

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Markteintritt österreichischer Solarfirmen in Spanien“

Verfasserin

Theresa Sturm

angestrebter akademischer Grad

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

Wien, im März 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer:

Ao. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

**„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung,
die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt ohne zu riskieren, dass künftige
Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht mehr befriedigen können“**

WCED -Kommission für Umwelt und Entwicklung (1987):
Brundtland-Bericht „Unsere gemeinsame Zukunft“

INDEX

ABBILDUNGSVERZEICHNIS UND TABELLENVERZEICHNIS	7
ABKÜRZUNGEN	8
1 EINLEITUNG	9
1.1 PROBLEMSTELLUNG UND MOTIVATION	9
1.2 AUFBAU UND STRUKTUR DER ARBEIT	10
2 ERNEUERBARE ENERGIEN	12
2.1 EINLEITUNG	12
2.2 WELTENERGIEVERBRAUCH UND WICHTIGKEIT DER ERNEUERBAREN ENERGIE	13
2.3 FOLGEN DER AKTUELLEN ENERGIESITUATION	14
2.4 NUTZUNG DER SONNENENERGIE	16
2.4.1 THERMISCHE SOLARANLAGEN	17
2.4.2 PHOTOVOLTAIK	18
3 SOLARENERGIE ALS ÖSTERREICHISCHES EXPORTGUT	20
4 SPANIEN	22
4.1 ALLGEMEINES LÄNDERPROFIL	22
4.2 WIRTSCHAFTSPROFIL	23
4.2.1 KONJUNKTURDATEN	23
4.2.2 WIRTSCHAFTSSTRUKTUR UND WIRTSCHAFTSBRANCHEN	24
4.2.3 AUßENWIRTSCHAFT	24
4.3 ENERGIESITUATION SPANIENS	25
4.4 ENERGIEPOLITIK	26
5 DER MARKTEINTRITT	29
5.1 BESCHREIBUNG DER MARKTEINTRITTSSTRATEGIEN	31
5.1.1 EXPORT	32
5.1.2 EXPORTKOOPERATION	33
5.1.3 AUFTRAGSFERTIGUNG	34
5.1.4 LIZENZIERUNG	34
5.1.5 DIREKTINVESTITION	35
5.2 KLASSIFIZIERUNG DER MARKTEINTRITTSSTRATEGIEN	36
5.2.1 KONTROLLE	36
5.2.2 RISIKO BZW. TECHNOLOGIERISIKO	36
5.2.3 RESSOURCENEINSATZ	36
5.3 WAHL DER GEEIGNETEN MARKTEINTRITTSTRATEGIE	38
5.3.1 THEORIEANSÄTZE	38
6 HYPOTHESENHERLEITUNG	51
6.1 HYPOTHESEN BEZÜGLICH DER EKLEKTISCHEN THEORIE NACH DUNNING	51
6.2 HYPOTHESEN BEZÜGLICH DER EKLEKTISCHEN THEORIE NACH HILL	52

7	<u>EMPIRISCHER TEIL</u>	54
7.1	DATENERHEBUNGSMETHODE	54
7.2	AUSWAHL DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN	54
7.3	UNTERNEHMENSPROFILE DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN	55
7.3.1	SOLUTION SOLARTECHNIK GMBH	55
7.3.2	GASOKOL GMBH	56
7.3.3	GENERAL SOLAR SYSTEMS GMBH	57
7.4	ERGEBNISSE DER STUDIE	59
7.4.1	DER SPANISCHE SOLARMARKT	59
7.4.2	MOTIVE DES MARKTEINTRITTS	62
7.4.3	FALLSTUDIEN - MARKTEINTRITT	66
8	<u>ÜBERPRÜFUNG DER HYPOTHESEN</u>	71
9	<u>RESÜMEE</u>	73
10	<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	75
	<u>ZUSAMMENFASSUNG</u>	85
	<u>CURRICULUM VITAE</u>	87

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1	Entwicklung von Weltbevölkerung und Weltprimärenergieverbrauch
Abbildung 2	Struktur des Welt-Primärenergieverbrauchs im Jahr 2004
Abbildung 3	Jährliche Sonnenstrahlungen verglichen mit herkömmlichen Energieträgern und jährlichem weltweiten Energieverbrauch
Abbildung 4	Sonnenstrom vs. Sonnenwärme
Abbildung 5	Funktionsweise einer thermischen Solaranlage
Abbildung 6	Funktionsweise einer Photovoltaischen Anlage
Abbildung 7	Der Kollektormarkt (Solarthermie) in Österreich
Abbildung 8	Sonneneinstrahlung im europäischen Raum
Abbildung 9	Spaniens Primärenergieverbrauch nach Energiequellen im Jahr 2005
Abbildung 10	Beziehungen zwischen Kontrolle, Ressourceneinsatz und Technologierisiko
Abbildung 11	Eklektische Theorie nach Dunning
Abbildung 12	Eklektische Theorie nach Hill, Hwang und Chang
Abbildung 13	Internationalisierungsmodell
Abbildung 14	Struktur VKR Gruppe

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1	Beispiele für aktive und reaktive Motive der Internationalisierung;
Tabelle 2	Haupterscheinungsformen des Auslandsgeschäftes
Tabelle 3	Motive des Markteintritts

ABKÜRZUNGEN

%	Prozent
°C	Grad Celsius
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzw.	beziehungsweise
CO ₂	Kohlendioxid
EJ	Exajoule, 1 EJ=10 ¹⁸ J
EU(27)	27 Mitgliedstaaten der Europäischen Union
GJ	Giga-Joule, 1 GJ = 10 ⁹ J
m ²	Quadratmeter
Mio.	Millionen
S.	Seite
vgl.	vergleiche
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Motivation

Der Themenbereich Energieverbrauch, Klimawandel und globale Erwärmung hat aus gegebenem Anlass in jüngerer Vergangenheit an Brisanz gewonnen. Der steigende Energieverbrauch trägt zum Anstieg der Treibhausgasemissionen bei, der wiederum gravierende Auswirkungen auf unsere Umwelt hat. Die Sicherheit der Energieversorgung wird aufgrund der Endlichkeit der fossilen Energieträger zu einem geopolitischen Problem. Um den bereits bemerkbaren Klimawandel und die Ressourcenknappheit zu bewältigen, ist die verstärkte Nutzung erneuerbarer Energien unverzichtbar geworden.

Zunehmend erkennen die Regierungen Europas die Dringlichkeit, an der aktuellen Situation etwas zu ändern, und errichten ein Regelwerk, das die Entwicklung der nachhaltigen Energiegewinnung fördert. So wurden auch in Spanien, einem südeuropäischen Land mit überdurchschnittlicher Sonnenstrahlung, in den letzten Jahren Rahmenbedingungen geschaffen, die vor allem die direkte Gewinnung der Sonnenenergie begünstigen.

Das persönliche Interesse an der Thematik begründet sich in meiner Voluntaryarbeit bei der Außenhandelsstelle der österreichischen Wirtschaftskammer in Madrid. In dieser Zeit konnte ich durch Marktanalysen und die Mitwirkung an der internationalen Klimamesse „Climatización“¹ einen Einblick in den spanischen Solarsektor gewinnen. Ich konnte mich davon überzeugen, dass die im Plan zur Förderung der erneuerbaren Energien gesetzten Ziele nur erreicht werden können, wenn fortschrittliche Technologien, über die die spanische Industrie nicht ausreichend verfügt, aus Drittländern importiert werden. Österreichische Produkte sind in diesen Sektoren technologisch führend, insbesondere im Bereich Biomasse und thermische Solarenergie (vgl. WKO, 2005: AWO – Branchenprofil: Erneuerbare Energien).

Da aus den vorliegenden Gründen der spanische Solarsektor vor allem für österreichische Produzenten einen sehr interessanten Auslandsmarkt darstellt, entschloss ich mich, diese Thematik im Rahmen meiner Diplomarbeit zu bearbeiten.

¹ CLIMATIZACIÓN - Fachmesse für Klimatechnik, Lüftung, Kühlung und Heizung, Madrid
<http://www.climatizacion.ifema.es/> - aufgerufen am 23.11.2007

Neben einer detaillierten Analyse des aktuellen Solarmarktes liegt das Hauptaugenmerk dieser Arbeit auf der Entscheidung über die geeignete Markteintrittsstrategie. Im Rahmen einer qualitativen Studie soll untersucht werden, welche Faktoren die Wahl der Markteintrittsform beeinflussen bzw. welche Eintrittsstrategie unter gegebenen Voraussetzungen geeignet ist.

Anhand von allgemein gültigen Theorien überprüfe ich, in wieweit die darin enthaltenen Aussagen empirisch zutreffen und versuche zudem Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten, die den Eintritt in den spanischen Markt planen.

1.2 Aufbau und Struktur der Arbeit

Die vorliegende Arbeit lässt sich in drei Abschnitte gliedern: die Markt- und Branchenbeschreibung, die theoretischen Grundlagen sowie die empirische Studie.

Um als Leser verstehen zu können, warum ich dieses Thema gewählt habe, wird **Kapitel 2** die Problematik der aktuellen Energiesituation behandeln. Nach einer kurzen Beschreibung der verschiedenen Energiequellen wird der derzeitige Weltenergieverbrauch wie auch dessen Konsequenzen erläutert. Um den ausgewählten Wirtschaftssektor besser zu verstehen, gebe ich abschließend eine kurze Einführung in die Branche Solarenergie und dessen Nutzungsmöglichkeiten. **Kapitel 3** beleuchtet die Solarenergie im wirtschaftlichen Kontext. Im Speziellen wird dabei auf die Rolle der Sonnenenergie als wichtiges österreichisches Exportgut eingegangen.

Da ich als Zielmarkt Spanien ausgewählt habe, wird in **Kapitel 4** eine Marktanalyse durchgeführt. Neben einem allgemeinen Länderprofil werden die wichtigsten Eckdaten zur spanischen Wirtschaft präsentiert. Dabei wird der aktuelle Energiemarkt Spaniens wie auch die Energiepolitik Spaniens näher erläutert.

Kapitel 5 widmet sich ausschließlich der Internationalisierungstheorie und seiner Motive. Weiters werden alle möglichen Markteintrittsstrategien beschrieben und deren Klassifizierungen vorgenommen. Der Hauptteil dieses Kapitels behandelt jedoch die Begründung und Interpretation der Wahl der geeigneten Markteintrittsstrategie. In diesem Zusammenhang werden drei unterschiedliche Modelle beschrieben, die den Markteintrittsprozess erklären sollen.

Diese erfassten theoretischen Modelle des Markteintritts bilden die Basis für **Kapitel 6**, in dem versucht wird Hypothesen zu finden, die den Zusammenhang zwischen verschiedener Einflussfaktoren und der Markteintrittsentscheidung beschreiben.

Kapitel 7 fokussiert sich ausschließlich auf die empirische Studie. Nach dem Vorstellen des Datenerhebungsinstruments und der teilnehmenden Firmen wird anhand der gesammelten Daten zunächst eine subjektive praxisorientierte Marktanalyse durchgeführt. Um sich näher mit dem Markteintritt jedes einzelnen Unternehmens auseinandersetzen zu können, werden die Erkenntnisse der Studie separat aufbereitet. Abschließend überprüfe ich in **Kapitel 8** anhand der Fallstudien die Validität der Hypothesen und fasse die Arbeit und deren Ergebnisse in **Kapitel 9** zusammen.

2 Erneuerbare Energien

2.1 Einleitung

Für die Energieversorgung sind grundsätzlich drei Energiequellen bekannt. Viele Jahre lang konzentrierte sich die Lehre, Forschung und Anwendung fast ausschließlich auf die fossilen (Öl, Kohle und Gas) und nuklearen Energieträgern (Uran und Thorium) sowie die jeweils dafür verfügbaren Umwandlungstechnologien. Der dritten Kategorie, den regenerativen oder erneuerbaren Energiequellen, wurde lange Zeit wenig Beachtung geschenkt. Aufgrund von immer stärker auftretenden Umweltproblemen durch die Nutzung fossiler Energieträger, der zunehmend negativen Haltung gegenüber Kernenergie und dem steigendem Bewusstsein hinsichtlich des Klimaschutzes fokussiert man sich heutzutage auf die Entwicklung und Forschung im Bereich der erneuerbaren Energien. Diese unerschöpflichen Energieströme entwickeln sich aus den folgenden drei Primärquellen:

- dem Isotopenzerfall im Erdinneren (Erdwärme)
- der Planetenbewegung in Verbindung mit der Massenanziehung (Gezeitenenergie)
- der thermonuklearen Umwandlung in der Sonne (Sonnenenergie)

Auf der Erde können diese Energiequellen in Form von Sonnenlicht und -wärme, Windenergie, Wasserkraft, Biomasse und Erdwärme genutzt werden.

Den größten Energiestrom stellt die Energie der Sonne dar, die über die Prozesse der Bioproduktion vor Millionen von Jahren zur Entstehung der heute überwiegend genutzten fossilen Energieträger beigetragen hat. Der Vorrat an Öl, Kohle und Gas ist jedoch minimal verglichen mit der Sonnenenergie, die pro Jahr auf die Erdatmosphäre einstrahlt. Die Sonne gibt der Erde Jahr für Jahr mehr als zehnmals so viel Energie ab, wie diese an theoretischen fossilen Energieträgern besitzt (vgl. Kleemann & Meliß, 1993, S. 1).

2.2 Weltenergieverbrauch und Wichtigkeit der erneuerbaren Energie

Seit Beginn der Industrialisierung wächst der Energieverbrauch deutlich rascher als die Anzahl der Menschen. Während die Weltbevölkerung seit 1870 um das Vierfache auf sechs Milliarden Menschen stieg, wuchs der weltweite Energieverbrauch und damit der Verbrauch fossiler Ressourcen an Kohle, Mineralöl und Erdgas um das Sechzigfache auf derzeit 423 EJ/a (Exajoule)². Ein Mensch verbraucht also heute im Durchschnitt 15-mal mehr Energie als vor 130 Jahren.

Verantwortlich für den hohen Energieverbrauch sind in erster Linie die Industrieländer. Denn während in den Industriestaaten durchschnittlich 220 GJ pro Kopf pro Jahr verbraucht werden, sind es in den Entwicklungsländern nur 15 GJ, weil das niedrige Pro-Kopf-Einkommen den Energieverbrauch der Bevölkerung beschränkt. Sollten jedoch die Entwicklungsländer einen Sprung hinsichtlich Mechanisierung ihrer Geschäftsprozesse schaffen, so könnte der Gesamtenergieverbrauch rasant ansteigen (vgl. BMU, 2007).

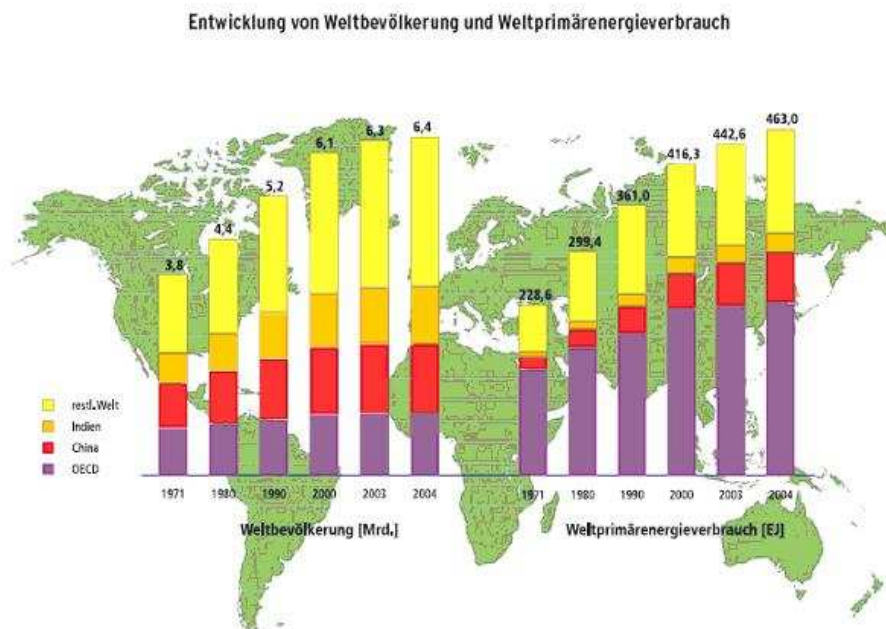


Abbildung 1 - Entwicklung von Weltbevölkerung und Weltprimärenergieverbrauch
(entnommen aus BMU, 2007, S. 43)

² 1 J (Joule) ist die Basiseinheit für Energie. 1 J = 1 Nm (Newtonmeter) = 1 Ws (Wattsekunde).

