Offshore Factory mit dem Ziel der Komponentenerzeugung für die heimische Produktion, spielen diese Faktoren eine untergeordnete bzw. keine Rolle. Dafür rücken Standortfaktoren wie das Lohnniveau, Energiekosten, die geographische Nähe zum heimischen Produktionsstandort und die Transportkosten für den Zwischenprodukttransfer in den Fokus der Analyse. Dieses Exempel zeigt, dass nicht von einer fixen Hierarchie der zu betrachtenden Standortfaktoren ausgegangen werden kann. Es zeigt aber auch, dass die richtige Gewichtung und Betrachtung einzelner Faktoren maßgeblich zum Erfolg einer Standortimplementierung führt. Der Grundstein für eine erfolgreiche Standortrealisierung muss somit bereits in der Konzeptphase der Standortplanung gelegt werden.

Grundsätzlich können aber dennoch einige Schlüsselfaktoren identifiziert werden, die in jedem Suchprozess analysiert und priorisierend behandelt werden. Aufgrund ihrer Bedeutung können diese auch als K.-O.-Kriterien der Standortwahl betrachtet werden. In Abbildung 60 werden die Schlüsselkriterien in den Standortsuchprozessen der untersuchten Familienunternehmen aufgelistet.

Essenzielle Standortfaktoren
• Rechtssicherheit • Politische Stabilität • Rechtliche Beschränkungen der Produktion • Verfügbarkeit von Roh- und Betriebsstoffen

Abbildung 60: Essenzielle Standortfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung)

Neben den in Abbildung 60 genannten Faktoren spielen auch die Verfügbarkeit von Arbeitskräften, die Energiekosten, die Zulieferindustrie, Handelshemmnisse, Wechselkurseinflüsse und Steuern im möglichen Zielland in den meisten Fällen eine Rolle (siehe Abbildung 61).

Relevante Standortfaktoren
• Verfügbarkeit von Arbeitskräften • Wechselkurseinflüsse • Zulieferindustrie • Persönliche Präferenz • Energiekosten

Abbildung 61: Weitere relevante Standortfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei den als essenziell bezeichneten Faktoren handelt es sich überwiegend um makrogeographische Standortfaktoren, die bereits in einer frühen Phase der Standortsuche analysiert werden müssen. Die hohe Bedeutung der Faktoren Rechtssicherheit und politische Stabilität, die in vier von fünf Fällen als essenziell bezeichnet wurden, weisen auf eine Sicherheitsaffinität der befragten Familienunternehmen hin. Vor allem die politische Stabilität gilt als relevant, da diese die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen in einem Land determiniert (VGL. AUTSCHBACH, 1997, S.152). Die rechtliche Beschränkung der Produktion wird von den untersuchten oberösterreichischen Familienunternehmen ebenso priorisierend betrachtet wie die Verfügbarkeit von Roh- und Betriebsstoffen. Beide Faktoren zielen auch auf eine uneingeschränkte Produktion vor Ort ab. Ist diese nicht gegeben, besteht die Gefahr des Qualitätsverlustes. Zu beachten ist außerdem die eher geringe Bedeutung des Faktors Steuern. Hinsichtlich dieses Kostenpunktes wird seitens der befragten Unternehmen darauf hingewiesen, dass dieser schlicht hingenommen werden müsse, um internationale Märkte erfolgreich bearbeiten zu können. Der Faktor Steuern wird im Rahmen einer Standortwahl zwar analysiert, tritt aber meist nicht als Ausschlusskriterium in Erscheinung.

Wie in Kapitel 3.2.2 bereits angeführt, verändert sich auch bei den untersuchten Familienunternehmen die Relevanz der zu bewertenden Standortfaktoren im Laufe einer

Standortsuche. In der Phase der Meso- bzw. Mikrostandortwahl rücken folglich Faktoren wie die Grundstücks- bzw. Arbeitskräfteverfügbarkeit, Investitionsklima und Infrastruktur in den Mittelpunkt der Bewertungen. Zudem kommt vor allem in den untersuchten Mittelbetrieben dem Faktor persönliche Präferenz eine erhöhte Relevanz zu. Neben den unterschiedlichen Zielsetzungen beeinflusst auch die geplante Form und Art der Direktinvestition die Relevanz unterschiedlicher Standortfaktoren. Akquisitionen und Joint Ventures verlangen das Heranziehen anderer Faktoren als die Neugründung einer Tochtergesellschaft.

6 Schlussfolgerung

Der Prozess der Globalisierung sorgt für eine zunehmende Vernetzung der Welt und stellt die Gesellschaft sowie die Wirtschaft vor neue Herausforderungen. Oberösterreichische Familienunternehmen im Speziellen sind durch den Prozess der Globalisierung einem verstärkten Wettbewerbsdruck ausgesetzt, der sie dazu bewegt, internationale Potenziale zu nutzen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Zudem verstärkt die gegenwärtige demographische Entwicklung in Europa das Problem der stagnierenden Binnennachfrage vor allem nach langlebigen Gebrauchsgütern. Demnach erscheint eine Orientierung in neue Wachstumsmärkte als notwendig, um die Zukunft der Familienunternehmen nicht zu gefährden (vgl. KLUGE & MEYER, 2006, S.391). Um das Potenzial der neuen Wachstumsmärkte für sich nutzen zu können, sind Direktinvestitionen in diese unumgänglich. Die im Zuge der Untersuchung als Großbetriebe bezeichneten Familienunternehmen versuchen durch die Etablierung von Server Factories eine erfolgreiche Marktbearbeitung vor allem des chinesischen Wachstumsmarktes zu schaffen. Ziel ist es, nahe den Abnehmerbetrieben zu produzieren, um die Kommunikation zu erleichtern und kurze Lieferzeiten zu ermöglichen. Eine weitere gängige Strategie zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit liegt zudem in der Etablierung von Offshore Factories in den grenznahen Niedriglohnländern Osteuropas. Durch die Auslagerung arbeitsintensiver Fertigungsstufen sollen die Lohnkosten reduziert werden, um so die Produktionskosten zu senken und die Kostenstruktur im Gesamtunternehmen zu optimieren.

So oder so kann ein Produktionsnetzwerk, bestehend aus internationalen Produktionsstandorten, erhebliche Vorteile für ein Familienunternehmen mit sich bringen. Um die mit den internationalen Produktionsaktivitäten verbundenen Ziele erreichen zu können, bedarf es jedoch einer strukturierten Standortplanung und Standortwahl. Denn nur ein Produktionswerk an einem geeigneten Standort kann effizient zur Steigerung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Um eine erfolgreiche Standortwahl durchführen zu können, werden in der Konzeptphase Standortfaktoren bestimmt, die im Zuge der Standortbewertung analysiert und begutachtet werden. Je exakter diese ausgewählt werden, desto erfolgsversprechender kann der finale Standort ausgewählt werden. Durch das besonders in Familienunternehmen ausgeprägte Bedürfnis der Risikominimierung zählen vor allem die Faktoren politische Stabilität und Rechtssicherheit zu den essenziellen Standortfaktoren im Rahmen einer Standortsuche. Neben diesen K.-O.-Kriterien finden Faktoren bezüglich des am Standort geplanten Produktionsprozesses eine vorrangige Betrachtung. Dazu zählen die rechtliche Beschränkung der Produktion und die Verfügbarkeit der zur Herstellung der Produkte benötigten Roh- und Betriebsstoffe. Die Faktoren Absatzpotenzial und Lohnkosten können hinsichtlich ihrer Relevanz als

projektspezifisch variable Standortfaktoren bezeichnet werden. Je nach Zielsetzung der zu etablierenden Produktionsstätte zählen diese zu den zentralen K.-O.-Kriterien des Auswahlprozesses. Der Prozess der Standortauslese an sich verläuft in den untersuchten Unternehmen sehr ähnlich, variiert aber erneut mit den unterschiedlichen Zielsetzungen und den sich daraus ergebenden Standortanforderungen der Betriebe. Ein weiterer Unterschied besteht hinsichtlich der für die Standortauswahl eingesetzten Ressourcen der untersuchten oberösterreichischen Familienbetriebe. Die empirische Studie zeigt, dass umsatzstärkere Familienunternehmen mehr in den Prozess der Standortanalyse investieren und diesen meist methodisch fundierter durchführen.

Die beobachtete Verteilung der internationalen Produktionsstandorte oberösterreichischer Familienunternehmen weist bestimmte Muster der Standortpositionierung auf. Während innereuropäisch eine Tendenz zu Server Factories in Deutschland und Offshore Factories in den benachbarten Niedriglohnstaaten Osteuropas zu beobachten ist, entwickeln die untersuchten Familienunternehmen zunehmend Server-Fabrikanlagen in den Wachstumsmärkten des asiatischen Raumes. Die steigende asiatische Marktpräsenz der beobachteten Unternehmen wurde Anfang 2000 in Gang gesetzt und wird mit dem gegenwärtigen Produktionsanlauf der Wintec ENGEL Machinery Co. Ltd. in China und der geplanten Errichtung einer Server Factory der COLOP Stempelerzeugung GmbH. & Co. KG in Indien auch in Zukunft fortgesetzt werden.

Vor allem der technische Fortschritt in den Bereichen Kommunikation, Logistik und Informationstechnologie scheint unaufhaltsam. Auch in Zukunft spricht deshalb vieles für einen weiteren Anstieg der globalen Vernetzung. Das Handlungsfeld der Internationalisierung und der internationalen Produktion wird somit auch weiterhin zu den zentralen Aspekten der Unternehmenstätigkeit oberösterreichischer Familienunternehmen zählen. Um, wie es das erklärte Ziel der befragten Familienunternehmen ist, die Beschäftigung und die Produktion am Heimatstandort zu sichern, müssen sie wachsen und den Herausforderungen der Globalisierung aktiv begegnen. Dazu gehört vor allem auch die Optimierung der Produktionsstandortstruktur im Unternehmen. *„Ziel für die Unternehmen muss es sein, die verschiedenen Produktbereiche und Teile der Wertschöpfungskette rund um den Globus so zu platzieren, dass die jeweiligen Standortvorteile optimal genutzt werden“* (KLUGE & MEYER, 2006, S.395).

Literaturverzeichnis

- ALTOBELLI, C.-F. / BERNDT, R. / SANDER, M. (2010): Internationales Marketing-Management. 4. Auflage. Springer Verlag. Heidelberg;
- AUTSCHBACH, J. (1997): Internationale Standortwahl: Direktinvestitionen der deutschen Automobilindustrie in Osteuropa. Gabler Verlag. Wiesbaden;
- BANKHOFER, U. (2001): Industrielles Standortmanagement: Aufgabenbereiche, Entwicklungstendenzen und problemorientierte Lösungsansätze. Gabler Verlag. Wiesbaden;
- BARTLETT, C.-A. / GHOSHAL, S. (2002): Managing Across Borders. 2. Auflage. Harvard Business School Press. Boston;
- BATHELT, H. / GLÜCKLER, J. (2012): Wirtschaftsgeographie: Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. 3. Auflage. Verlag Eugen Ulmer. Stuttgart;
- BECK, U. (1997): Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung. Suhrkamp Verlag. Frankfurt a. M.;
- BECKER, W. / ULRICH, P. (2011): Internationalisierung mittelständischer Familienunternehmen. In: Keuper, F. / Schunk, H.-A. (Hrsg.): Internationalisierung deutscher Unternehmen- Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand. 2. Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden;
- BODE, A. (2009): Wettbewerbsvorteile durch internationale Wertschöpfung: Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen in China. Gabler Verlag. Wiesbaden;
- DEHNEN, H.-S. (2012): Markteintritt in Emerging Market Economies: Entwicklung eines Internationalisierungsprozessmodells. Springer Verlag. Wiesbaden;
- DOST, J.-R. (2014): Produktionsverlagerungen deutscher Unternehmen nach China. Josef Eul Verlag. Köln;
- DÜLFER, E. (2002): Zur Geschichte der internationalen Unternehmertätigkeit-Eine Unternehmer bezogene Perspektive. In: Macharzina, K. / Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. 2. Ausgabe. Gabler Verlag. Wiesbaden;
- DUNNING, J.-H. / LUNDAN, S.-M. (2008): Multinational Enterprises and the Global Economy. 2. Auflage. Edward Elgar Publishing. Cheltenham;
- DUNNING, J.-H. (1988): Explaining international production. Unwin Hyman Ltd. London;
- EDER, H. (2010): Internationalisierung multinationaler Unternehmen aus Emerging Markets. Verlag Dr. Kovac. Hamburg;