Da 1 J nur einer geringen Energiemenge entspricht, werden meist Vielfache dieser Einheit verwendet.
EJ = 10¹⁸ Joule = Trillion Joule (Exajoule)

Wie in Abbildung 2 ersichtlich wird, konnten die erneuerbaren Energien im Jahr 2004 bereits 13,1 % zur Energiebereitstellung beitragen. Differenziert man den Anteil nach den verschiedenen Nutzungsformen, so wird deutlich, dass Biomasse und Wasserkraft momentan die wichtigsten Energieproduzenten sind. Solarenergie stellt mit 0,039% weltweit noch eine sehr marginale Energiequelle dar (vgl. BMU, 2007).

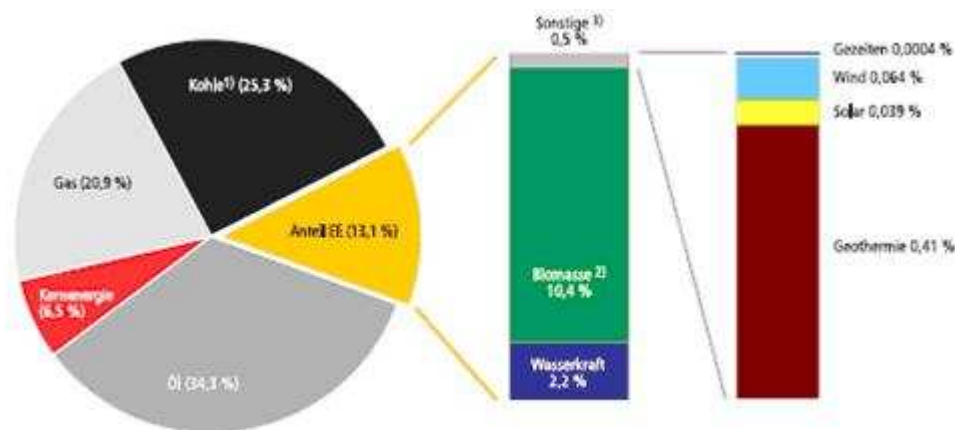


Abbildung 2 - Struktur des Welt-Primärenergieverbrauchs im Jahr 2004
(entnommen aus BMU, 2007, S. 44)

Obwohl sich die Energiebereitstellung aus erneuerbaren Energien seit 1970 nahezu verdoppelt hat, stieg gleichzeitig auch die Nutzung fossiler Energieträger und der Kernenergie. Die erneuerbare Energiebereitstellung wuchs bis zum Jahr 2003 weltweit um durchschnittlich 1,7 % p.a., das Wachstum lag jedoch nur geringfügig über dem des gesamten Primärverbrauchs von 1,4% p.a.

2.3 Folgen der aktuellen Energiesituation

Fakt bleibt, dass bei diesem Anstieg des Primärverbrauchs die fossilen Energiereserven nach Schätzungen in absehbarer Zukunft ganz oder teilweise aufgebraucht sein werden.

Neben der Endlichkeit dieser Energiereserven stellt auch die Auswirkung des bei der Verbrennung von Kohle, Öl und Gas entstehenden Kohlendioxids (CO₂) eine noch nicht in vollem Maße abschätzbare Gefahr dar.

Durch die Verbrennung der fossilen Energiequellen entweichen im Jahr ca. 24 Milliarden Tonnen CO₂ in die Atmosphäre, wobei die Industriestaaten mit ihrem 25% Anteil an der Weltbevölkerung 80% dieses CO₂ Ausstoßes verursachen (vgl. Hadamovsky, 2004, S. 12f).

Durch diese Erhöhung des CO₂ Ausstoßes steigt wiederum die Menge an Treibhausgasen, welche eine Veränderung der Atmosphäre verursacht. Erde und Atmosphäre werden von der zurückgestrahlten Infrarotstrahlung erwärmt (vgl. Greenpeace, 2007: Klima).

Das Ergebnis ist der Anstieg der globalen mittleren Temperatur seit 1860 um 0,3 bis 0,6 °C. Klimamodelle, Bezug nehmend auf das Jahrhundert, sagen vorher, dass die globale Temperatur bei anhaltend hohen Treibhausgas-Emissionen bis zum Jahr 2100 um bis zu 3,5 Grad Celsius ansteigen wird. Dieser Temperaturanstieg würde die größte Klimaveränderung seit 10.000 Jahren bedeuten und überschreitet die Fähigkeit vieler Ökosysteme sich daran anpassen zu können (vgl. Greenpeace, 2007: Klimawandel).

Die bekanntesten Folgen der Klimaveränderung sind nachstehend aufgezählt:

- Abschmelzung der Gletscher und ansteigender Meeresspiegel: Durch die Gletscherschmelze steigt der Meeresspiegel; Überschwemmungen von Küstengebieten sind die Folge. Kleine Inselstaaten, wie z.B. die Malediven, sind existentiell bedroht.
- Zunehmende Wetterextreme: Die Erwärmung der Erde verstärkt Trockenheiten und Niederschläge und führt so zu Überschwemmungen, Hitzeperioden und Wirbelstürmen.
- Ausbreitung von Krankheiten: Mit zunehmenden Temperaturen können sich Krankheitserreger leichter ausbreiten (vgl. Paeger, 2007).

Anhand dieser Entwicklungen wird die Dringlichkeit einer Weiterentwicklung auf diesem Gebiet deutlich. Eine verstärkte Konzentration auf Energieerzeugung unter Einbeziehung regenerativer Energiequellen, die Schaffung eines ökologisch-ökonomischen Energiemixes und ein sparsamer Umgang mit der existierenden Energie sollten in Zukunft zur Verringerung der CO₂ Emissionen beitragen (Hadamovsky, 2004, S. 149).

2.4 Nutzung der Sonnenenergie

Wie bereits erwähnt ist die Sonne die mit Abstand größte regenerative Energiequelle. Erdwärme und Gezeitenenergie sind im Vergleich zur Energie der Sonne unbedeutend (vgl. Quaschnig, 1999, S. 41).

Die Sonne strahlt pro Jahr eine Energiemenge von $3,9 \cdot 10^{10}$ Joule auf die Erdoberfläche, dies entspricht, wie in Abbildung 3 ersichtlich wird, etwa dem 10.000-fachen des Weltprimärenergiebedarfs und damit weit mehr als alle verfügbaren Energiereserven.

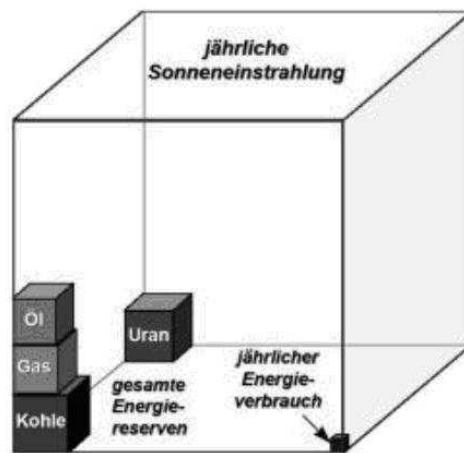


Abbildung 3 - jährliche Sonnenstrahlungen verglichen mit herkömmlichen Energieträgern und jährlichem weltweiten Energieverbrauch (entnommen aus Quaschnig, 1999, S.25)

Die Sonnenstrahlung kann direkt oder indirekt genutzt werden. Als indirekte Sonnenenergie wird die Windkraft und Wasserkraft bezeichnet, da diese letztendlich auf der Energie der Sonne basieren. Die direkte Nutzung kann auf zwei verschiedene Arten erfolgen (siehe Abbildung 4).

- Solarmodule (Photovoltaik) erzeugen elektrischen Strom.
- Kollektoren (Solarthermische Anlagen) erzeugen Wärme bzw. Warmwasser.

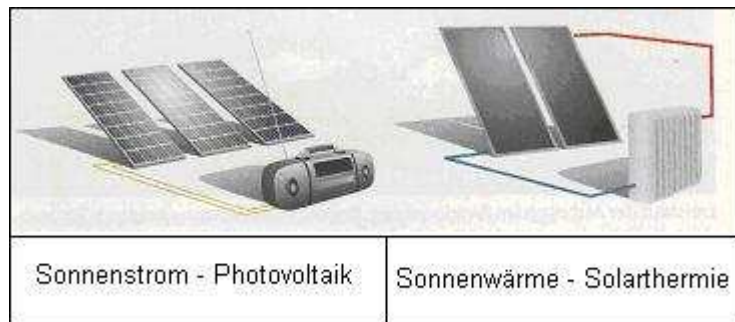


Abbildung 4 - Sonnenstrom vs. Sonnenwärme
(Entnommen aus DGS, 2007: Sonnenstrom)

2.4.1 Thermische Solaranlagen

Die Strahlung der Sonne kann in Strom und in Wärme umgewandelt werden. Anlagen, die Wärme zur Raumheizung und Wasseraufbereitung erzeugen, heißen thermische Solaranlagen.

Die Funktionsweise einer thermischen Solaranlage illustriert Abbildung 5.

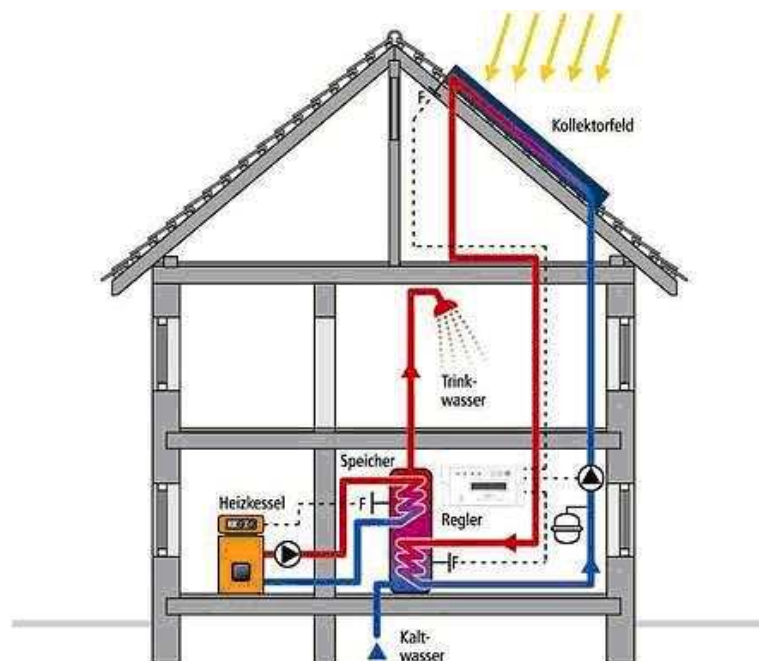


Abbildung 5 - Funktionsweise einer thermischen Solaranlage
(entnommen aus DGS, 2007: Sonnenwärme)

Sonnenkollektoren absorbieren solare Strahlung, wandeln sie in Wärme um und geben die Wärme an ein Wärmeträgermedium (Wasserrohr) ab. Dieses wird über ein Rohrsystem zu dem Solarspeicher gepumpt, erwärmt dort das Wasser im Speicher und strömt abgekühlt zu den Kollektoren zurück. Solange nutzbare Wärme in den Kollektoren zur Verfügung steht, hält der Regler die Pumpe in Betrieb. Im Winter heizt der Kessel die fehlende Energie nach. Diese Anlagen können verhältnismäßig einfach in vorhandene Warmwassersysteme eingebunden werden.

Für die in Abbildung 5 beschriebene Art der Warmwasseraufbereitung sind im Moment zwei verschiedene Bauformen von Kollektoren auf dem Markt:

Flachkollektoren: Sie sind optimal für die Erwärmung von Nutzwasser und teilweise auch zur Heizungsunterstützung geeignet.

Vakuurröhren-Kollektoren: Sie sind besonders bei ungünstiger Wetterlage sehr effektiv und werden bei Anlagen mit Heizungsunterstützung oder bei ungünstigen Dachflächen eingesetzt.

Eine vor allem in südlichen Ländern häufig genutzte Technologie ist die sogenannte **Thermosifon-Anlage:** Bei diesen Anlagen liegt der Tank direkt über dem Kollektor und funktioniert nach dem Schwerkraftprinzip. Das Besondere an diesen Anlagen ist, dass kein elektrischer Strom für den Betrieb der Solarpumpe benötigt wird, da das warme Wasser von selbst aufsteigt. Dies ist die kostengünstigste, aber auch witterungsanfälligste Variante von Sonnenkollektoren und wird daher eher in südlichen Ländern verwendet, weil kein Frostschutz möglich ist (vgl. Weber, 2007: Sonnenkollektoren).

2.4.2 Photovoltaik

Eine Photovoltaik-Anlage setzt sich aus mehreren Photovoltaik-Modulen zusammen, die Sonnenlicht in Gleichstrom (230-Volt Wechselstrom) umwandeln.

Ein Photovoltaik-Modul wiederum besteht aus einzelnen Solarzellen (meist 36 oder 72 Zellen aus kristallinem Silizium). Diese bestehen aus unterschiedlich dotierten Halbleitermaterialien, die die Eigenschaft haben, direkt aus dem Sonnenlicht Elektrizität zu erzeugen.

Die prinzipielle Funktionsweise einer Photovoltaischen Anlage wird in Abbildung 6 erklärt.

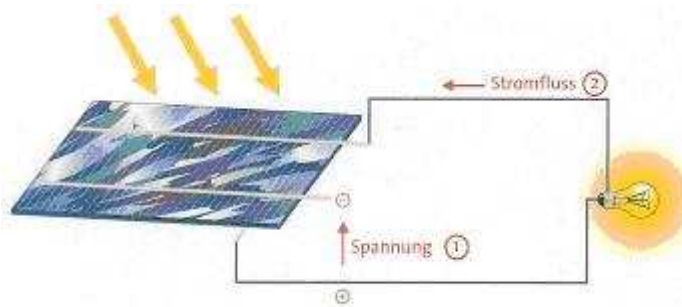


Abbildung 6 - Funktionsweise einer Photovoltaischen Anlage
(Entnommen aus DGS, 2007: Sonnenstrom)

„Wenn auf eine Solarzelle Licht trifft, entsteht eine elektrische Spannung (1) zwischen der dem Licht zugewandten und der dem Licht abgewandten Seite. Wird der Stromkreis geschlossen, fließt elektrischer Strom (2)“ (zitiert nach DGS, 2007: Sonnenstrom).

Vorteile der Photovoltaik sind die saubere, „ökologische“ Stromerzeugung und die Möglichkeit, Verbraucher unabhängig vom Stromnetz zu betreiben, z.B. im Wochenendhaus, in Gärten und Parks. Als wesentlicher Nachteil werden die im Vergleich zur Solarthermie relativ hohen Kosten bewertet.

Dennoch können Photovoltaikanlagen auch als Investitionsobjekt angesehen werden, da all jener Strom, der nicht verbraucht wird, nach dem „Erneuerbare Energien Gesetz“ (EEG) ins allgemeine Stromnetz eingespeist und rückvergütet werden kann. Gegebenenfalls können auch weitere Fördermöglichkeiten die Wirtschaftlichkeit der Anlage erhöhen.

Es steckt ein enormes Potential im Photovoltaikmarkt. Je weiter sich der Wirkungsgrad der Siliziumzellen und die Einspeisevergütungen für den dadurch erzeugten Strom entwickeln wird, desto mehr wird sich auch der Photovoltaikmarkt durchsetzen (vgl. Der Solarserver, 2007: Photovoltaik).

3 Solarenergie als österreichisches Exportgut

Erneuerbare Energien sind nicht nur wichtig für den Klimaschutz, sie werden auch ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. In Österreich ist der Anteil der erneuerbaren Energieträger im Vergleich zu anderen europäischen Ländern traditionell sehr hoch. Seit Beginn der 1980er Jahre liegt der Anteil der erneuerbaren Energieträger am Bruttoinlandsverbrauch konstant über 20% (vgl. WKO Außenwirtschaft, 2007).

Insgesamt werden an die vier Milliarden Euro in Österreich im Bereich der Umwelttechnik umgesetzt. In der Ökoenergiebranche sind mittlerweile an die 18.000 Menschen beschäftigt und die Zahl der Betriebe ist seit 1997 von 250 auf 330 gestiegen. Rund zwei Drittel der heimischen Produktion wird exportiert, das Wachstum der Branche ist mit jährlich sieben Prozent doppelt so hoch wie jenes der Sachgütererzeugung insgesamt ausmacht (vgl. WKO: Energie-Klima, 2005).

Aus internationaler Perspektive hat Österreich in Umwelttechnik und Umweltindustrie einen ausgezeichneten Ruf erworben. Die Solarwärmebranche zählt zu den am stärksten wachsenden Branchen Österreichs, Sonnenkollektoren zu den „Ausfuhrslagern“: Der Export von Sonnenkollektoren wächst seit 2002 um durchschnittlich 37 Prozent pro Jahr!

Die hohe Qualität der Produkte sowie die jahrelange Erfahrung und Forschungstätigkeit haben Österreichs Unternehmer zu weltweiten technologischen Spitzenreitern gemacht.

Darum ist Österreich nach Deutschland bereits der zweitgrößte Markt. Was die Exportländer betrifft so gehen 5,55 % der exportierten Kollektoren nach Spanien, dem viertwichtigsten Exportland (vgl. WKO: Energie-Klima, 2005).