ESSER, E./ HILL, P.-B./ SCHNELL, R. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. Auflage. Oldenbourg Verlag. München;

EU-KOMMISSION (2006): Die neue KMU-Definition: Benutzerhandbuch und Mustererklärung. online im Internet:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf,
ZUGRIFF AM 20.05.2014;

FERDOWS, K. (1989): Managing International Manufacturing. North-Holland. Amsterdam;

FERDOWS, K. (1997): Making the Most of Foreign Factories. In: Harvard Business Review. online im Internet: <http://hbr.org/1997/03/making-the-most-of-foreign-factories/ar/1>, ZUGRIFF AM 7.07.2014;

FOFU FORSCHUNGSINSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (O.J.): Strategisches Verhalten und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen: Eine vergleichende Analyse österreichischer Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen. Zusammenfassung der Studie. Wien;

GIDDENS, A. (1995): Konsequenzen der Moderne. Suhrkamp Verlag. Frankfurt a. M.;

GIESE, E. / MOSSIG, I. / SCHRÖDER, H. (2011): Globalisierung der Wirtschaft. UTB Verlag. Paderborn;

GLATTE, T. (2012): Die internationale Produktionsstandortsuche im immobilienwirtschaftlichen Kontext. Expert Verlag. Renningen;

GLÄSER, J. / LAUDEL, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage. VS Verlag. Wiesbaden;

GODAU, M. (2001): Die Bedeutung weicher Standortfaktoren bei Auslandsinvestitionen mit besonderer Berücksichtigung des Fallbeispiels Thailand. Aachen, Univ., Diss.;

GOETTE, T. (1994): Standortpolitik internationaler Unternehmen. Deutscher Universitätsverlag. Wiesbaden;

GÖTZE, U. / MEYER, M. (1993): Strategische Standortstrukturplanung: Planungsprozesse, Modellanalysen und EDV-gestützter Analytischer Hierarchie Prozess. Arbeitsbericht.3/1993 Univ., Göttingen;

GRABOW, B. / HENCKEL, D. / HOLLBACH-GRÖMIG, B. (1995): Weiche Standortfaktoren. Verlag W. Kohlhammer. Stuttgart;

GÜNTHER, H.-O. / TEMPELMEIER, H. (2012): Produktion und Logistik. 9. Auflage. Springer Verlag. Heidelberg;

HAAS, H.-D. / NEUMAIER, S.-M./ SCHLESINGER, D.-M. (2012): Internationale Wirtschaft: Unternehmen und Weltwirtschaft im Globalisierungsprozess. Oldenbourg Verlag. München;

HAGEDORN, A. (1994): Modellgestützte Planung und Kontrolle von Produktionsstandorten. Deutscher Universitätsverlag. Wiesbaden;

HANSMANN, K.-W. (1974): Entscheidungsmodelle zur Standortplanung der Industrieunternehmen. Gabler Verlag. Wiesbaden;

HARMS, S. (2006): Deutschland als Standort ausländischer Unternehmen. Verlag Dr. Müller. Saarbrücken;

HARRE, J. (2006): Strategische Standortstrukturplanung für multinational produzierende Unternehmen. Shaker Verlag. Aachen;

HEENAN, D.-A. / PERLMUTTER, H.-V. (1979): Multinational organization development: A social architectural perspective. Addison-Wesley Publishing Company. Reading;

HEINEN, H. (1982): Ziele multinationaler Unternehmen: Der Zwang zu Investitionen im Ausland. Gabler Verlag. Wiesbaden;

HILGER, A. (2001): Erfolgsfaktoren für Internationalisierungsstrategien. Verlag Peter Lang. Berlin;

HODICOVÁ, R. (2007): Psychische Distanz und Internationalisierung von KMU: Empirische Untersuchung am Beispiel des sächsisch-tschechischen Grenzraumes. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden;

HUMMEL, B. (1997): Internationale Standortentscheidung: Einflussfaktoren, informatorische Fundierung und Unterstützung durch computergestützte Informationssysteme. Rudolf Haufe Verlag. Freiburg;

IHDE, G.-B. (2001): Transport, Verkehr, Logistik. 3. Auflage. Vahlen Verlag. München;

JACOB, F. / STRUBE, G. (2008): Why Go Global? The Multinational Imperative. In: Abele, E. / Meyer, T. / Näher, U. / Strube, G. / Sykes, R. (Hrsg.): Global Production: A Handbook for Strategy and Implementation. Springer Verlag. Heidelberg. Berlin;

JACOB, F. / MEYER, T. (2006): Globalisierung und globale Produktion. In: Abele, E. / Kluge, J. / Näher, U. / (Hrsg.): Handbuch Globale Produktion. Carl Hanser Verlag. München;

JOHANSON, J. / VAHLNE, J.-E. (1977): The Internationalization Process of the firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: Journal of international Business Studies. 8. Jg. Nr. 1, 1977, S. 23-32;