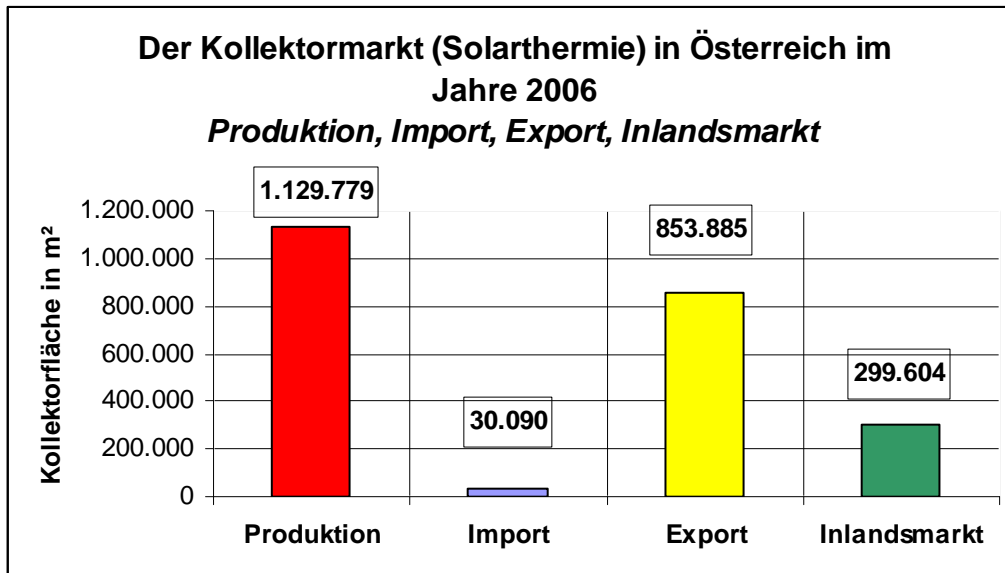


Abbildung 7 - Der Kollektormarkt (Solarthermie) in Österreich
(eigene Darstellung, basierend auf Daten von Faninger, 2007, S. 60, Tabelle 2a)

4 Spanien

4.1 Allgemeines Länderprofil

Spanien befindet sich auf der Iberischen Halbinsel im Südwestlichen Teil Europas, ist mit 504.750 km² rund 6-mal so groß wie Österreich und beherbergt 45 Millionen Einwohner. Das Land hat eine geringe Einwohnerdichte und die Mehrheit der Bevölkerung lebt in den großen Städten wie die Hauptstadt Madrid (3,12 Mio. Einwohner), Barcelona (1,60 Mio.), Valencia, Sevilla, Zaragoza, Málaga, und Bilbao.

In Spanien wird überwiegend Spanisch (castellano), Katalanisch (catalán) und Galizisch (gallego) sowie Baskisch (vasco) gesprochen. Die Sprache castellano ist im gesamten Staatsgebiet Amtssprache, während die anderen drei Sprachen nur in den entsprechenden autonomen Gemeinschaften diesen Status genießen. In der Gemeinschaft Valencia wird das Katalanische als Valenzianisch bezeichnet.

Das Klima ist je nach Region unterschiedlich und variiert von trocken und heiß im Landesinneren mit kalten und trockenen Wintern bis zu mildem und nassem Wetter im nördlichen Teil des Landes. Die durchschnittliche jährliche Sonneneinstrahlung beträgt im Süden 1.900 kWh/m²³ und im Norden 1.000 kWh/m² (vgl. Rose, 2007).

Spanien ist eine parlamentarische Monarchie auf autonomer Basis und gliedert sich in 17 autonome Gemeinschaften oder Regionen (Comunidades Autónomas).

Die autonomen Regionen haben in den letzten Jahren mehr Entscheidungsmacht verlangt und sind daher mittlerweile selbst für die Autorisierung von Industrieanlagen, wie zum Beispiel Kraftwerke und Energienetzwerke verantwortlich.

Im Rahmen der nationalen Wahlen im März 2004 wechselte die spanische Regierung von der konservativen „Partido Popular“ (Volkspartei) zur sozialdemokratischen „Partido Socialista Obrero Español“ (Sozialistische Arbeiterpartei) mit dem Ministerpräsident José Luis Rodríguez Zapatero. Diese Veränderung hat unter anderem auch ein Umdenken einiger energiepolitischen Zielen nach sich gezogen (vgl. WKO, 2007: AWO-Länderreport / Amtliche Spanische Handelskammer in Deutschland, 2008 / OECD/IEA, 2005).

³ Abkürzung für Kilowattstunde = 1000 Wattstunden

4.2 Wirtschaftsprofil

Mit seinem Beitritt zur Europäischen Gemeinschaft im Jahr 1986 wurde Spanien zum größten Empfänger von Fördermaßnahmen. Diese Unterstützung sowie umfassende Maßnahmen zur Modernisierung und Liberalisierung der spanischen Wirtschaft haben dazu beigetragen, dass Spanien auf gute Wachstumsraten verweisen kann. (vgl. Baden-Württemberg International, 2007)

Da das wirtschaftliche Umfeld eines Landes für Exporteure und ausländische Wirtschaftspartner von sehr großer Bedeutung ist, werde ich im Folgenden die wichtigsten Schlüsseldaten zur spanischen Wirtschaft erklären.

4.2.1 Konjunkturdaten

Obwohl die Inflationsrate in den letzten Jahren stetig sank, liegt sie mit 2,6 % immer noch über dem EU (27) Durchschnittswert von 2,1 %. Im Vergleich dazu betrug die Inflation in Österreich im Jahr 2007 1,8% (vgl. WKO, 2007: Europa Inflationsraten).

Auch die Arbeitslosenrate sank seit 2000 von 14,7 % auf nun rd. 8 % und liegt somit knapp über dem EU (27) Wert von 7,1%. Die Zahl der Beschäftigten erhöht sich jährlich um rund 3% (vgl. WKO, 2007: Europa Arbeitslosenquoten).

Ein wichtiges Kriterium für eine funktionierende Wirtschaft ist das Wachstum des BIP. Nach einem hohen 3,9 % BIP-Wachstum 2006 liegen die Quartalswerte im 1. Halbjahr 2007 bei 4,1% - die stärkste Zunahme seit dem Jahr 2000. Damit setzt sich die seit über einem Jahrzehnt anhaltende Wachstumsperiode signifikant über dem EU-Durchschnitt fort.

Diese insgesamt gute wirtschaftliche Entwicklung Spaniens ist eine Folge der verbesserten Wirtschaftsstruktur, der Liberalisierung, Privatisierung und Öffnung der Märkte sowie der Modernisierung der Infrastruktur (vgl. WKO, 2007: Europa Wirtschaftswachstum).

4.2.2 Wirtschaftsstruktur und Wirtschaftsbranchen

Die spanische Wirtschaftsstruktur ist geprägt durch eine kleine Anzahl von großen multinationalen Unternehmen und Konzernen. Der ehemals bedeutende verstaatlichte Industriesektor ist mit wenigen Ausnahmen wie dem Kohlebergbau oder Schiffbau praktisch zur Gänze privatisiert. Daneben existiert ein bedeutendes Netzwerk von vielen Klein- und Mittelunternehmen. Im Gegensatz dazu gibt es aber auch eine Reihe von spanischen Unternehmen wie das Telecom-Unternehmen Telefónica, einige Banken, die wesentlichen Baufirmen und Infrastrukturerichtungs- und Betriebsfirmen, die sich in den letzten Jahren zu Global Players entwickelt haben.

Zu den wichtigsten Wirtschaftsbranchen in Spanien zählt zum einen die Industrie, die rund 16% des Bruttoinlandsproduktes erwirtschaftet, die Tourismusbranche, die Bauwirtschaft, die Energiewirtschaft wie auch der Transport- und Telekommunikationssektor (vgl. WKO, 2007: AWO-Länderreport/ WKO, 2007: AWO – Wirtschaftsreport Spanien).

4.2.3 Außenwirtschaft

Als Mitglied der EU kommt im Bereich des spanischen Außenhandels grundsätzlich die Binnenmarktregelung zur Anwendung. Für österreichische wie auch alle anderen Importe aus den EU-Mitgliedsstaaten gilt daher Zollfreiheit. Ausgenommen sind die Enklaven Ceuta und Melilla⁴ in Nordafrika und die Kanarischen Inseln (vgl. WKO, 2007: AWO-Länderreport).

In den letzten Jahren sind ebenso die Importe und Exporte als auch die ausländischen Investitionen in Spanien rasant gestiegen und haben das Land in einen stark internationalisierten Markt verwandelt (vgl. Spanisches Außenhandelsinstitut, 2006).

Trotzdem ist das Handelsbilanzdefizit noch immer steigend, da das Land mehr importiert als exportiert. Der Export von Waren und Dienstleistungen trägt rund 25 % zum spanischen BIP bei. Im europäischen Vergleich hat Spanien eine sehr offene Wirtschaft.

Die wichtigsten Importe betreffen Energie, Investitionsgüter, Halbfertigwaren und Kfz, die am häufigsten exportierten Waren stellen Kraftfahrzeuge, Investitionsgüter, Halbfertigwaren und Nahrungsmittel dar (vgl. WKO, 2007: AWO-Länderreport).

⁴ Ceuta und Melilla sind spanische autonome Städte (Ciudades autónomas) an der Mittelmeerküste von Marokko. Sie gehören politisch zu Spanien, geografisch jedoch zu Afrika. (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Melilla> - aufgerufen am 27.12.2007)

4.3 Energiesituation Spaniens

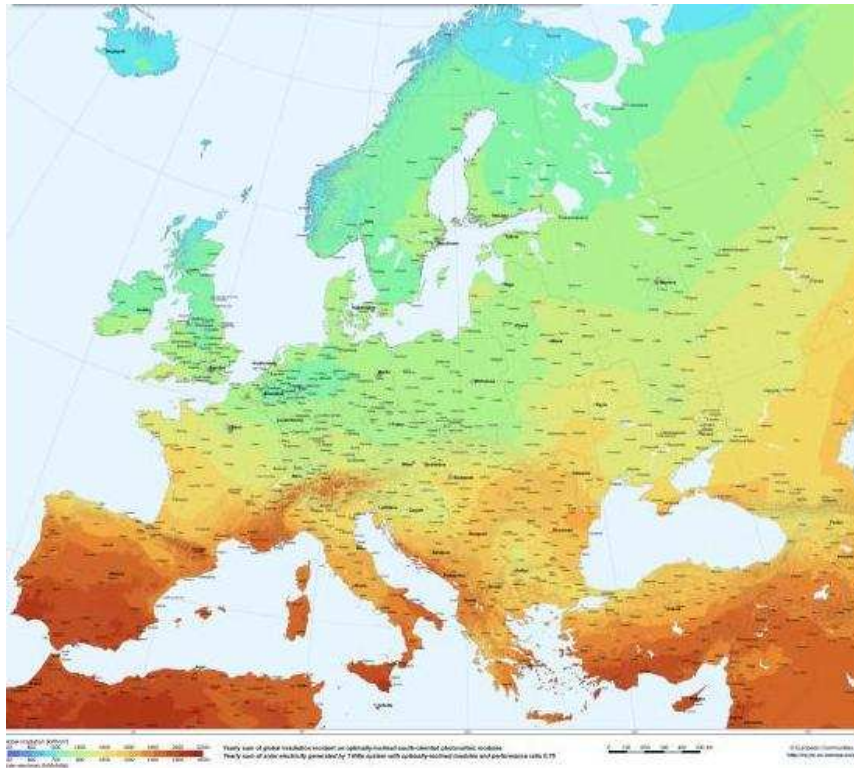


Abbildung 8 - Sonneneinstrahlung im europäischen Raum

(entnommen von Website Institute for Environment and Sustainability der European Commission)

Trotz einer für Europa überdurchschnittlich hohen Rate an jährlicher Sonneneinstrahlung (siehe Abbildung 8), zeigt Spanien eine hohe Abhängigkeit von Energieimporten aus dem Ausland. Vor allem in Bezug auf Erdöl, Erdgas und Kohle verfügt Spanien über keinerlei nennenswerte Ressourcen, obwohl der Großteil des spanischen Gesamtenergiebedarfs durch diese Energieträger gedeckt wird. 85% der konsumierten Energie muss jährlich vom Ausland eingeführt werden, im Vergleich dazu liegt die durchschnittliche Energieabhängigkeitsrate der EU-27 bei 56% (vgl. AHK Spanien, 2007 und EUROSTAT, 2007: News Release).

Importiert wird Erdöl und Erdgas in erster Linie aus Algerien, aber auch die russische Föderation sowie Mexiko zählen zu den wichtigsten Energielieferanten Spaniens (vgl. EUROSTAT, 2007: Spain Energy Mix Fact Sheet).

Was die heimische Energieerzeugung betrifft, so wird 50% aus Atomenergie gewonnen. Aber auch die Energieerzeugung aus erneuerbaren Quellen hat seit 1990 erheblich an Bedeutung gewonnen, und liegt mittlerweile mit einem Anteil von 12% weit über dem EU-27 Durchschnitt.

Der gesamte Energieverbrauch in Spanien ist seit 1990 um 66% gestiegen. Der Transportsektor verbraucht dabei die meiste Energie (40%), gefolgt von der Industrie (22%) und den Haushalten (15%). Dieser Verbrauch wird jedoch in erster Linie von den endlichen Energiequellen Erdöl, Gas und Kohle gesättigt. Die erneuerbaren Energien werden mit einem Anteil von 6% noch marginal genutzt und die aus Sonneneinstrahlung gewonnene Energie wird zu einem nicht nennenswerten Prozentsatz verwertet (siehe Abbildung 9, vgl. AHK Spanien, 2007 und EUROSTAT, 2007: News Release).

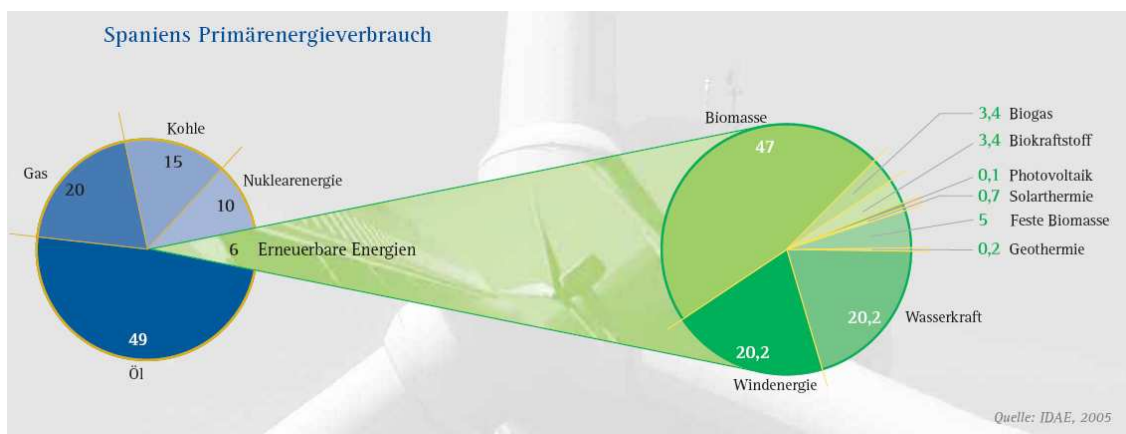


Abbildung 9 - Spaniens Primärenergieverbrauch nach Energiequellen im Jahr 2005
 (entnommen aus Zeitschrift „Deutsch-Spanische Wirtschaft“
 der deutschen Handelskammer in Spanien, 2007)

4.4 Energiepolitik

Die Befürchtungen über katastrophale Auswirkungen auf das Weltklima führten im Dezember 1997 zur Verabschiedung eines Internationalen Übereinkommens über die Reduktion der von Menschen verursachten Emissionen von Treibhausgasen ("Kyoto-Protokoll"). Spanien wie auch alle anderen EU-Mitgliedsstaaten haben sich dabei zu einer Emissionsreduktion von

relevanten Treibhausgasen um 8 % bis zum Jahr 2010 verpflichtet (WKO, 2004: Klimaschutz - Kyoto-Protokoll).

Um diese Reduktion von Schadstoffemissionen zu erreichen, stellte die spanische Regierung im August 2005 den neuen adaptierten Energieplan 2005-2010 vor, der sich vor allem auf die Förderung von erneuerbarer Energie stützt. Der Hauptfokus dieses Energieplans liegt dabei auf der Erhöhung des Anteils von erneuerbaren Energien an der Energieversorgung bis zum Jahr 2010 von 6% auf mindestens 12.1%. Das gesamte Programm zur Förderung der erneuerbaren Energien umfasst 23,6 Mrd. Euro.

Im Rahmen dieses Energieplanes hat die spanische Regierung eine Reihe von Gesetzen und Normen erlassen, welche auf Länderebene umgesetzt werden sollen. Sie betreffen öffentliche Einrichtungen und Privathaushalte und umfassen unter anderem Förderungsmöglichkeiten für die Umstellung auf energieeffizientere Installationen.