JOHANSON, J. / VAHLNE, J.-E. (2003): Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. In: Journal of International Entrepreneurship. Nr. 1, 2003, S. 83-101;

- JOHANSON, J. / VAHLNE, J.-E. (2009): The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In: Journal of International Business Studies. Nr. 40, 2009, S. 1411-1431;
- JUSTUS, A. (2009): Management globaler Produktionsnetzwerke. Verlag Dr. Kovac. Hamburg;
- KINKEL, S. / BUHMANN, M. (2009): Problemlage und Zielstellung: ein Vorgehensmodell zur strategiekonformen und dynamischen Standortbewertung. In: Kinkel, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Standortplanung. 2. Auflage. Springer Verlag. Heidelberg;
- KLUGE, J. / MEYER, T. (2006): Volkswirtschaftliche Implikationen: Unternehmensperspektive. In: Abele, E. / Kluge, J./ Näher, U. / (Hrsg.): Handbuch Globale Produktion. Carl Hanser Verlag. München;
- KONTNY, H. (1999): Standortplanung für internationale Verbundproduktionssysteme. Gabler Verlag. Wiesbaden;
- KRÄTKE, S. (1995): Globalisierung und Regionalisierung. In: Geographische Zeitschrift, 83. Jg., Nr. 1, S. 208;
- KULKE, E. (2009): Wirtschaftsgeographie. 4. Auflage. UTB Verlag. Paderborn;
- KUTSCHKER, M. / SCHMID, S. (2011): Internationales Management. 7. Auflage. Oldenbourg Verlag. München;
- LAND OBERÖSTERREICH (?): Oberösterreich-Wirtschaft. online im Internet: <http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xbcr/ooe/OOe-Wirtschaft.pdf>).
- LÜDER, K. / KÜPPER, W. (1982): Unternehmerische Standortplanung und regionale Wirtschaftsförderung: Eine empirische Analyse des Standortverhaltens industrieller Großunternehmen. Verlag Vandenhoeck & Ruprecht. Hamburg;
- LÜNING, J. (1992): Direktinvestitionen und Standortverhalten von multinationalen Unternehmen: Eine theoretische und empirische Analyse für die Region Wien. Wien;
- MACHARZINA, K. / WOLF, J. (2012): Unternehmensführung. 8. Auflage. Verlag Springer-Gabler. Wiesbaden;
- MACHULIK, M. (2010): Das EPRG-Konzept von Howard V. Perlmutter. Verlag Dr. Kovac. Hamburg;
- MAYER, T. (2007): Unternehmerischer Standortwahl: Standortentscheidungen als Herausforderungen für Regionen. Verlag Dr. Müller. Saarbrücken;

MEIER, A. (1997): Das Konzept der transnationalen Organisation: Kritische Reflexion eines prominenten Konzeptes für die Führung international tätiger Unternehmen. Verlag Barbara Kirsch. München;

MORSCHETT, D. / SWOBODA, B. / ZENTES, J. (2004): Internationales Wertschöpfungsmanagement. Vahlen Verlag. München;

MÜLLER, S. / KORNMEIER, M. (2002): Motive und Unternehmensziele als Einflußfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung. In: Macharzina, K. / Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. 2. Ausgabe. Gabler Verlag. Wiesbaden;

OTTMANN, M. / LIFKA, S. (2010): Methoden der Standortanalyse. WBG. Darmstadt;

PAUSENBERGER, E. (1982): Die internationale Unternehmung: Begriff, Bedeutung und Entstehungsgründe. In: WISU – Das Wirtschaftsstudium, 11. Jg., Nr. 7, S.118-123;

PERLITZ, M. / SCHRANK, R. (2013): Internationales Management. 6. Auflage. UTB. München;

PERLMUTTER, H.-V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. online im Internet: Vcc.columbia.edu, ZUGRIFF AM 12.11.2013;

PIEPER, M. (1994): Das interregionale Standortverhalten der Industrie in Deutschland. Otto Schwarz Verlag. Göttingen;

SÄLZER, B. (1985): Standortdynamik von Industrieunternehmungen: Eine theoretische und empirische Analyse von Standortstrukturänderungen unter besonderer Berücksichtigung der verkehrswirtschaftlichen Konsequenzen. Verlag Peter Lang. Frankfurt am Main;

SCHARRER, J. (2000): Internationalisierung und Länderselektion: Eine empirische Analyse mittelständischer Unternehmen in Bayern. In: Haas, H.-D. (Hrsg.): Wirtschaft & Raum. Bd. 7. Verlag V. Florentz. München;

SCHLÜCHTERMANN, J. (1999): Konfiguration und Koordination internationaler Produktionsnetzwerke. In: Kutschker (Hrsg.): Management verteilter Kompetenzen in multinationalen Unternehmen. Gabler Verlag. Wiesbaden;

SCHMAUßER, T. (2011): Gestaltung globaler Produktionsnetzwerke in der Automobilindustrie: Grundlagen, Modelle und Fallstudien. Cuvillier Verlag. Göttingen;

SCHMID, S. (2013): Strategien der Internationalisierung: Fallstudien und Fallbeispiele. 3. Auflage. Oldenbourg Verlag. München;

SCHMIDT, L. (2006): Technologie als Prozess. online im Internet: http://www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS_derivate_000000002221/04_kap4.pdf?hosts=;

SCHNEIDER (2004): Internationalisierungsstrategien: Eine empirische Untersuchung anhand der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie. M-Verlag. München;

SCHNURRENBERGER, B. (2000): Standortwahl und Standortmarketing: Beeinflussung der Standortwahl internationaler Unternehmen durch professionelles Standortmarketing der Regionen. Weißensee Verlag. Berlin;

SIMON, M.-C. (2006): Der Internationalisierungsprozess von Unternehmen: Ressourcenorientierter Theorierahmen als Alternative zu bestehenden Ansätzen. Deutscher Universitätsverlag. Wiesbaden;