So wurde zum Beispiel im März 2006 ein Baukodex (Código Técnico de la Edificación- CTE) erlassen, der die Verwendung von Solarkollektoren zur Warmwasseraufbereitung vorschreibt. Demnach ist der Miteinbezug von solarthermischen Anlagen für alle Neubauten und Renovierungen in Spanien gesetzlich verankerte Pflicht. Dieser Baukodex stellt die wichtigste Reform im spanischen Bausektor seit den 70er Jahren dar und soll die Installation von 4,9 Millionen m² thermischen Sonnenkollektoren bis zum Jahr 2010 ermöglichen (im Vergleich: 2006 wurden zirka 150.00 m² installiert). Damit positioniert sich Spanien innerhalb der EU als Land mit einer der fortschrittlichsten Bauvorschriften.

Um Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien zu Investitionen in technologische Innovationen zu motivieren, sieht der Plan Subventionen und Zinserleichterungen für die Darlehen der Beihilfeberechtigten vor. Zum einen wurde ein öffentlicher Beihilfeetat geschaffen, der Zuschüsse zur Herstellung von Investitionsgütern vergibt, zum anderen gibt es die Möglichkeit einer prozentualen Kostenbefreiung für die von den Kreditgarantiegemeinschaften zur Risikodeckung bereitgestellten Sicherheiten.

Im Rahmen dieses Plans hat das staatliche Energieinstitut⁵ einige besondere Beihilfeprogramme für die thermische und photovoltaische Solarenergie produzierenden Industrien geschaffen.

⁵ Instituto para la Diversificación y Ahorro de Energía – IDAE – <http://www.idea.es> – aufgerufen am 20.11.2007

Die Finanzierungshilfe für das Projekt kann bei solarenergetische Technologien (thermische und photovoltaische Solarenergie unter 100kWp) jeweils zu maximal 100% beziehungsweise 90% finanziert werden. Dabei werden Darlehen über einen Höchstbetrag von 6.310.500 Euro (pro Beihilfeberechtigtem und Jahr) mit einer Rückzahlungsfrist von 7 Jahren ausgezahlt.

Um alle Ziele des Plans zur Förderung erneuerbarer Energien zu realisieren, hat die spanische Regierung auch bestimmte Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen beschlossen. Dies hat zur Teilnahme der Energiewirtschaft an den verschiedenen Forschungs- und Entwicklungsprogrammen geführt, die derzeit auf EU-Ebene und auf nationaler Ebene durchgeführt werden. Ein in diesem Zusammenhang sehr wichtiges Programm ist die Förderung von Forschung, Innovation und Technologien (PROFIT⁶), mit dem das Ministerium für Industrie, Handel und Tourismus eine Reihe öffentlicher Beihilfen (nicht rückzahlbare Zuschüsse, rückzahlbare Vorschüsse oder eine Kombination von beiden) ausschreibt, um die Leistungen von Unternehmen und anderen Organisationen im Bereich Forschung und Entwicklung zu fördern.

Nichtsdestotrotz war die Solarenergie in Spanien bisher nicht sonderlich begünstigt, denn ein Großteil der Fördergelder ging weitgehend an die Windenergie. Das wird sich nun teilweise zu Gunsten der Solarenergie ändern. Unternehmen, die auf dem Solarmarkt in Spanien eine Rolle spielen wollen, benötigen vor allem gute Kontakte zu den Einheimischen, aber auch zu den Aufsichtskräften von Industrie, Handelskammer und Staat. Zusätzlich sollte man sich bewusst sein, dass sich bestimmte Genehmigungsverfahren in die Länge ziehen können (vgl. spanisches Außenhandelsinstitut, 2006 / Rose, 2007 / City Solar Kraftwerke (2007): Markt Spanien und AHK Spanien, 2007)

⁶ PROFIT = Programa de Fomento de la Investigación Técnica

5 Der Markteintritt

Aufgrund des zunehmenden globalen Wettbewerbs und der technologischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte hat sich vor allem die Art und Weise wie Firmen ihre Geschäfte abwickeln radikal verändert. Die Tatsache, dass eine Firma gleichzeitig eine Reihe von Belastungen aus verschiedenen Bereichen wie Produkt, Markt, Technologie und Wettbewerb bewältigen muss, führte zu einem heftigen Anstieg der internationalen Geschäftsaktivitäten (vgl. Contractor / Lorange 1988).

Grundsätzlich kann der Begriff „Internationalisierung“ als ein Zustand oder ein Prozess angesehen werden. Zum einen beschreibt er die Intensität der Firmenpräsenz im Ausland, zum anderen die Entwicklung, bei der eine Firma ihre internationale Präsenz schrittweise erhöht. Ein internationalisiertes Unternehmen verkauft normalerweise seine Produkte in mehr als einem Land, beziehungsweise verfügt es oft auch über Produktionsstätten in mehr als einem Land (vgl. Rugman, 2002, S. 47).

Die Gründe, warum Firmen sich für den internationalen Verkauf ihrer Produkte entscheiden, sind vielseitig und zahlreich. Dabei muss der Internationalisierungsprozess selbst nicht unbedingt das Unternehmensziel sein, sondern kann auch nur als ein Weg angesehen werden, um als Marktteilnehmer zu wachsen, beziehungsweise neue internationale Chancen zu nutzen. Manche Firmen zum Beispiel reagieren nur auf ausländische Bestellungen, ohne aktiv den internationalen Verkauf vorantreiben zu wollen. Die meisten Firmen jedoch engagieren sich aktiv für deren internationale Vernetzung, um so den Absatz und auch die Profite zu steigern. Firmen, deren inländische Märkte bereits gesättigt sind oder die enorme Kostenersparnisse durch die Erhöhung ihrer Absatzzahl erreichen können, werden ihren Verkauf auf ausländische Märkte ausweiten. Ein weiterer Grund könnten Kunden oder Partner sein, die sich dazu entschlossen haben, ins Ausland auszuwandern. In diesem Fall werden Firmen dazu ermutigt, mit ihnen den ausländischen Markt zu bedienen (vgl. Gillespie, Jeannet & Hennessey, 2004).

Die Motive die zu einer Internationalisierung führen, können danach unterschieden werden, ob ein Unternehmen aus bestimmten Gründen (z.B. Wettbewerbsvorteilen) von sich aus aktiv den Auslandsverkauf als Ziel hat oder aber zur Internationalisierung gezwungen wird, um eventuelle Nachteile zu vermeiden. Czinkota & Ronkainen (2004) unterscheiden somit zwischen aktiven und reaktiven Motiven

Tabelle 1

Beispiele für aktive und reaktive Motive der Internationalisierung; Quelle: (entnommen aus Czinkota & Ronkainen: International Marketing, 2004, S. 226)

Aktive Motive	Reaktive Motive
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gewinnvorteil: Internationaler Verkauf wird weitgehend als potentielle Quelle höherer Gewinne angesehen. ➤ Verfügbarkeit von einzigartigen Produkten: Das Produkt wird im Auslandsmarkt noch als einzigartig und differenziert wahrgenommen. ➤ Technologievorteil: Die Firma verfügt über eine bessere Technologie als die Konkurrenten. ➤ Exklusive Information: Die Firma verfügt über exklusive Informationen hinsichtlich Kunden und Marktsituation im Ausland. ➤ Economies of Scale: Durch steigenden Absatz kann der Produktionskostenanteil gesenkt werden. ➤ Marktgröße: Die Größe des Auslandsmarktes verspricht große Erfolge. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Konkurrenzdruck: International tätige Konkurrenten zwingen die Firma die Economies of Scale auszunützen, um profitabel zu bleiben. ➤ Überproduktion, rückläufiger Inlandsabsatz oder gesättigter Inlandsmarkt: Produkte werden bei heimischer Stagnation des Marktes auch ins Ausland abgesetzt. ➤ Überschusskapazität: Internationaler Absatz deckt zumindest Fixkosten. ➤ Nähe zu Kunden und Häfen: Physische und psychische Nähe zu Kunden erhöht Absatz. Die Nähe zu Verkehrsknotenpunkten senkt Transport- und Logistikkosten.

5.1 Beschreibung der Markteintrittsstrategien

Eine Firma, die internationale Märkte bedienen will, muss vier Kernpunkte berücksichtigen: Produkte/ Dienstleistungen, Märkte, Funktionen und die Eintritts- bzw. Entwicklungsstrategien.

Sobald eine Firma das internationale Makroumfeld und die Märkte analysiert hat, in denen sie die Produkte verkaufen möchte, ist es Zeit zu entscheiden, wie man diese Güter den Kunden zugänglich macht – die Entscheidung über die geeignete Markteintrittsstrategie (vgl. Bishop, 2006).

Die Wahl der geeigneten Markteintrittsstrategie wird als Schlüsselfrage im internationalen Marketing gesehen und hat eine erhebliche Auswirkung auf den Unternehmenserfolg im Ausland, da bei der richtigen Auswahl Wettbewerbsvorteile gewonnen werden können. Sollte jedoch die falsche Entscheidung getroffen worden sein, ist oft eine Umstrukturierung aufgrund von langfristigen Verträgen oder bereits erfolgtem Ressourceneinsatz schwer durchführbar bzw. sehr kostenaufwendig (vgl. Osland, Taylor & Zou, 2001).

Root (1998, S. 5) definiert eine Markteintrittsstrategie wie folgt: “an institutional arrangement that makes possible the entry of a company’s product, technology, human skills, management, or other resources into a foreign country”. Helm fasst den Begriff noch allgemeiner auf und definiert die Markteintrittsstrategie „als das bloße Tätigwerden eines Unternehmens in einem Auslandsmarkt, in dem es bisher noch nicht aktiv gewesen ist“ (Helm, 1997, S.21).

Im Gegensatz dazu nimmt Walldorf (1987) eine sehr genaue Unterteilung der einzelnen Stufen des Auslandsengagements vor und definiert folgende acht Haupterscheinungsformen:

Tabelle 2 :
Haupterscheinungsformen des Auslandsgeschäftes
(entnommen aus Walldorf, 1987, S. 28)

Haupterscheinungsformen des Auslandsgeschäftes

1. Export
 - indirekter Export
 - direkter Export
2. Exportkooperation
3. Lizenzvergabe an ausländische Unternehmen
4. Management Contracting (Management-Verträge)
5. Contract Manufacturing
 - Vorproduktion
 - Konfektionierung oder Formulierung
 - Veredelung
 - Montage
 - komplette Fertigung
6. Joint Venture
 - Vertriebs-Joint Venture
 - Produktions-Venture
 - Joint-Venture in Forschung und Entwicklung
7. Montage im Ausland durch eigene Niederlassung
8. Auslandsproduktion durch eigene Niederlassung
 - Vorproduktion
 - Konfektionierung
 - Veredelung
 - komplette Fertigung

Obwohl es eine Vielzahl verschiedener Gliederungsmöglichkeiten der Auslandstätigkeiten gibt, beschränke ich mich in dieser Arbeit auf die kurze Erklärung der wichtigsten Eintrittsformen.

5.1.1 Export

„Als Export bezeichnet man den Verkauf von Gütern außerhalb des Landes, in welchem sie hergestellt worden sind. Grundsätzlich kann ein Unternehmen dabei zwischen zwei Formen wählen: direktem und indirektem Export“ (zitiert nach Breuer, 2003, S. 332).

5.1.1.1 Indirekter Export

„Dabei wird die Unternehmung allein zum Produzenten und beauftragt ein im Inland ansässiges Absatzorgan den Export in das Ausland zu übernehmen. Als Absatzorgane können Exporteigenhändler, Exportagenten oder Exportkooperationen eingeschaltet werden.“ (zitiert nach Breuer, 2003, S. 332) Vorteilhaft bei dieser Markteintrittsstrategie sind die geringeren finanziellen Verpflichtungen für den Produzenten und ein limitiertes Risiko für den Unternehmer, da ein Intermediär Know-How und Serviceleistungen in die Geschäftsbeziehung mit einbringt (vgl. Kotler 2000, S. 374).

5.1.1.2 Direkter Export

In diesem Fall wickelt das Unternehmen alle im Zusammenhang mit dem Exportprozess anfallenden Tätigkeiten im Heimatmarkt selbst ab, das heißt die Waren oder Dienstleistungen werden ohne Intermediär direkt im Ausland abgesetzt. Direkte Exporte können mit oder ohne Direktinvestition in Verbindung stehen. Bei Export ohne Direktinvestition übernimmt die im Heimatland ansässige eigene Exportabteilung den Verkauf an ausländische Abnehmer, während Export mit Direktinvestition eine gewisse Kapitalbeteiligung des Unternehmens mit sich bringt (vgl. Breuer, 2003, S. 333). Die Investitionen und Risiken sind hier höher zu bewerten als beim indirekten Export, jedoch lassen sich hierbei höhere Gewinne erzielen (vgl. Diller 2001, S. 449).

5.1.2 Exportkooperation

Eine Exportkooperation ist eine von variabler Dauer bestimmte Zusammenarbeit von mindestens zwei Unternehmen, die rechtlich und wirtschaftlich selbstständig sind, und dient zur Kompensation von Schwächen im Distributionssystem oder um mangelnde Exporterfahrung, geringen Kundenstamm oder unzureichend geschultes Personal auszubalancieren. Die wichtigsten Aufgaben der Exportkooperation sind die Gewinnung von Informationen, die Ergreifung von Maßnahmen zur Marktbearbeitung und Kontaktanbahnung, die Realisierung von Kontakten, die Vertragsgestaltung, die Lagerhaltung, die Finanzierung und das Pre- und After-Sales Service (vgl. Walldorf, 1987, S. 32ff).

5.1.3 Auftragsfertigung

Die Auftragsfertigung (Lohnfertigung oder Lohnveredlung im Ausland) bezeichnet die Leistungserstellung oder Fertigstellung der Produkte einer inländischen Firma durch ein Unternehmen im Ausland. Der Vertrieb der Waren erfolgt ausschließlich über den Auftraggeber, der den Auftragnehmer allein über Produktbeschaffenheit informiert und seine erforderliche Produktmenge in Auftrag gibt. Die Vorteile dieser Form liegen in der Sicherstellung eines Qualitätsniveaus, der Möglichkeit rasch Produktionskapazitäten erweitern zu können und der dadurch flexiblen Reaktion auf die veränderte Nachfrage. Die Auftragsfertigung kann sich auf verschiedene Stufen der Wertschöpfungskette beziehen, von der Vorproduktion von Einzelteilen bis hin zur Endfertigung und Montage aller Stufen der Auftragsvergabe (vgl. Dülfer, 1999, S. 150f).

5.1.4 Lizenzierung

Vertragliche Abmachungen werden zwischen der internationalen Unternehmung und einer Partei des Gastlandes getroffen und beschreiben grundsätzlich die Beförderung beziehungsweise den Transfer von Technologie- und Managementsystemen ins Ausland (vgl. Shane, 1994).

Die Lizenzierung ist ein Vertrag zwischen dem Lizenzgeber und einem oder mehreren lokalen Lizenznehmern. Der Lizenzgeber verkauft dem im Ausland ansässigen Lizenznehmer dabei das Recht einer der folgenden Eigentumswerte zu nutzen: Patente, Handelsmarken, Firmenname, Technologisches Knowhow und/oder Geschäftsmodelle (vgl. Osland, Taylor & Zou, 2001).

Franchising ist eine spezielle Form der Lizenzierung, bei der der Franchisegeber dem Franchisenehmer die Nutzung eines gesamten Geschäftskonzeptes genehmigt. Im Gegenzug dazu verpflichtet sich der Franchisenehmer eine vom Verkaufsvolumen abhängige Gebühr zu bezahlen (vgl. Culpan, 2002, S. 93).

5.1.5 Direktinvestition

In diesem Fall liegt der Wertschöpfungsschwerpunkt (z.B.: Produktionsstätte) im Ausland und das inländische Unternehmen transferiert Kapital- und Managementleistungen ins Ausland. Direktinvestitionen können dabei nach verschiedenen Kriterien systematisiert werden (vgl. Root, 1998, S. 5ff):

- Nach dem Umfang der vor Ort durchgeführten Leistungen kann zwischen Vorproduktion, Konfektionierung, passiver Veredelung, Montage oder Komplettfertigung differenziert werden.
- Nach der Art des Wachstums unterscheidet man internes Wachstum (Neugründung/ „Greenfield“) und externes Wachstum (Akquisition / Beteiligung).
- Nach der Art der eingebrachten Mittel differenziert man danach, ob Finanzmittel, Sachmittel oder Know-How transferiert werden (Breuer, 2003, S. 335).
- Nach der Eigentumsstruktur und Managementkontrolle unterscheidet man zwischen „Joint Venture“ und „Sole Venture“.