SPRINGER GABLER VERLAG (HERAUSGEBER), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Internationalisierung, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505804/internationalisierung-v1.html>, ZUGRIFF AM 7.05.2014;

STAUDACHER, C. (2005): Wirtschaftsgeographie regionaler Systeme. Facultas Verlag. Wien;

STEINRÜCKEN, T. (2011): Wirtschaftsförderung & Standortpolitik. Books on Demand. Norderstedt;

SUDHOFF, W. (2008): Methodik zur Bewertung standortübergreifender Mobilität in der Produktion. Herbert Utz Verlag. München;

UPITZ, A. (2013): Ländermarktspezifische Timingstrategien und internationale Wettbewerbsstrategien. Springer-Gabler. Wiesbaden;

VOIGT, K.-I. (2008): Industrielles Management. Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht. Springer Verlag. Berlin;

WEBER, J. (1995): Modulare Organisationsstrukturen internationaler Unternehmensnetzwerke. Deutscher Universitätsverlag. Wiesbaden;

WILDEMANN, H. (1997): Fertigungsstrategien: Reorganisationskonzepte für eine schlanke Produktion und Zulieferung. 3. Auflage. Transfer-Centrum-Verlag. München;

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN, online im Internet: <http://www.wifu.de/forschung/definitionen/familienunternehmen/>, ZUGRIFF AM 6.05.2014;

WKO WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH (2013A): Familienunternehmen in Österreich: Eine aktuelle Studie der WKO. Wien;

(https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/2013-11_Dossier_Familienunternehmen_2.pdf), ZUGRIFF AM 11.06.2014;

WKO WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH (2013B): Wirtschaftskraft KMU- Vorfahrt für Österreichs KMU. (https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/2013-11_Dossier_Familienunternehmen_2.pdf), ZUGRIFF AM 11.06.2014;

Innovation/Standortpolitik/Wirtschaftskraft_KMU_Onlineversion.pdf, ZUGRIFF AM
12.06.2014);

WÖHE, G. / DÖRING, U. (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24.
Auflage. Vahlen Verlag. München;

WOLF, K. (2011): Internationalisierungsstrategien von deutschen Familienunternehmen.
Josef Eul Verlag. Köln;

ZSCHIEDRICH, H. (2006): Ausländische Direktinvestitionen und Regionale Industriecluster in
Mittel- und Osteuropa. Rainer Hampp Verlag. München;

Zusätzliche Onlineressourcen

WWW.COLOP.COM: Homepage der COLOP Stempelerzeugung Skopek GmbH. & Co. KG
ZUGRIFF AM 26.06.14;

WWW.HELOPAL.COM: Homepage der Lottmann Fensterbänke GmbH. ZUGRIFF AM 27.06.14

WWW.MKW.AT: Homepage der MKW Kunststofftechnik GmbH. ZUGRIFF AM 16.06.2014

WWW.ENGELGLOBAL.COM: Homepage der ENGEL Austria GmbH. ZUGRIFF AM 16.06.2014

Anhang 1: Kurzfassung

Der gegenwärtige Globalisierungstrend stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Viele Unternehmen sehen sich gezwungen, zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit die Vorteile internationaler Standorte durch Direktinvestitionen zu nutzen. Auch für die im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen oberösterreichischen Familienunternehmen werden internationale Produktionsstandorte vermehrt zu wesentlichen Erfolgsfaktoren. Die zielgerichtete Positionierung der internationalen Produktionsstandorte wird folglich ein immer wichtigerer Bestandteil der gesamtbetrieblichen Wettbewerbsfähigkeit. Das Forschungsziel der Masterarbeit besteht darin zu untersuchen, welche Zielsetzungen mit den internationalen Produktionsaktivitäten der ausgewählten oberösterreichischen Familienunternehmen verfolgt werden und welche Faktoren für die Wahl des internationalen Produktionsstandortes von entscheidender Bedeutung sind. Zu diesem Zwecke werden hochrangige MitarbeiterInnen oberösterreichischer Familienunternehmen befragt und deren Angaben analysiert.

Bei den in internationalen Studien identifizierten konkreten Zielsetzungen hinter den Internationalisierungsprozessen grenzüberschreitend agierender Unternehmen handelt es sich vorrangig um absatz- und marktorientierte Ziele sowie beschaffungsorientierte Ziele. Die empirische Studie im Rahmen der Masterarbeit zeigt, dass diese Zielsetzungen auch in den Überlegungen der untersuchten oberösterreichischen Familienunternehmen existieren und zu erreichen versucht werden. Je nach dem, welche Zielsetzung hinter der Etablierung einer ausländischen Produktionsstätte steckt, rücken unterschiedliche Standortalternativen in den Fokus der Betrachtung. So ergibt sich eine globale Verteilung der, auf das Ziel der Marktbearbeitung ausgerichteten, Server Factories oberösterreichischer Familienunternehmen und eine osteuropäische Ansiedelung primär auf das Ausnutzen von Lohnkostenvorteilen abzielender Offshore Factories.

Eine der zentralen Erkenntnisse der empirischen Untersuchung bezieht sich zudem auf die präferierte Form der ausländischen Marktbearbeitung. Offshore wie auch Server Factories werden bevorzugt durch neu gegründete Tochtergesellschaften etabliert. Weiter stellt die empirische Analyse einen direkten Zusammenhang zwischen den Zielsetzungen oberösterreichischer Familienunternehmen und dem Ablauf der konkreten Standortanalyse fest. Neben der Relevanz unterschiedlicher zu betrachtender Standortfaktoren wirken sich die Unternehmensziele auch auf den Umfang der Analyse und somit auch auf deren Dauer und Kosten aus. Zu den wesentlichen Faktoren der Standortwahl zählen vor allem die Rechtssicherheit in einem Staat, die politische Stabilität und rechtliche Beschränkungen der Produktion.

Anhang 2: Abstract

In a period of expanding international economic activities and one where countries are increasingly interdependent on one another, international companies are playing an important role. By transferring technology or financial capital to business partners and subsidiaries worldwide, these companies act, to a considerable extent, on the restructuring of the world economy and are therefore also referred to as the drivers of globalization. However, the globalization process also causes new challenges for the companies themselves. Many of them are forced to use the advantages of international locations, especially global production locations, to maintain competitiveness through direct investments. But the choice of sites represents a capital-intensive process and is associated with long-term consequences for companies. The choice of the site of an international production plant belongs to the most important and far-reaching decision-making areas of the company in general.

As family businesses in particular are playing a key role in the (Upper) Austrian economy, research into how these groups identify a global production location is clearly necessary and urgent. The aim of this master thesis is to investigate the main motives for the implementation of international manufacturing plants by Upper Austrian family firms and the identification of the most essential location criteria in the site selection process.

While the first part of the master thesis deals with the theoretical treatment of topics like the internationalization of family firms, the strategic roles of international production plants and the process of site selection, the empirical part of the master thesis is generally based on case studies of Upper Austrian family firms. These case studies should ascertain the motives for foreign production of Upper Austrian family firms and the determining selection criteria in their location decision process.

Anhang 3: Standortsystematik nach Grabow

Standortfaktorsystematik nach Grabow et al. (1995, S.67-68) im Überblick:		
Harte Faktoren	Weiche unternehmensbezogene Faktoren	Weiche personenbezogene Faktoren
Arbeitsmarkt		
Verfügbarkeit qualifizierter ArbeitnehmerInnen	Qualität der Arbeitsverwaltung	Arbeits- und Karrieremöglichkeiten am Standort
Lohn- und Gehaltsniveau		Aus-/Weiterbildungsmöglichkeiten
Aus-/Weiterbildungsmöglichkeiten		Entfernung zum Arbeitsplatz
Spezialisierung von Arbeitsmärkten		
Unternehmensorientierte Infrastruktur		
Verfügbarkeit von Flächen und Büros	Image und Erscheinungsbild von Gewerbe- und Industriegebieten	Qualität und Erscheinungsbil der Flächen und Grundstücke
Verkehrsanbindung		Kommunikations- und Versorgungseinrichtungen im Arbeitsumfeld
Innerörtliche Verkehrssituation		Verkehrsanbindung
Kosten, Einnahmen		
Preise für Flächen und Gebäude		Regionale Lohn- und Gehaltsunterschiede
Kommunale Abgaben und Steuern		
Subventionen und Fördermittel		
Entsorgungs- und Umweltschutzauflagen		
Energie, Wasser		
Lohn- Gehaltskosten		
Märkte. Wirtschaftsbeziehungen. Netzwerke		

Nähe zu anderen Betrieben des gleichen Unternehmens	Netzwerke außerhalb der Unternehmen	Informelle Kontakte am Ort
Nähe zu Zulieferern	Unterstützung durch öffentliche Akteure	
Nähe zu Absatzmärkten	Arbeitskontakte der MitarbeiterInnen am Ort	
Kontakte zu Unternehmen der gleichen Branche bzw. anderer Branchen	Qualität der Forschungseinrichtungen	
Nähe zu Forschungseinrichtungen	Konsens der öffentlichen und wirtschaftlichen Akteure	
Kooperationen mit öffentlichen Einrichtungen		
Räumliche Lage der Stadt		
Erreichbarkeit wichtiger Wirtschaftsräume und Märkte	Geographische Lage	Erreichbarkeit anderer attraktiver Räume
	Geopolitische Lage	Geographische Lage
Flexibilität, Mentalität, Aktivitäten		
	Flexibilität, Aktivität und Kompetenz der Unternehmen, öffentlichen Verwaltung und der politischen Entscheidungsträger	Mentalität der KollegInnen und MitbürgerInnen
	Mentalität der ArbeitnehmerInnen	
Wirtschaftsklima		
	Konsens der öffentlichen und wirtschaftlichen Akteure	
	Wirtschaftsfreundliche Verwaltung	
	Planungssicherheit	
	Wirtschaftspolitisches Klima im Bundesland	

Images "Bilder", Traditionen		
	Image des Mikrostandortes	Image des Mikrostandortes
	Image der Region	Image der Region
	Modernität	Städtisches Flair
	Image als internationaler Standort	
	Bedeutung als traditioneller Standort	Historische (kulturelle) Bedeutung
Kultur		
	Bedeutung als Kultur- und Medienstandort	Etablierte Einrichtungen
	Kultursponsoring	Unterhaltungskultur
		Stadtteilkultur
Landschaft/Stadt/Ortsqualitäten		
		Grünanlagen
		Historisches Stadt-/ Ortsbild
		Qualität des Umlandes
Umweltqualität		
Luftreinheit		Klima/Wetter
Erschütterungsfreiheit		Luftreinheit
		Wasserqualität
Auflagen, Standards		Umweltimage
		Aktivitätsniveau
Wohnwert/Freizeitwert		
		Mieten
		Verfügbarkeit von Wohnungen
		Schulen
		Gesundheitsversorgung
		Verkehrsmittel
		Einkaufsmöglichkeiten
		Sicherheit
		Naherholungsmöglichkeiten
		Sportmöglichkeiten

Anhang 4: Fragebogen der Unternehmensbefragungen

Mit dem vorliegenden Fragebogen sollen im Rahmen einer Masterarbeit Informationen über unternehmensinterne Internationalisierungsstrategien und der internationalen Standortwahl gewonnen werden. Der vorliegende **Fragebogen** dient dabei als **Leitfaden für ein persönliches Gespräch** in Form eines ExpertInneninterviews. Ein Teil der Fragen ist durch Ankreuzen bzw. kurze Stichworte zu beantworten, der andere Teil besteht aus offenen Fragestellungen.