5.1.5.1 Joint Venture

Ein Joint Venture ist eine Kooperation zwischen zwei oder mehreren Firmen, die sich dazu entschließen, Eigentum, Management, Risiken und Gewinn einer gemeinschaftlich gegründeten Firma zu teilen. Jeder der Kooperationspartner steuert Eigenkapital in Form von Geld, Betriebsanlagen, Equipment oder Technologie bei (vgl. Osland, Taylor & Zou, 2001).

5.1.5.2 Sole Venture / Niederlassung

Die Firma hat die Möglichkeit eine Niederlassung im Ausland selbst zu gründen (Neugründung) oder ein bereits bestehendes Unternehmen zu akquirieren (Akquisition) (vgl. Root, 1998, S. 7f).

Niederlassungen werden als Unternehmungen definiert, deren Eigenkapital zu 95 bis 100% von der Multinationalen Mutterfirma gehalten wird (vgl. Rajan & Pangarkar, 2000).

5.2 Klassifizierung der Markteintrittsstrategien

Die genannten Markteintrittsformen können nun anhand verschiedener Modelle klassifiziert werden. Helm (1997, S. 36) unterscheidet grundsätzlich mithilfe zweier Kriterien – direkter bzw. indirekter Kapitaleinsatz und Selbstständigkeit bzw. Unselbstständigkeit.

Eine andere Klassifizierung kann anhand des Kriteriums „Flexibilität“ getroffen werden, wobei Export als die flexibelste und eine Niederlassung als die unflexibelste Strategie angesehen werden kann (vgl. Douglas & Craig, 1995, S. 154).

Anderson & Gatignon (1986) basieren die Wahl der geeigneten Markteintrittsstrategie auf den drei Konstrukten: Kontrolle, Risiko und Ressourceneinsatz, die ich im Folgenden etwas genauer erklären werde.

5.2.1 Kontrolle

Unter Kontrollmöglichkeit versteht man die Fähigkeit aber auch Bereitschaft der Unternehmung auf Entscheidungen und Geschäftsabläufe im ausländischen Markt Einfluss zu nehmen (vgl. Osland, Taylor & Zou, 2001).

5.2.2 Risiko bzw. Technologierisiko

Das Technologierisiko bezeichnet die Gefahr dass das materielle sowie immaterielle Know-how oder Technologiewissen der Firma unbeabsichtigerweise einer lokalen Firma zugänglich wird (vgl. Osland, Taylor & Zou, 2001).

5.2.3 Ressourceneinsatz

Der Ressourceneinsatz bzw. die Ressourcenverfügbarkeit bezieht sich auf die finanzielle und geschäftsführende Kapazität einer Firma einen bestimmten Auslandsmarkt zu bedienen (vgl. Agarwal & Ramaswami, 1992). Diese Ressourcen werden ausschließlich dem Auslandsmarkt gewidmet und können ohne anfallende Kosten nicht zu einem anderen Verwendungszweck herangezogen werden. Als Ressourcen können materielle wie z.B. Maschinen und Geld, aber auch immaterielle Dinge wie Managerfähigkeiten gelten (vgl. Osland, Taylor & Zou, 2001).

Um die richtige Auswahl zu treffen, sollte die internationale Unternehmung die vorhandenen Markteintrittsstrategien anhand des Risikos beziehungsweise der Kosten und des voraussichtlicher Ertrages vergleichen und die Markteintrittsform wählen, die den höchsten Risiko-bereinigten Ertrag vom gegebenen Ressourceneinsatzes verspricht (vgl. Agarwal & Ramaswami, 1992). Auf diese Weise wird jeder Markteintrittstrategie ein bestimmtes Investmentrisiko als Folge des Ressourceneinsatzes sowie ein voraussichtliches Ertragslevel aufgrund der Aneignung von Kontrolle zugesprochen (vgl. Calvet, 1984)

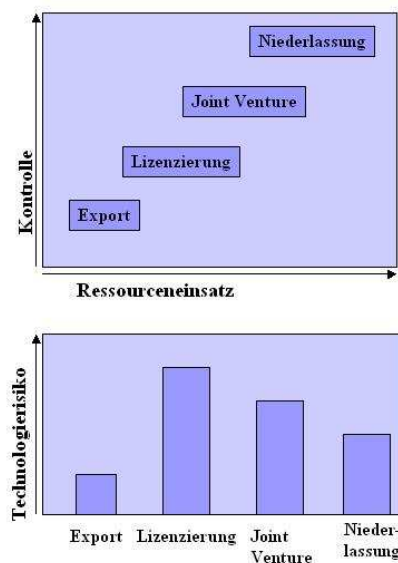


Abbildung 10 -

**Beziehungen zwischen Kontrolle, Ressourceneinsatz und Technologierisiko
(eigene Darstellung in Anlehnung an Osland, Taylor & Zou, 2001)**

Wie Abbildung 10 zeigt, korrelieren die Faktoren Kontrolle, Ressourceneinsatz und Risiko sehr stark miteinander. Zum Beispiel führt erhöhte Kontrolle zu einem geringeren Technologierisiko einerseits, erfordert andererseits aber auch einen erhöhten Ressourceneinsatz (vgl. Woodcock, Beamish & Makino, 1994).

Die Exportstrategie erfordert wenig Ressourceneinsatz, stellt aber auch eine geringe Risiko/Ertragsalternative dar. Während Kontrolle über operationale Tätigkeiten gegeben ist, mangelt es jedoch an der Kontrolle der Strategien im Bereich des Marketings, der Produkt- und Preispolitik.

Bei einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft ist einerseits der Ressourceneinsatz aufgrund von extensiven Investitionen im Anlagen- und Personalbereich sehr hoch, andererseits, bringt diese Strategie viel Kontrollmöglichkeit mit sich, was in weiterer Folge zu einem hohen Risiko - Ertrags Verhältnis führt.

Im Vergleich dazu erfordert ein Joint Venture einen geringeren Ressourceneinsatz und bietet daher ein der Kapitalbeteiligung angemessenes Risiko - Ertragsverhältnis. Die Kontrolle innerhalb eines Joint Venture hängt von der Eigenkapitalzufuhr der einzelnen Partner ab. Ein Partner, der mehr als 50 Prozent Kapitaleigentum zuführt, hat das Recht auf die höchste Anzahl an Vorstandsmitgliedern und besitzt damit auch eine höhere Kontrollmacht.

Die Lizenzierung letztendlich benötigt einen geringen Einsatz von Ressourcen (eventuelle Trainingskosten), stellt aber auch eine geringe Risiko/Ertrags Alternative dar. Die Kontrolle der Geschäftsabläufe ist indirekt durch die regelmäßigen Zahlungsströme an den Lizenzgeber bzw. auch durch die Einhaltung der Vertragsbedingungen gewährleistet. Jedoch besteht beim Jointventure wie auch bei der Lizenzierung die Gefahr, dass sich der Lizenznehmer bzw. der Kooperationspartner Know-how oder Technologiewissen im Laufe der Zusammenarbeit aneignet. Dieses Risiko ist als sogenanntes „Technologierisiko“ bekannt und kann nur bei 100%igen Tochtergesellschaften ausgeschlossen werden, da alle Geschäftstätigkeiten internalisiert werden (vgl. Agarwal & Ramaswami, 1992 und Osland, Taylor & Zou, 2001).

5.3 Wahl der geeigneten Markteintrittsstrategie

5.3.1 Theorieansätze

Um die Wahl einer bestimmten Markteintrittsform zu begründen, stehen mehrere Ansätze aus der Literatur zur Verfügung. Viele Studien versuchten die Beziehung zwischen Betriebseigenschaften und dem Erfolg einer Markteintrittsstrategie von verschiedenen theoretischen Perspektiven zu durchleuchten und bezogen sich hierbei mindestens auf eine der folgenden Theorien (vgl. Rhoades & Rechner, 2001).

Die **Internalisierungstheorie** („internalization theory“) versucht festzulegen, ab welchem Zeitpunkt eine Firma die Aktivitäten der Wertschöpfungskette integrieren soll, um so die Ertragskraft ihrer Fähigkeiten wie Technologie, Marketing, Patente und Handelsmarken zu maximieren (vgl. Gatignon & Anderson, 1988).

Während sich diese Theorie dabei vor allem auf das durch die Zusammenarbeit entstandene Kosten-Nutzen Verhältnis bezieht (vgl. Shrader, 2001), konzentriert sich der **Transaktionskostenansatz** („transaction cost theory“) auf das jeweilige Kontrollniveau der verschiedenen Markteintrittsformen. Da aber beide Theorien die Charakteristika der Transaktion analysieren um jene Strategie zu wählen, bei der die Transaktionskosten minimiert werden, können sie summa summarum als dieselbe Theorie angesehen werden (vgl. Madhok, 1997). Die **Verhandlungsmachttheorie** („bargaining power theory“) sieht die Markteintrittsentscheidung als das Ergebnis der Verhandlungen zwischen der Regierung des jeweiligen Auslandsmarktes und der Unternehmung an (vgl. Taylor, Zou, Osland & 2000). Es wird angenommen, dass die Unternehmung in diesem Zusammenhang immer eine Markteintrittsform mit hohem Kontrollniveau anstrebt, da sie auf diese Weise den jeweiligen Markt dominiert und das technologische Eigentum schützen kann. Allerdings wird die Unternehmung aufgrund von Bestimmungen und Interventionen der ausländischen Regierung zu einer Eintrittsform mit weniger Kontrollmöglichkeit gezwungen werden (vgl. Tallman & Shenkar, 1994).

Die Vertreter des **Ressourcen-abhängigen Ansatzes** argumentieren, dass eine Unternehmung Ressourcen besitzt, die es ihr ermöglichen, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, was dann wiederum für den langfristigen Erfolg ausschlaggebend ist. Dieser Vorteil sollte solange aufrechterhalten werden, bis die Unternehmung fähig ist, sich gegen Imitation, Transfer oder Austausch der Ressourcen zu schützen (vgl. Wernerfelt, 1984). Laut Chang (1995) spielen die Ressourcenverfügbarkeit und dessen Verwendung eine Rolle bei der Auswahl der geeigneten Eintrittsstrategie, wenn Kostenunterschiede existieren.

Schlussendlich integriert die **Eklektische Theorie** alle Faktoren, die die Wahl der Markteintrittsform in den Auslandsmarkt beeinflussen (vgl. Hill, Hwang & Chan, 1990). Diese Ansätze schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern ergänzen sich vielmehr. Zusammengefügt geben sie ein besseres Bild der Faktoren, die in die Eintrittsformentscheidung einfließen (vgl. Rajan & Pangarkar, 2000).

Im Folgenden werde ich die wichtigsten Theorien etwas näher erklären.

5.3.1.1 Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie wurde zum ersten Mal im Jahr 1937 von Ronald Coase in seiner Arbeit „The Nature of the Firm“ erwähnt und wird heute vor allem in empirischen und konzeptuellen Studien zur Analyse der Eintrittsformentscheidung verwendet (vgl. Chen, Mujtaba, 2007).

Diese Theorie besagt, dass die Führungsstruktur, die ein multinationales Unternehmen für den Markteintritt auswählt, letztendlich von dem Wunsch nach Senkung der Transaktionskosten beeinflusst wird (vgl. Williamson, 1985).

Williamson (1985) entwickelt das Modell von Coase weiter und definiert den Begriff „Transaktionskosten“ als Kosten, die im Laufe der Wertschöpfung von der Produktion bis Konsumierung des Produktes oder der Dienstleistung anfallen. Diese können in ex ante Transaktionskosten wie etwa Informations-, Verhandlungs- und Vertragskosten, also Kosten, die vor Zustandekommen des Vertrags anfallen, und ex-post Transaktionskosten, wie Kosten der Kontrolle, Durchsetzung und nachträglicher Vertragsanpassungen, die nach Vertragsabschluss und Leistungsaustausch stattfinden, unterteilt werden.

In seinem Modell nimmt Williamson (1985) folgende Eigenschaften bezüglich der Akteure an:

- Akteure besitzen nur begrenzte Fähigkeiten zur Aufnahme, Speicherung, Verarbeitung und Übertragung von Informationen („Beschränkte Rationalität“)
- Akteure folgen weiterhin stets ihrem Eigeninteresse. Sie sind dabei auch bereit, soziale Normen zu verletzen und Nachteile anderer zu verursachen, solange ihre erwarteten persönlichen Vorteile die erwarteten persönlichen Kosten übersteigen („Opportunistisches Handeln“)
- Akteure handeln risikoneutral (wird zur analytischen Vereinfachung angenommen). (vgl. Glaum, 1996, S. 66)

Auf Basis dieser Verhaltensannahmen kann man somit folgende Erkenntnis ableiten:

Transaktionen sollen so gestaltet werden, dass Unsicherheitsprobleme, die aus der beschränkten Rationalität resultieren, soweit wie möglich minimiert werden und zudem Schutzvorkehrungen vor dem möglicherweise opportunistischen Verhalten der Transaktionspartner getroffen werden (vgl. Nienhüser & Jans, 2004).

Wie hoch die Transaktionskosten im Einzelnen sein werden, hängt von den Eigenschaften und Rahmenbedingungen der betrachteten Transaktionen ab. Einige der wichtigsten Faktoren werden im Folgenden erklärt:

- Notwendige transaktionsspezifische Investitionen hinsichtlich Anlagen und Humankapital (Faktorspezifität)
- Strategische Bedeutung der Transaktionen
- Unvorhersehbarkeit der Umweltzustände (parametrische oder externe Unsicherheit) und des Verhaltens von Kooperationspartnern (interne oder Verhaltensunsicherheit)
- Häufigkeit der Transaktionen zur Realisierung von Fixkostendegressions-, Skalen- und Synergieeffekten (vgl. Nienhüser & Jans, 2004).

Um die Transaktionskosten gering zu halten, wird das Unternehmen zwar die Aktivitäten internalisieren, die es zu niedrigeren Kosten ausführen kann, jedoch Aktivitäten, bei denen andere Anbieter einen Kostenvorteil haben, auslagern. Im Falle der Auslagerung wird sich das Unternehmen unvermeidbar mit der Effizienz ihrer Transaktionskosten auseinandersetzen müssen.

Weiters erklärt die Transaktionskostentheorie, dass jede Eintrittsform ein anderes Niveau an Kontrolle auf operative und strategische Entscheidungen aufweist. Das Modell wirft zeigt die Risiken der verschiedenen Eintrittsmodi auf und betont, dass eine Firma die Eintrittsform mit der geringsten Transaktionsunsicherheit und dem wenigsten Verlust an firmeneigenem Wissen wählen sollte (vgl. Williamson, 1985).

Viele empirische Studien sind der Ansicht, dass man zuerst das erforderliche Potential einer Niederlassung ermittelt werden soll und anschließend wird analysiert wie die Niederlassung hinsichtlich der geeigneten Eintrittsstrategie effizient strukturiert werden soll, um so die Transaktionskosten zu senken (vgl. Chen, 2007). Da der Schwerpunkt dieses Ansatzes somit bei den Kosten liegt, kann die Minimierung der Transaktionskosten allein nicht zur Wahl der besten Eintrittsstrategie führen. Denn eine solche Entscheidung erfordert nicht nur die Untersuchung der Kosten, sondern auch der Erträge, des Profits und des Risikos als mögliche Folge der Zusammenarbeit mit anderen Firmen (vgl. Contractor, 1990). Des Weiteren betrachtet die Transaktionskostentheorie jede Eintrittsentscheidung isoliert, obwohl der Entscheidungsprozess in Wirklichkeit von der Gesamtstrategie des Unternehmens bezüglich aller Zielmärkte abhängt (vgl. Hill, Hwang & Chan, 1990).

Dunning (1980, 1988) und Hill, Hwang & Chan (1990) erkannten diese Ungereimtheiten, setzen deshalb die Grundideen der verschiedenen Ansätze zusammen und entwickelten eine eklektische Theorie, die ich im Folgenden näher erklären werde.

5.3.1.2 Eklektische Theorie nach Dunning

Die eklektische Theorie von Dunning (1980, 1988) integriert die Ansichtsweisen mehrerer vorhergehender Studien und schlägt vor, dass die Wahl der geeigneten Markteintrittsstrategie von drei Faktoren bestimmt wird: Eigentumsvorteile (Faktoren des Unternehmens selbst), Internalisierungsvorteile und Standortvorteile (Faktoren des Auslandsmarktes) der integrierten Transaktion innerhalb des Unternehmens (vgl. Agarwal & Ramaswami, 1992). Laut Dunning (1980) müssen für eine erfolgreiche Auslandsdirektinvestition alle drei Anforderungen erfüllt sein:

5.3.1.2.1 Eigentumsvorteile

Um die hohen Kosten auszugleichen, die beim Bedienen ausländischer Märkte anfallen, beziehungsweise um sich gegen lokale Firmen durchsetzen zu können, muss das Unternehmen überragende Anlagen und Fähigkeiten, besitzen, die genügend wirtschaftliche Renten abwerfen. Die Anlagestärke des Unternehmens definiert sich durch ihre Größe, ihre Erfahrung mit Auslandsmärkten, sowie ihre Fähigkeiten differenzierte Produkte zu entwickeln (vgl. Agarwal & Ramaswami, 1992).