Unternehmensinterne Position des Gesprächspartner:

Unternehmen:

Gründungsjahr:

Rechtsform:

Branche:

Zahl der Beschäftigten [Gesamtkonzern]:

Umsatz/Jahr [Gesamtkonzern]:

Exportanteil am Umsatz:

Produktpalette:

Headquarterstandort:

Modul A: Internationalisierungsstrategie und Standortstruktur

Frage 1: Auf welcher Stufe der Internationalisierung befindet sich Ihr Unternehmen?

- ☐ Ausschließlich Export
- ☐ Vertriebsgesellschaft im Ausland
- ☐ Montage und Vertrieb im Ausland
- ☐ Komponentenfertigung im Ausland
- ☐ Komplette Fertigung im Ausland
- ☐ Alle Unternehmensfunktionen im Ausland

Frage 2: Wie hoch ist der Anteil der importierten Vorprodukte am Bruttoproduktionswert?

Frage 3: Make it or buy it? Wie steht Ihr Unternehmen Fremdbezügen von Komponenten grundsätzlich gegenüber?

Frage 4: Wie hoch ist die Nettoquote in Ihrem Unternehmen?

Frage 5: Wie ist Ihr Unternehmen international tätig, wie wurde die Internationalisierung erreicht? Ggf. Nennungen

- ☐ Joint- Ventures mit ausländischen Unternehmen
- ☐ Beteiligung an ausländischen Unternehmen
- ☐ Akquisition
- ☐ Gründung neuer Betriebsstätten im Ausland
- ☐ Fusion mit ausländischen Unternehmen
- ☐ Gründung von Tochtergesellschaften im Ausland

Frage 6: Welche Gründe sprechen für die Form der Internationalisierung? [offen]

Frage 7: Welche Ziele stecken hinter der Internationalen Tätigkeit? Ggf. Rangreihung + welche Niederlassung welches Ziel? Wie viele Niederlassungen verfolgen welches gemeinsame Ziel?

- ☐ Markt- und Absatzorientierte Ziele (market-seeking-Strategie)
- ☐ Kosten- und ertragsorientierte Ziele (efficiency-seeking Strategie)
- ☐ Beschaffungsorientierte Ziele (ressource-seeking-Strategie)
- ☐ Strategische Ziele (strategic-asset-seeking-Strategie)
 - ☐ Follow-Customer
 - ☐ Follow-Leader

Frage 8: Konkretisierung von Frage 4, welche Ziele stecken hinter der Internationalisierung?
Bei Mehrfachnennung bitte kennzeichnen Sie die Bedeutung 1,2 oder 3 (1= sehr wichtig);

- ☐ Erschließung neuer Absatzmärkte
- ☐ Marktsicherung
- ☐ Schaffen geographischer Nähe zu Abnehmern
- ☐ Internationale Handelshemmnisse
- ☐ Ertragserwartungen
- ☐ Kostenvorteile
 - ☐ Transportkosten
 - ☐ Lohnkosten
 - ☐ Energiekosten
 - ☐ Steuern
 - ☐ Günstigere Standortkosten
 - ☐ Sonstige
- ☐ Qualifikation der Arbeitskräfte
- ☐ Verfügbarkeit der Arbeitskräfte
- ☐ Investitionsförderung
- ☐ Geringere Umweltschutzauflagen
- ☐ Politische Motive
- ☐ Änderung der Produktionstiefe
- ☐ Wettbewerbsfähigkeit behalten durch Expansion

Frage 9: Wie ist die Standortstruktur Ihres Unternehmens charakterisiert?

- ☐ Standorteinheit (kompletter Leistungserstellungsprozess an einem Standort)
- ☐ Standortspaltung (Aufteilung des Leistungserstellungsprozesses auf mehrere Standorte)
- ☐ Produktorientierte Standortteilung (Aufteilung des Leistungserstellungsprozesses nach Produkten)
- ☐ Fertigungsstufenorientierte Standortteilung (Aufteilung nach Fertigungsstufen)
- ☐ Funktionsorientierte Standortteilung (Aufteilung nach betrieblichen Funktionsbereichen)
- ☐ Standortdiversifikation (Kombination aus Standortspaltung und Standortteilung)

Frage 10: Wie viele Auslandsstandorte unterhält Ihre Unternehmen und an welchen geografischen Orten befinden sie sich? Bitte nennen Sie die Funktion der Standorte, Gründungsjahr und Form der Direktinvestition.

Land	Kommune	Funktion	Gründungsjahr	Art der FDI	Absatzmarkt

Frage 11: Nennen Sie die 5 bedeutendsten Standortfaktoren (Key Factors) im Rahmen der einzelnen Standortplanungen im Ausland?...

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

Frage 12: In welchen Schritten verlief die Internationalisierung?

Frage 13: In welchen Fällen wurde eine aktive Standortsuche durchgeführt?

Modul B: Die internationale Standortwahl

Frage 14: Stellen Sie bitte dar, wie die internationale Standortplanung in die Aufbauorganisation Ihres Unternehmens integriert ist und verdeutlichen Sie die Organisation der internationalen Standortplanung. (Gibt es Projektteams, welche und wie viele MitarbeiterInnen sind darin integriert, gibt es eine organisatorische Einheit die sich nur mit Standortfragen befasst)

Frage 15: Sind auch externe Akteure an der Standortplanung beteiligt? Wenn ja welche? Wo ist ihr Standort?

Frage 16: Was waren/sind die Anlässe für Standortentscheidungen in Ihrem Unternehmen?

Frage 17: Gibt es in Ihrem Unternehmen interne Richtlinien/ strategische Leitlinien für ausländische Direktinvestitionen? Gibt es einen standardisierten Planungsablauf einer Standortentscheidung?

- Ja
- Nein

Frage 18: Gibt es eine Vorauswahl bestimmter Regionen vor der exakten Standortsuche?
Wenn ja, wer bestimmt diese und was ist der Grund dafür?

Frage 19: In welchen Phasen läuft in Ihrem Unternehmen eine Standortwahl ab? Bitte stellen Sie den Ablauf dar.

Frage 20: Wie lange nimmt eine Standortplanung von der Initiative bis zur Realisierung in Anspruch?

Frage 21: Wie hoch sind die Kosten der Standortplanung?

Frage 22: Welche Informationsquellen werden in Prozess der Standortsuche verwendet und welche Bedeutung haben sie in den unterschiedlichen Phasen der Standortsuche?

- Staatliche/Öffentliche Quellen aus Österreich → Phase:
- Private/ Unternehmensinterne Quellen (Erfahrung, MitarbeiterInnen) → Phase:
- Staatliche/Öffentliche Quellen aus dem Zielland → Phase:
- Primärdatenerfassung vor Ort → Phase:
- Internationale Organisationen → Phase:
- Unternehmensberatungen → Phase:
- Kreditinstitute → Phase:
- Sonstige:

Frage 23: Beurteilen Sie bitte anhand der folgenden Übersicht die Bedeutung der aufgeführten Standortfaktoren für Ihre durchgeführte Standortwahl (wenn mehrere dann beziehen Sie sich bitte auch die Form der Neugründung)?

Standortfaktoren	essenziell	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Rechtssicherheit					
Politische Stabilität					
Staatliche Einflussnahme					
Mitspracherecht der Arbeitnehmer					
Wettbewerbsrecht					
Steuern					
Fördermaßnahmen					
Klimatische Verhältnisse					
rechtliche Beschränkungen der Produktion					
Wechselkurseinflüsse					
Kapitalverkehrsbeschränkungen					
Verfügbarkeit und Kosten von Grundstücken					
Arbeitskräftepotenzial					
Lohnkosten					

Energiekosten					
Verfügbarkeit von Roh- und Betriebsstoffen					
Nachfragepotenzial					
Konkurrenzsituation					
Zulieferindustrie					
Handelshemmnisse					
Investitionsklima					
Verkehrsinfrastruktur					
Kommunikationsinfrastruktur					
Industrielle Agglomeration					
Kriminalität					
Umweltschutzvorschriften					
Kulturelle Standortfaktoren					
Image					
Persönliche Präferenz					
Sonstige:					

Frage 24: Welche Rolle spielen Agglomerationseffekte im Rahmen der Standortwahl?

- Localization economies an einem Standort [Vorteile durch Ballung einer einzelnen Branche]
- Urbanization economies an einem Standort [Vorteile durch Ballung verschiedener Branchen]

Frage 25: Führen Sie als Entscheidungsgrundlage eine Bewertung der Standortfaktoren durch oder wird dieser Prozess ausgelagert?

Frage 26: Wenn ja, welche Verfahren der Standortanalyse werden dazu angewandt und in welcher Phase?

- Checklistenverfahren
- Nutzwertanalysen
- Profilmethode
- Scoring-Modelle
- Entscheidungsbaum
- Portfolioanalyse
- Simulationsverfahren
- Investitionsrechnungsverfahren
- GIS

Frage 27: Wie viele Länder stehen im Durchschnitt zur Auswahl und wie viele werden in der Regel genauer analysiert?

Modul C: Standortrealisierung und Standortmonitoring

Frage 28: Wie viele Standortalternativen stehen in der Entscheidungsphase zur Auswahl?

Frage 29: Wie wird die Entscheidung getroffen und wer ist daran beteiligt?

Frage 30: Welche Schritte werden nach der unternehmensinternen Entscheidung eingeleitet?

Frage 31: Wie werden Kontakte zu Standortanbietern hergestellt und wie wird verhandelt?

Frage 32: Wie wird die Standortrealisierung umgesetzt?

Frage 33: Wird ein Standortcontrolling durchgeführt, wenn ja, von wem?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Frage 34: Wird regelmäßig eine Standortstrukturanalyse durchgeführt?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Frage 35: Wie zufrieden sind Sie mit den Auslandsstandorten?

Frage 36: Sind in nächster Zeit Standortgründungen oder Verlagerungen geplant?

Frage 37: Wie zufrieden sind Sie mit dem HQ-Standort? Gibt es Pläne diesen zu verlagern?

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und Unterstützung!

Anhang 5: Curriculum Vitae**Persönliche Daten**

Name: **Philipp Hayder**
E-Mail: **philipp.hayder@gmx.at**
Geburtstag: **24. Juli 1984**
Geburtsort: **Linz, Oberösterreich**
Nationalität: **Österreich**

Ausbildung:

Seit 2012 Masterstudium der „Geographie“ mit Schwerpunkt „Wirtschaftsgeographie“ am Institut für Geographie und Regionalforschung der Universität Wien

2012 Erfolgreicher Abschluss des Bachelorstudiums „Geographie“ am Institut für Geographie und Regionalforschung der Universität Wien

2005-2006 Ausbildung zum Body- und Vitaltrainer an der Body and Health Academy in Haslach (OÖ)

2003-2004 Grundwehrdienst in der Kaserne Freistadt

1995-2003 Europagymnasium Baumgartenberg, Matura abgelegt am 16.6.2003

Beruflicher Werdegang:

Seit 2/2014 Praktikum bei „Standort + Markt Beratungsges.m.b.H.“

09/2011-1/2014 „Tabak Trafik Friedenthal“ Teilzeitanstellung im Verkauf

10/2010 Praktikum an der oberösterreichischen Landesregierung

05/2009 Promotionstätigkeit (studienbegleitend)
freie Mitarbeit, erfolgreich tätig für die Firma JMC

Zusatzqualifikationen:

Fremdsprachen: Englisch, fließend in Wort und Schrift
Spanisch, Maturaniveau
Französisch, Maturaniveau

EDV-Kenntnisse: MS Office, i-Work, SPSS, ArcGis, GeoDa, Pajek, Batchgeo;