Was die Firmengröße betrifft, wird angenommen, dass größere Firmen grundsätzlich besser Ressourcen verbrauchen und Risiken verkraften können als kleinere und somit eher zu integrierten Markteintrittsformen tendieren werden (vgl. Taylor, Zou, Osland, 1998). Des Weiteren nimmt mit der Firmengröße auch dessen Verhandlungsstärke zu. Folglich können größere Firmen, die eine größere Verhandlungsmacht besitzen, leichter das Recht auf Eigentum und Kontrolle in einem Land mit restriktiven Regierungsvorschriften aushandeln (Erramilli & Rao, 1993). Eine im Ausland erfahrene Firma, die bereits Marktkenntnisse sammeln konnte, wird sich eher für die risikoreiche aber auch profitablere Investitionsstrategie entscheiden.

Dasselbe gilt für eine Firma, die differenzierte Produkte entwickelt und folglich über ein spezielles Fachwissen verfügt. Da sie dadurch Gefahr läuft, das Knowhow an Lizenz- oder Kooperationspartner zu verlieren, wird sie eher Eintrittsstrategien mit besserer Kontrollmöglichkeit wählen (vgl. Agarwal & Ramaswami, 1992).

Abschließend bleibt somit zu sagen, dass mit der Größe der Eigentumsvorteile der Unternehmung die Wahl der Markteintrittsform mit dem höheren Investitionsgrad und der besseren Kontrolle einhergehen.

5.3.1.2.2 Internalisierungsvorteile

Nimmt man an, dass Punkt 1 gegeben ist, sollte es für die Firma vorteilhafter sein, diese Eigentumsvorteile selbst zu nützen, anstatt sie an fremde Firmen zu verkaufen oder zu verleihen.

Deshalb sollte die Internalisierung dieser Vorteile durch eine Erweiterung der eigenen Aktivitäten der Externalisierung durch Lizenzierung oder ähnlicher Verträge vorgezogen werden (vgl. Itaki, 1991). Die Internalisierungstheorie lehnt sich stark an der Transaktionskostentheorie an und erklärt, dass ein Unternehmen dann im Ausland direkt investiert, wenn die grenzüberschreitende Übertragung von Ressourcen innerhalb des Unternehmens zu geringeren Transaktionskosten führt als die Koordination dieser Aktivitäten über den Markt. Die Aktivitäten werden dann in die Unternehmung „hineingeholt“, also internalisiert (vgl. Glaum, 1996, S. 64f).

Ob der Verkauf ins Ausland von der Firma internalisiert wird, hängt in erster Linie vom so genannten Vertragsrisiko ab. Bei externer Unsicherheit und begrenzter Rationalität sind Verträge mit Kooperations- oder Lizenzgeber teurer als Export oder direkte Investition durch Niederlassung, da sich die Firma gegen jede eintretende Eventualität absichern muss (vgl. Anderson & Weitz, 1986).

Ist der Nettovorteil der Internalisierung groß, so werden Formen des direkten Investments bevorzugt.

5.3.1.2.3 Standortvorteile

Sind Punkt 1 und Punkt 2 gegeben, wird die Unternehmung den Eintritt in einen oder mehrere attraktive Märkte planen (vgl. Agarwal & Ramaswami, 1992). Eignet sich der Auslandsmarkt für die Produktion, wird die Unternehmung direktes Investment wählen, da es profitabler erscheint, Eigentumsvorteile in Kombination mit Inputfaktoren außerhalb des Heimatlandes (Standortvorteile) zu nützen. Andernfalls würden ausländische Märkte komplett von Exporten, und Inlandsmärkte von Inlandsprodukten bedient werden (vgl. Itaki, 1991).

Die Attraktivität eines Marktes kann durch dessen Marktpotential und Investmentrisiko definiert werden (Weinstein, 1977). Da Märkte mit großem Potential für Firmen langfristig rentabler sind, werden sie in diesem Fall eher zu Investitionsstrategien greifen. Das Investmentrisiko im Gastland beschreibt die Ungewissheit darüber, ob die aktuelle politische und wirtschaftliche Situation sowie Regierungsvorschriften stabil bleiben und somit das Überleben und die Rentabilität der Firma in diesem Land sichern. Änderungen der Regierungsvorschriften stellen ein großes Risiko für multinationale Firmen dar und können im extremen Fall zur Enteignung der Vermögenswerte führen (vgl. Root, 1998, S. 133).

Zusammenfassend ergeben sich folgende Beziehungen, die für dieses Modell (siehe Abbildung 11) charakteristisch sind: Je mehr Eigentumsvorteile eine Unternehmung besitzt, desto höher ist der Wunsch, diese Vorteile zu internalisieren anstatt sie durch Export oder Lizenzierung auszugliedern. Und je attraktiver der Auslandsmarkt erscheint, desto eher wird die Unternehmung zu einer Form der internationalen Produktion tendieren (vgl. Dunning, 1980). Mit diesen drei Konstrukten erklärt Dunning alle Formen von internationaler Produktion aller Länder.

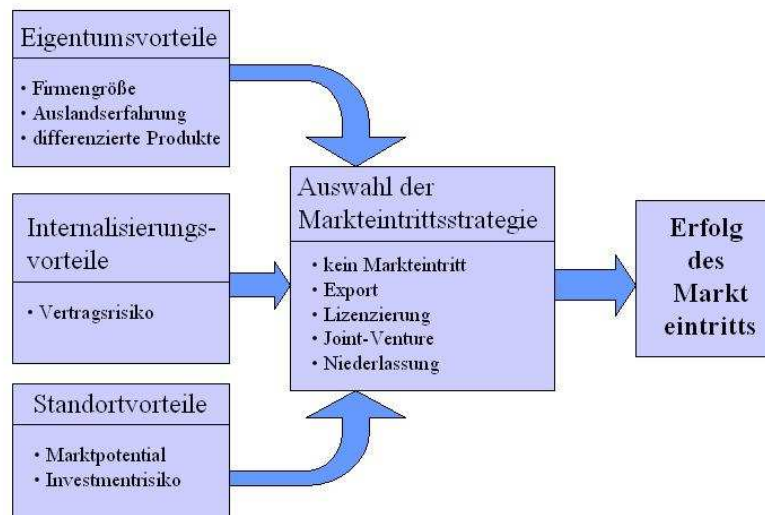


Abbildung 11 - Eklektische Theorie nach Dunning

(eigene Darstellung in Anlehnung an Agarwal & Ramaswami, 1992 und Woodcock, Beamish & Makino, 1994)

5.3.1.3 Eklektische Theorie nach Hill, Hwang & Chan

Auch Hill, Hwang & Chang (1990) schlagen ein ähnliches Modell vor, indem sie die Elemente des Verhaltensansatzes, der Transaktionskostentheorie und der Internalisierungstheorie kombinieren (vgl. Rajan & Pangarkar, 2000).

Wie in Abbildung 12 veranschaulicht ist, werden drei Gruppen von Variablen definiert – strategische, umfeldbedingte und Transaktionsvariablen. Laut Hill, Hwang & Chan (1990) beeinflussen die strategischen Variablen die Eintrittsentscheidung hauptsächlich auf der Kontrollebene. Die umgebungsbedingten Variablen beeinflussen den Ressourceneinsatz und die strategische Flexibilität, während die Transaktionsvariablen eine Auswirkung auf das Technologierisiko haben (vgl. Chen & Mujtaba, 2007).



Abbildung 12 - Modell nach Hill, Hwang & Chang

(eigene Darstellung in Anlehnung an Figure 1 in Hill, Hwang & Chang, 1990)

5.3.1.3.1 Strategische Variablen

Die strategischen Variablen beziehen sich in erster Linie auf die Entscheidung, ob die Unternehmung eine globale oder eine „multi-domestic“ Strategie verfolgt.

Diese Entscheidung wird unter anderem davon beeinflusst, ob sich die Zielmärkte hinsichtlich Konsumentengeschmack und –vorlieben, Betriebsbedingungen und politischen, legalen und sozialen Strukturen unterscheiden. Bei großen Unterschieden zwischen den Zielmärkten wird eine „multi-domestic“ Strategie empfohlen, bei der den in den Zielmärkten angesiedelten Niederlassungen bzw. Vertragspartnern mehr Verantwortung (und folglich weniger Kontrolle) übertragen wird.

Im Falle einer starken globalen Ausrichtung, bei der wenige globale Mitbewerber den Markt beherrschen und der Wettbewerb auf einer globalen Ebene stattfindet, wird das Unternehmen zu einer globalen Strategie und zu einer Markteintrittsform mit viel Kontrollmöglichkeit über lokale Niederlassungen und Vertragspartner tendieren. Schlussendlich könnte auch der Aspekt von globalen Synergien, wie zum Beispiel Fixkosteneinsparungen bei Erhöhung der Produktionsstückzahl, die Gesamtstrategie beeinflussen und somit auch die Markteintrittsform. Im Falle von erheblichen Betriebsgrößeneinsparungen wird sich die Unternehmung eher für eine Markteintrittsform mit globaler Ausrichtung und viel Kontrolle

in den einzelnen Ländern entscheiden (vgl. Hill, Hwang & Chang, 1990 und Kim & Hwang, 1992).

5.3.1.3.2 Umgebungsbedingte Variablen

Das Länderrisiko kann laut Root (1998, S. 126) in vier Arten unterschieden werden: das politische Risiko (z.B. Instabilität des politischen Systems), das Eigentums / Kontrollrisiko (z.B. Zwangsentziehung, Interventionen), das Betriebsrisiko (z.B. Preiskontrollen, Inhaltsvorschriften) und das Geldverlagerungsrisiko (z.B.: Währungsinkonvertibilität, Kontrolle der Überweisungen).

Im Falle eines hohen Länderrisikos wird angenommen, dass die Firma den Ressourceneinsatz in diesem Land gering hält um sich gegen etwaige Verluste zu schützen. Das impliziert dass bei hohem Länderrisiko Markteintrittsformen wie Lizenzierung oder Joint-Ventures gegenüber Tochniederlassungen bevorzugt werden.

Auch die wahrgenommene Distanz zwischen Heimat- und Zielmarkt kann den Einsatz von Ressourcen im Ausland beeinflussen. Weicht der Zielmarkt hinsichtlich Kultur, Wirtschaftssystemen und Geschäftspraktiken erheblich vom Heimatmarkt ab, wird das Unternehmen vor großen Investitionen zurückscheuen und eher Eintrittsformen wie Export, Lizenzierung oder Joint-Ventures bevorzugen (vgl. Hill, Hwang & Chang, 1990 und Kim & Hwang, 1992).

Was die Struktur der Nachfrage betrifft, wird angenommen, dass eine Firma bei ungewisser oder zurückgehender Nachfrage nicht bereit ist, umfangreiche Investitionen zu tätigen. In diesem Fall werden Markteintrittsformen mit geringem Ressourceneinsatz bevorzugt, da auf diese Weise schnell auf Veränderungen der Nachfrage reagiert werden und bei nichtexistenter Nachfrage ohne großen Verlust aus dem Markt ausgestiegen werden kann.

Dasselbe gilt für die **Struktur des Wettbewerbs** beziehungsweise im Falle eines volatilen Marktes. Dabei erzeugen schnell verändernde technologische, makroökonomische, soziale, demographische, und regulative Faktoren eine sehr intensive Wettbewerbssituation, in der ein hoher Grad an Flexibilität von Vorteil ist. In diesem Fall wird sich die Unternehmung auch für die investitionsärmeren Eintrittsvarianten entscheiden (vgl. Hill, Hwang & Chang, 1990 und Kim & Hwang, 1992).

5.3.1.3.3 Transaktionsvariablen

Wie bereits in der Theorie von Dunning (1980, 1988) diskutiert, beschreiben die Transaktionsvariablen das Problem der Abwanderung von fachspezifischem Wissen. Deshalb wird die Firma versuchen, das wertvolle Know-How zu schützen und tendiert eher zur Internalisierungsstrategie, sprich einer Niederlassung. Ist dieses Know-How implizit, ist es schwierig, sie zum Beispiel in Lizenzverträgen zu artikulieren. Demzufolge ist es für Lizenzpartner oft unmöglich informelle Routinevorgänge zu verstehen.

Natürlich beeinflussen nicht nur die Variablen selbst, sondern auch deren Zusammenwirken den Entscheidungsprozess. Deshalb ist es wichtig zu erkennen, dass die verschiedenen Variablen die Firma in verschiedene Richtungen schieben und die Entscheidung viele Kompromisse hinsichtlich Kontrolle, Ressourceneinsatz und Technologierisiko beinhaltet.

Die optimale Entscheidung ist die Markteintrittsform, die den langfristigen Wert der Firma unter Berücksichtigung aller relevanten Faktoren maximiert (vgl. Hill, Hwang & Chang, 1990 und Kim & Hwang, 1992).

5.3.1.4 Internationalisierung als eine Reihe von Etappen

Neben den zuvor beschriebenen Theorien, die Internationalisierung vorrangig als Zustand betrachten, gibt es auch den Ansatz, dass der Internationalisierungsprozess eine schrittweise lang andauernde Entwicklung mit verschiedenen Etappen ist. Die beiden bekanntesten Modelle sind das Produktlebenszyklus - Modell von Vernon (1966) einerseits und das Uppsala Internationalisierungsprozess Modell von Johanson & Vahlne (1977) andererseits. Obwohl beide Modelle noch immer einen erheblichen Einfluss auf die aktuelle Forschung in diesem Bereich haben, werde ich mich im Folgenden auf das Modell nach Johanson & Vahlne (1977) konzentrieren (vgl. Melin, 1992).

Die Grundannahme von Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) bestand in der Unterteilung des Internationalisierungsprozesses in vier Stufen, wobei jede Stufe einen höheren Grad an internationaler Vernetzung, Kontrolle und Ressourceneinsatz mit sich bringt.

- Stufe 1: kein regulärer Export
- Stufe 2: Export durch unabhängige Intermediäre (Exportagenten)
- Stufe 3: Errichtung einer Verkaufsniederlassung im Ausland
- Stufe 4: Errichtung einer Produktionsstätte im Ausland

Zusätzlich nehmen die Autoren an, dass die Wahl der Zielmärkte vor allem durch die psychische Distanz zwischen Heimat und Zielland beeinflusst wird. Die psychische Distanz wird als die Summe von Faktoren definiert, die den Informationsfluss von und zum Markt verhindern. Diese Faktoren können unter anderem Unterschiede in Sprache, Ausbildung, Geschäftspraktiken, Kultur und industrieller Entwicklung sein.

Dieses Modell wurde zwei Jahre später von Johanson & Vahlne (1977, 1990) wieder aufgegriffen und weiterentwickelt. Um den inkrementellen Charakter des Internationalisierungsprozesses zu erklären, entwickelte sie folgendes Modell (vgl. Andersen, 1993):

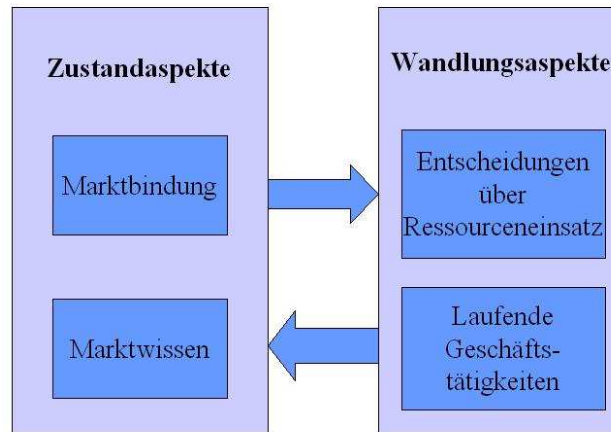


Abbildung 13 – Internationalisierungsmodell
(eigene Darstellung in Anlehnung an Figure 1 in Andersen, 1993)

Der Internationalisierungsprozess entwickelt sich aus dem Zusammenspiel von Wissenszuwachs über den ausländischen Markt einerseits und dem zunehmenden Einsatz von Ressourcen im ausländischen Markt andererseits. Dabei wird zwischen den Zustandsaspekten (Marktwissen und Markteinsatz) und den Wandlungsaspekten (Entscheidungen über Ressourceneinsatz und laufender Geschäftstätigkeiten) der Internationalisierung unterschieden. Marktbindung und Marktwissen sollen laut Johanson & Vahlne (1990) Einfluss auf die Entscheidung über den Einsatz von Ressourcen und über die laufenden Geschäftstätigkeiten haben. Diese Entscheidungen haben wiederum einen Einfluss auf Marktbindung und Marktwissen. Folglich sehen die Autoren den Prozess als kausalen Kreislauf (vgl. Andersen, 1993).

6 Hypothesenherleitung

Um zu überprüfen, ob die in den Modellen von Dunning (1980, 1988) und Hill, Hwang & Chan (1990) beschriebenen Abhängigkeiten und Beziehungen auch in der Praxis gültig sind, werde ich im Folgenden die wichtigsten Kernaussagen auswählen und sie in Form von allgemein gültigen Hypothesen ausdrücken.

6.1 Hypothesen bezüglich der Eklektischen Theorie nach Dunning

Firmengröße

Wie bereits erwähnt, nimmt man an, dass Markteintrittsformen mit mehr Kontrollmöglichkeit von Seiten der Firmenzentrale einen gewissen Ressourcenaufwand und in weiterer Folge auch ein erhöhtes Risikolevel erfordern. Daher werden größere Firmen, die besser Ressourcen aufwenden und Risiken eingehen können, eher zu einer Strategie mit viel Kontrolle tendieren (vgl. Taylor, Zou, Osland, 1998). Dies führt zur folgenden Hypothese:

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Firmengröße und der Bevorzugung einer Markteintrittsstrategie mit viel Kontrollmöglichkeit von Seiten der Firmenzentrale.

Auslandserfahrung

Unternehmen, die bereits Erfahrungen im jeweiligen Auslandsmarkt sammeln konnten, werden Risiken vermeiden, indem sie die Markttransaktionen internalisieren. Dementsprechend ist anzunehmen, je länger eine Unternehmung in einem Markt tätig ist, desto besser kennt sie Eigenschaften, Kultur und Verhalten des Auslandsmarktes und kann dadurch wiederum höhere voraussichtliche Gewinne erwarten (Kessapidou & Varsekelis, 2002). Diese Unternehmen werden eher zu Markteintrittsformen mit höherem Ressourceneinsatz und daher auch besserer Kontrollmöglichkeit wie zum Beispiel Joint Ventures oder Auslandsniederlassungen tendieren. Andersrum werden Firmen mit wenig oder keiner Auslandserfahrung ihr Risiko minimieren wollen, indem sie Markteintrittsformen mit weniger Ressourceneinsatz wie Export oder Lizenzierung wählen. Daher lautet die entsprechende Hypothese:

H2: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Auslandserfahrung der Unternehmung und dem Grad der Direktinvestition.

Differenzierte Produkteigenschaften

Unternehmen, deren Wettbewerbsvorteil darin besteht, differenzierte bzw. einzigartige Produkte oder Technologien am Markt anzubieten, sind grundsätzlich immer dem sogenannten Technologierisiko ausgesetzt. Dieses Risiko kann durch die Internalisierung der Marktaktivitäten minimiert werden. Daher werden Unternehmen mit der Fähigkeit, differenzierte Produkte zu entwickeln, eher Markteintrittsformen mit hohem Ressourceneinsatz und folglich auch viel Kontrollmöglichkeit wählen.

H3: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Fähigkeit differenzierte bzw. einzigartige Produkte oder Technologien zu entwickeln und dem Grad des Ressourceneinsatzes.

6.2 Hypothesen bezüglich der Eklektischen Theorie nach Hill

Unternehmensstrategie

Sollte sich der Auslandsmarkt hinsichtlich Rahmenbedingungen, Geschäftsgepflogenheiten, Eigenschaften der Konsumenten und anderen umgebungsbedingten Strukturen vom Heimatmarkt wesentlich unterscheiden, wird empfohlen eine „multi-domestic“ Strategie zu verfolgen. Dabei werden die Marketingaktivitäten, wie auch Produkteigenschaften und Wettbewerbsstrategien dem jeweiligen Markt angepasst. Dementsprechend ist anzunehmen, dass für Firmen, die eine „multi-domestic“ Strategie verfolgen, eine Markteintrittsform mit wenig Kontrollmöglichkeit ausreichend ist.

Somit kann vorgeschlagen werden, dass sich „multi-domestic“ Firmen eher für Lizenzierung oder Joint-Venture entscheiden, da diese Strategien weniger Ressourceneinsatz erfordern und folglich als kostengeringe Markteintrittsformen bekannt sind.

H4: Firmen, die eine „multi-domestic“ Strategie verfolgen, tendieren eher zu einer Markteintrittsform mit wenig Kontrolle.

Struktur der Nachfrage

Wie bereits erwähnt beeinflusst auch die Nachfragestruktur im Zielmarkt die Wahl der geeigneten Markteintrittsstrategie. Sollte die voraussichtliche Nachfrage eines Auslandsmarktes nicht abschätzbar bzw. unsicher sein, so wird die Unternehmung aus Risikogründen nicht bereit sein substantielle Ressourcen zu investieren. Extensiver Ressourceneinsatz erhöht einerseits das Risiko und limitiert andererseits die Option ohne substantielle „sunk costs“ aus dem Markt auszusteigen, wenn es die Situation erfordert. Daher kann folgende Hypothese aufgestellt werden:

H5: Firmen werden bei volatiler oder unsicherer Nachfrage eher eine Markteintrittsform mit wenig Ressourceneinsatz wählen.

Die Hypothesen werden im Folgenden anhand von drei Fallstudien mit unterschiedlichen Markteintrittsstrategien überprüft.

7 Empirischer Teil

7.1 Datenerhebungsmethode

Für den empirischen Teil meiner Diplomarbeit wählte ich als Forschungsmethode das qualitative Experteninterview. Ziel der empirischen Studie ist es, die in der Theorie aufgezeigten Sachverhalte und Modelle mit Praktikerwissen zu unterstützen und wesentliche Bestandteile zu validieren.

Ich wählte die qualitative Befragung, weil Fragen und Antwortmöglichkeiten sehr flexibel gestaltet werden können und sich deutliche Unterschiede zwischen den Befragten ergaben. Weiters ist diese Methode sehr hilfreich um neue Sichtweisen aufzudecken, da hauptsächlich offene Fragen gestellt werden. Trotz der relativ freien Gesprächsführung wurde auf eine Standardisierung der Fragen im thematischen Sinne geachtet (vgl. Esch, Herrmann & Sattler, 2006, S. 104).

Insgesamt wurden drei Interviews mit Auslandsexperten verschiedener österreichischer Solarfirmen im Jänner 2008 durchgeführt und dauerten jeweils 90 Minuten. Zwei der drei Interviews konnten „Face-to-Face“ durchgeführt werden. Da der Auslandsexperte der dritten Unternehmung dauerhaft in Spanien ist, wurde das dritte Interview per Telefon durchgeführt.

Zusätzlich ist anzumerken, dass alle Gespräche anhand eines Interviewleitfadens (siehe Appendix) gestaltet wurden. Der Interviewleitfaden gab somit die Grundstruktur des Interviews vor, die eigentliche Befragung konnte jedoch je nach Situation abgeändert oder mit zusätzlichen Fragen erweitert werden.

7.2 Auswahl der befragten Unternehmen

Um praxisorientierte Daten sammeln zu können, war es mir wichtig Unternehmen zu befragen, die bereits erfolgreich im spanischen Solarmarkt agieren. Dafür durchsuchte ich zunächst Auflistungen österreichischer Solarfirmen in den Datenbanken der Wirtschaftskammer und verschiedener Solarverbände. Durch telefonischen Kontakt informierte ich mich über deren Marktpräsenz in Spanien und wählte schließlich drei

unterschiedliche Unternehmen aus. Zwei der drei Unternehmen betreiben direkten Export, das dritte Unternehmen besitzt im Vergleich dazu eine spanische Vertriebsniederlassung. Nach telefonischer Terminvereinbarung hatte ich die Möglichkeit, die Schlüsselpersonen für den Verkauf nach Spanien zu befragen.

7.3 Unternehmensprofile der befragten Unternehmen

7.3.1 Solution Solartechnik GmbH

Das oberösterreichische Unternehmen SOLution Solartechnik GmbH wurde im Jahr 2000 gegründet und versteht sich als Spezialist im Bereich der Solarenergie. Im Geschäftsjahr 2007 konnte die SOLution Solartechnik mit knapp 50 Mitarbeitern einen Umsatz von 20 Millionen Euro verzeichnen. Zum heutigen Produktumfang gehören nicht nur Solaranlagen zur Warmwasserbereitung oder zum Heizen, sondern auch Anlagen zur solaren Kühlung sowie Stromgewinnung und Pelletslösungen. Im Bereich der Solarthermie liefert die SOLution Solartechnik einerseits Komplettlösungen für Einfamilienhäuser wie auch für Großanlagen, andererseits verkauft sie auch universell einsetzbare Solarkollektoren und Warmwasserspeicher.

Mittlerweile ist das Unternehmen in insgesamt 14 Ländern mit Schwerpunkt Europa vertreten und erreicht eine Exportquote von 50%. Dabei stützt man sich auf die Kompetenz von mehreren hundert Partnerbetrieben, die ein bald europaweites Versorgungsnetz gewährleisten sollen.

Im spanischen Markt ist das österreichische Unternehmen seit 2006 tätig. Nach Knüpfen der ersten Kontakte konnte Ende des Jahres 2006 bereits den ersten Umsatz erzielt werden. Im Jahr 2007 wurde das Vertriebsnetz soweit ausgebaut, dass mittlerweile vier Partnerfirmen den Verkauf in Spanien übernommen haben, wobei jeder Partner für eine bestimmte Region (Katalonien/Madrid, Galizien, Andalusien, Baskenland/La Rioja) zuständig ist. Der Anteil am Gesamtumsatz des Verkaufes nach Spanien betrug im Jahr 2007 2,5%.

Das größte Projekt in Spanien war bisher eine Solaranlage mit knapp 1.200 m² Kollektorfläche in Terrassa nahe Barcelona. Die Anlage liefert nun eine Jahresleistung von 750kWh/m² und spart damit jährlich über 105.000 m³ Gas ein. Neben diesem Projekt laufen parallel auch kleinere und mittelgroße Projekte auf der iberischen Halbinsel. Zur Zeit wird ein Schwimmbad von 400 m² in Lissabon gebaut. Zusätzlich wurden noch zwei Wohnkomplexe

in Andalusien und eines in Barcelona mit solarthermischen Anlagen von SOLution ausgestattet. Die restlichen Umsätze aus spanischen Exporten setzen sich aus Projekten mit Einfamilienhäusern zusammen.

Das persönliche Interview wurde am 25. Jänner 2008 (10 Uhr – 11 Uhr 30) bei der SOLution Solartechnik GmbH (Hauptstraße 25, 4642 Sattledt) mit Herrn Mag. Sergio Fernandez Reyes geführt. Herr Fernandez Reyes ist der internationale Vertriebsleiter für die Märkte Spanien, Portugal, Frankreich, Italien und die Schweiz.

7.3.2 Gasokol GmbH

Das Unternehmen mit Sitz in Saxen (Oberösterreich) wurde im Jahr 1995 gegründet und widmet sich ausschließlich der Erzeugung und dem Vertrieb von solarthermischen Anlagen.

Neben einzelnen Sonnenkollektoren, Warmwasserspeicher, verschiedenen Regelungen und Solarkomponenten werden auch Fertiglösungen angeboten. Im Jahr 2007 konnte das österreichische Unternehmen mit rund 40 Mitarbeitern einen Gesamtumsatz von mehr als 10,5 Millionen Euro erwirtschaften.

Gasokol GmbH ist in insgesamt 14 europäischen Ländern vertreten, schwerpunktmäßig in Westeuropa. Neben Österreich und Deutschland exportiert das Unternehmen auch in die Schweiz, nach Italien, Frankreich, Spanien, Zypern, Belgien, Großbritannien, Irland, Portugal, Bulgarien, Polen und Ungarn.

Während in Österreich und Deutschland vorrangig Installateurfachbetriebe direkt bedient werden, verkauft man in den restlichen Zielmärkten über Vertriebspartner. Die Exportquote von Gasokol GmbH liegt bei 70%.

Die ersten Aktivitäten von Gasokol GmbH wurden zwar schon im Jahre 2003 getätigt, was sich aber in erster Linie auf Informationssuche, Kontaktabahnung und Marktanalyse beschränkte. Bereits 2005 konnten die ersten Umsätze aus dem Verkauf in Spanien verzeichnet werden.

Mittlerweile beträgt der Anteil des Umsatzes in Spanien am Gesamtumsatz der Firma Gasokol rund 3%.

Wie in den anderen Zielmärkten wird auch nach Spanien direkt exportiert. Sieben Kooperationspartner in verschiedenen Regionen Spaniens sind für den Vertrieb der Gasokol - Produkte verantwortlich.

Das persönliche Interview wurde am 25. Jänner 2008 (12 Uhr – 13 Uhr 30) bei der Gasokol GmbH (Solarpark 1, 4351 Saxen) mit Herrn Marin Marinov, Sales Manager für Internationale Tätigkeiten, geführt.

7.3.3 General Solar Systems GmbH

SONNENKRAFT bildet die Hauptmarke der General Solar Systems GmbH, einem Tochterunternehmen der zur VKRGruppe gehörenden SolarCAP A/S. Die VKR-Gruppe beschäftigt rund 15.000 Mitarbeiter in mehr als 40 Ländern der Welt und umfasst weltweit bekannte Marken wie VELUX, VELFAC, Rationel, SP Fönster, Traryd Fönster, Faber, Sonnenkraft, GREENoneTEC und WindowMaster (siehe Abbildung 13). Im Geschäftsjahr 2006 verzeichnete der Konzern mit Hauptsitz im dänischen Horsholm einen Gesamtumsatz von 16.676 Millionen Dänischen Kronen (ca. 2.237 Millionen Euro⁷).

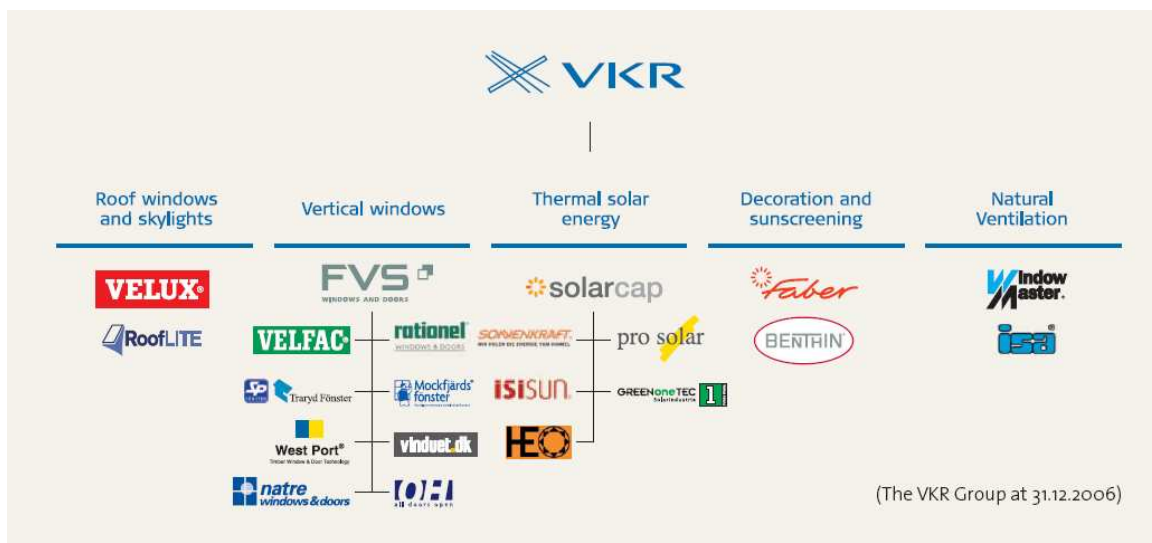


Abbildung 14 - Struktur VKR Gruppe
(entnommen aus dem Annual Report der VKR Gruppe)

Innerhalb dieser Unternehmensgruppe beschäftigt sich die österreichische Sonnenkraft Solar Systems GmbH ausschließlich mit Produkten und Systemlösungen zur ökologisch erneuerbaren solarthermischen Energiegewinnung. Die Produktpalette reicht dabei von einzelnen Sonnenkollektoren und Warmwasserspeichern bis zu Komplettlösungen im Niedertemperaturbereich. Sonnenkraft bedient dabei einerseits Privathaushalte (Solarlösungen für Einfamilienhäuser), andererseits aber auch die Industrie, Hotellerie und andere Sektoren (Großanlagen).

Der Ausbau von länderübergreifenden Vertriebsnetzen mittels Kooperationen oder Zweigniederlassungen hat Sonnenkraft zu einem der wichtigsten Solarunternehmen im europäischen Markt gemacht.

⁷ Umgerechnet mit Universal Currency Converter www.xe.com/ucc/ am 21.01.2008

Sonnenkraft Solar Systems ist seit dem Jahr 2000 im spanischen Markt vertreten. Nach sieben Jahren direkten Export durch interne Vertriebsagenten wurde im Jahr 2006 eine Vertriebsniederlassung in der Hauptstadt Madrid gegründet. Mit mehr als 20 Mitarbeitern bedient die Zweigstelle die gesamte iberische Halbinsel.

Das Telefoninterview wurde am 30. Jänner 2008 (11 Uhr bis 12 Uhr 30) mit Herrn Helmut Fuchs geführt. Herr Fuchs ist Geschäftsführer der spanischen Vertriebsniederlassung Sonnenkraft España, S.L., und deshalb dauerhaft in Madrid stationiert.

7.4 Ergebnisse der Studie

7.4.1 Der Spanische Solarmarkt

Um das auf Sekundärliteratur basierende Kapitel 3 mit subjektiven Meinungen und praxisorientierten Erfahrungen der im Markt aktiven Unternehmen zu ergänzen, konzentriert sich der erste Abschnitt des Interviews auf die Beschreibung des spanischen Marktes, wie auch auf dessen Herausforderungen und Unterschiede zum Heimatmarkt.

Prinzipiell wird Spanien als ein innerhalb der EU-Grenzen befindlicher Markt mit viel Potential und Wachstum beschrieben.

Herr Fernandez-Reyes nennt dabei vor allem die rechtlichen Regelungen und erklärt, warum der Nachfrageanstieg noch nicht wie erwartet stattgefunden hat:

„Ich schätze das Potential dieses Marktes sehr hoch ein. Der erwartete Anstieg der Nachfrage nach solarthermischen Anlagen trat trotz In-Kraft-Tretens des Baukodex langsamer ein als geplant. Prinzipiell dachten die meisten solarthermischen Firmen, dass der Markt im Jahr nach der Gesetzeserlassung explodieren würde. Tatsächlich fand man jedoch Mittel und Wege um den Baukodex zu umgehen. Zum Beispiel versuchten viele Betroffene noch eine Baugenehmigung vor Rechtsgültigkeit des Baukodex zu bekommen. In manchen Gemeinden Spaniens glich die Anzahl der Baugenehmigungen während der letzten beiden Wochen vor In-Kraft-Treten des Baukodex der jährlichen Anzahl an Baugenehmigungen. Denn alle Neubauten, die vor dem Gesetz genehmigt wurden, unterlagen nicht dieser neuen Vorschrift.“

Auch Herr Fuchs findet seine Erklärung in der Baubranche selbst:

„Durch den im Jahr 2006 In-Kraft-Getretenen Baukodex stieg vor allem die zu erwartende Nachfrage nach solarthermischen Anlagen. Die Implementierungsphase dieses Kodices dehnt sich jedoch aufgrund von langwierigen Prozessen im Konstruktionssektor auf einen längeren Zeitraum aus und die Konsequenzen – wie die erhöhte Nachfrage nach solarthermischen Produkten - werden erst in der nahen Zukunft bemerkbar sein. Nicht zuletzt auch weil der Gesetzgeber nach Einführung einer so gravierenden Vorschrift zumindest in der Einlaufphase manches Umgehen der Regelungen toleriert.“

Herr Marinov von Gasokol nimmt den Baukodex als Grund für den Nachfrageanstieg wahr, macht jedoch auch deutlich, dass sich die spanische Baubranche an sich in einer Ausnahmesituation befindet:

“Der solarthermische Markt Spaniens hat immenses Potential, nicht zuletzt wegen des bereits erwähnten Baukodex. Zusätzlich zu diesem neuen Gesetz, ist Spanien durch eine so genannte Immobilien-Blase charakterisiert. Mit rasanter Geschwindigkeit wurden in den letzten Jahren riesige Gebäudekomplexe entlang der Küsten und in der Umgebung von Madrid errichtet. Das Bauvolumen Spaniens gleicht dem addierten Bauvolumen von Frankreich, Großbritannien und Deutschland.⁸ Sollte dieser Trend noch weiter andauern, würde dieses immense Bauvolumen gemeinsam mit dem Baukodex eine große Nachfrage nach solarthermischen Anlagen ergeben.“

7.4.1.1 Unterschiede Österreich – Spanien

Die wohl größten Unterschiede zwischen dem österreichischen und spanischen Markt liegen laut den Auslandsexperten in den gesetzlichen Regelungen seitens der Regierung.

Der bereits erwähnte Baukodex erhöht die Nachfrage nach Solarkollektoren immens. Trotzdem weicht das Umweltbewusstsein der spanischen Kunden von dem in Österreich geläufigen ab.

„Während in Österreich solarthermische Anlagen wie auch Pelletsheizungen bereits Gang und Gebe sind, ist deren Nutzung in Spanien noch relativ rückläufig. Die Nutzung dieser Technologien ist zwar gesetzlich vorgeschrieben, das Umweltbewusstsein der Bevölkerung verändert sich jedoch nur langsam. Spanier statuen ihren Neubau mit einer Solaranlage aus, weil sie dazu gesetzlich verpflichtet sind, jedoch nicht, weil sie dadurch das Ökosystem schützen wollen.“ (Herr Fernandez – SOLution Solartechnik)

Herr Fuchs vermutet, dass dieses fehlende Bewusstsein auf das geringere Entwicklungsniveau Spaniens zurückzuführen sein könnte. Im Gegensatz zu Österreich wurden in Spanien noch nicht alle Bedürfnisse der Bevölkerung befriedigt, was in erster Linie auf die Geschichte des Landes zurückzuführen sei.

„Man ist froh ein Haus zu haben, unabhängig davon, ob eine Solaranlage installiert ist oder nicht!“

⁸ siehe auch: www.focus.de/immobilien/kaufen/spanien_aid_56109.html - aufgerufen am 16.01.2008

Ein anderer Grund sind die Kostenunterschiede. Während man in Österreich immense Heizkosten aufgrund von klimatischen Bedingungen verzeichnet, beschränken sich die Ausgaben in Spanien auf ein Minimum. Der Faktor „Kosteneinsparung“ spielt somit in Spanien eine geringere Rolle.

Als letzter Grund wurden die Eigenschaften der Konstruktionsblase genannt. Da in Österreich Einfamilienhäuser individuell für den Kunden zugeschnitten werden und der Kunde die Entscheidungen trifft, übernehmen diese Aufgaben in Spanien Baufirmen. Diese Bauträger planen und konstruieren Standardimmobilien, die nach Fertigstellung verkauft werden. Somit muss der einzelne keine Entscheidungen treffen und wird auch nicht mit der Frage nach solarthermischen Anlagen konfrontiert.

Was die Betriebsstruktur selbst betrifft, so unterscheidet sich Spanien aufgrund seiner Größe und Diversität von Österreich. Während es in Österreich üblich ist, als mittelgroßes Unternehmen direkt an Installateure zu verkaufen, bedarf es in Spanien Großhändler, da diese die Geschäftsgepflogenheiten wie auch Förderungen einer bestimmten Region sehr gut kennen.

7.4.1.2 Eintrittsbarrieren im spanischen Markt

Als größte Herausforderung beim Eintritt in den spanischen Markt nannten mir alle drei Befragten die zum Zeitpunkt des Markteintritts erforderliche Nationalzertifizierung der Solarkollektoren. Dieses Gesetz schreibt vor, dass alle Solarkollektoren, die in Spanien verkauft werden, durch ein spanisches Prüfinstitut zertifiziert werden müssen. Herr Fernandez (Firma SOLution Solartechnik) nahm diese Regelung als Eintrittshemmnis wie auch als Importrestriktion wahr, da es vor allem für ausländische Firmen ein langwieriges Genehmigungsverfahren darstellt.

Laut Herrn Marinov (Firma Gasokol) waren dabei fehlende Informationen, wenig Erfahrung mit Zertifizierungsverfahren und mangelhafte Kommunikation mit den zuständigen Genehmigungsinstituten ausschlaggebend für die lange Wartezeit. Dieses Genehmigungsverfahren hinderte die Firma am problemlosen und schnellen Markteintritt. Auch Herr Fuchs (Firma Sonnenkraft) sieht dieses Genehmigungsverfahren als Eintrittsbarriere für ausländische Produzenten, stellt aber auch fest, dass sich der Energiemarkt Spaniens von heute im Vergleich zu dem vor sieben Jahren verändert hat. Durch internationale Regelungen wurde der Markt nach außen hin geöffnet und ist heutzutage viel transparenter.

Mittlerweile wurde auch die Gesetzgebung gemildert: seit 27. Januar 2007 werden Prüfungen der Sonnenkollektoren durch von der EU anerkannte Labors akzeptiert, das heißt, es ist keine physische Kollektorprüfung (Nationalzertifizierung) in Spanien notwendig. Damit verkürzen sich die Wartezeiten und Genehmigungsverfahren beim Eintritt in den spanischen Markt.

7.4.2 Motive des Markteintritts

Um die wichtigsten Gründe für den Markteintritt in Spanien aufzudecken, wurde zunächst eine offene Frage bezüglich der Hauptmotive gestellt.

Die Befragung ergab, dass vor allem das Marktpotential Spaniens sowie die günstigen Rahmenbedingungen in dieser Branche eine große Rolle spielen. Herr Fuchs von der Sonnenkraft äußerte sich dazu wie folgt:

„Als internationaler Konzern setzen wir auf eine zukunftssträchtige Präsenz in den europäischen Märkten. Spanien ist vor allem aufgrund der globalen Rahmenbedingungen, wie auch des immensen Marktpotentials ein für uns interessanter Markt. Unser Ziel ist es, einer der Global Player in der solarthermischen Branche zu werden.“

Neben den situativen Faktoren ist somit auch die Verfolgung der globalen Unternehmungsstrategie wichtig. Der Markteintritt in Spanien stellt einen logischen Schritt in Richtung europäischer Marktpräsenz dar.

Im Gegensatz dazu ist in der Aussage von Herrn Fernandez ein reaktives Motiv nach Czinkota & Ronkainen (2004) erkennbar:

„Ein Hauptmotiv war natürlich das limitierte Marktpotential Österreichs. Aus diesem Grund mussten wir Märkte finden, die genug Nachfrage und Potential für den Export darstellten. In erster Linie kamen dafür europäische Märkte in Frage, da sie praktisch vor der Haustüre sind. Spanien als südeuropäisches Land wurde wegen seines großen Marktpotentials ausgewählt.“

Österreich besitzt aufgrund seiner Größe ein limitiertes Marktpotential, was zweifellos zu einem gesättigten Inlandsmarkt bzw. auch einer stagnierenden Inlandsnachfrage führen kann. Um den Absatz trotzdem aufrechterhalten bzw. erhöhen zu können, wird der Eintritt in den spanischen Markt gewählt.

Herr Marinov begründet den Markteintritt wie folgt:

„Vor der Internationalisierung unseres Unternehmens, stellten wir uns die Frage, welche Märkte Potential haben und wo darin jeweils unsere Chancen liegen. Spanien wies als südeuropäisches Land ein großes Potential auf. Zusätzlich wurden wir durch diverse Symposien und Messen der Außenhandelsstelle der österreichischen Wirtschaftskammer zu Geschäftstätigkeiten in Spanien motiviert.“

Hierbei ist ersichtlich, dass Spanien aufgrund von Standort- und Klimavorteilen im Vergleich zu anderen Märkten großes Potential aufweist. Hinzu kommt auch der verbesserte Informationsaustausch durch die Aktivitäten der Wirtschaftskammer.

Zusätzlich zu der offenen Frage, die neue Sichtweisen aufdecken sollte, wurde den Befragten eine Reihe von Aussagen vorgelegt. Die in Tabelle 3 ersichtlichen Aussagen sind aus der Theorie abgeleitet und wurden von den Befragten bewertet und kommentiert.

Tabelle 3 - Motive des Markteintritts

Mögliche Motive für den Markteintritt in Spanien:	Unternehmen 1		Unternehmen 2		Unternehmen 3	
	Ich stimme zu	Ich stimme nicht zu	Ich stimme zu	Ich stimme nicht zu	Ich stimme zu	Ich stimme nicht zu
um den Gewinnvorteil auszunutzen – denn die Gewinnspanne wird höher als in Österreich erwartet		X		X		
um meinen technologischen Vorteil gegenüber ausländischer Konkurrenten auszunutzen	X		X			
weil meine Technologie im spanischen Markt noch einzigartig ist	X			X		
da ich exklusive Informationen hinsichtlich Kunden und Marktsituation in Spanien besitze	X			X		
um durch steigenden Absatz die Gesamtproduktionskosten zu senken - Economies of Scale)	X		X			
um durch steigenden Absatz zumindest die Fixkosten zu decken	X		X			
da der spanische Markt in dieser Branche viel Potential und auch Wachstum aufweist	X		X		X	
da der österreichische Markt in dieser Branche zur Zeit gesättigt ist bzw. die Nachfrage stagniert		X		X		
da am spanischen Markt weniger Konkurrenzdruck herrscht		X		X		
da der Auslandsverkauf das Image der Firma verbessert und so die Inlandsnachfrage erhöht.		X		X		
weil spanische Abnehmer mich kontaktiert haben (nachfragerseitig ausgelöster Kontakt)		X		X		
weil ich Partnerfirmen (z.B. Vertriebspartner oder Produktionspartner) in den Markt gefolgt bin (Beziehungen aufrecht erhalten)	X			X		
weil sich mein Produkt in Spanien besser nutzen lässt (Klimavorteile - mehr Sonnenstunden erhöhen den Wirkungsgrad des Produktes)	X			X		X
weil sich in den letzten Jahren günstige Rahmenbedingungen ergeben haben	X			X		X
der Standort in Spanien stellt in erster Linie eine Plattform für den Absatz in Drittländer dar.		X		X		

Wie in Tabelle 3 ersichtlich wird, sind Motive, wie das Marktpotential und der Marktwachstum Spaniens, die günstigen Rahmenbedingungen und die bessere Nutzungsmöglichkeit des Produktes aufgrund klimatischer Gegebenheiten für alle drei Befragten das ausschlaggebende Kriterium.

Zwei der Befragten bestätigten auch, dass sie so im Auslandsmarkt ihren Technologievorteil nutzen können. Jedoch ist nur ein Unternehmen auch der Meinung, dass ihre Technologie im Auslandsmarkt einzigartig ist. Ursache dafür ist, dass obwohl österreichische Produkte im Vergleich mit den spanischen Konkurrenten zwar technologisch führend sind, es natürlich auch internationale Mitbewerber im spanischen Markt gibt, die ein ähnliches Technologieniveau aufweisen.

Auch sind zwei Befragte der Meinung, dass die Aussicht auf Senkung der Gesamtproduktionskosten bzw. Fixkosten durch Erzielung von Betriebsgrößeneinsparungen („Economies of Scale“) ein Motiv für den Markteintritt war. Da in der solarthermischen Branche vor allem hohe Forschungs- und Entwicklungskosten wie auch Materialkosten anfallen, ist dieses Motiv plausibel.

Zusätzlich ergab sich aus der Befragung, dass zwar kein Unternehmen den spanischen Markt als Plattform für den Absatz in Drittländern nutzt, dieses Motiv für die Befragten jedoch grundsätzlich nachvollziehbar wäre. Aufgrund der geographischen Nähe zu den nordafrikanischen Ländern Marokko, Algerien und Tunesien, wie auch der kulturellen Bindung zu bzw. dem erhöhten Handel mit den lateinamerikanischen Staaten könnte die Marktpräsenz in Spanien den Markteintritt in diese Länder erleichtern.

7.4.3 Fallstudien - Markteintritt

7.4.3.1 SOLution Solartechnik GmbH

Wie bereits erwähnt, exportiert die SOLution Solartechnik GmbH direkt nach Spanien und stützt sich dabei auf ein Vertriebsnetz von spanischen Partnerfirmen. Laut Herrn Fernandez-Reyes war der Markteintritt mithilfe ausländischer Partnerfirmen die schnellste Methode um sich am spanischen Markt zu positionieren. Der rasche Eintritt im Jahr 2007 war sehr wichtig, denn nach In-Kraft-Treten des neuen Gesetzes, haben sich sehr viele ausländische Mitbewerber in Spanien angesiedelt.

7.4.3.1.1 Kontrolle, Risiko und Ressourceneinsatz

Da die Entscheidungen bezüglich des Verkaufes bzw. der Projekte im Verantwortungsbereich der Partnerfirmen liegen, und die Firma SOLution Solartechnik lediglich über neue Projekte informiert wird, kann die Kontrollmöglichkeit der österreichischen Firmenzentrale als eher gering eingeschätzt werden. Dem dadurch erhöhten Technologierisiko wird mit vertraglichen Abmachungen entgegengewirkt:

„Grundsätzlich besteht in diesem Sektor die Gefahr die Technologie zu kopieren. Deshalb haben wir auch in den einzelnen Partnerverträgen eine Klausel inkludiert, die den Partnern den Wettbewerb mit eigenen Produkten nicht gestattet.“

Obwohl der Export an sich keine Direktinvestition erfordert, schätzt Herr Fernandez-Reyes den **Ressourceneinsatz** als immerhin mittelmäßig ein.

„Obwohl wir keine Ressourcen im Sinne einer Niederlassung eingesetzt haben, tätigten wir doch die eine oder andere Investition. Zum Beispiel wurden zu Marketingzwecke alle Folder und Broschüren ins Spanische übersetzt. Auch ich, als spanischer Landsmann, bin unter anderem eingestellt worden um den spanischen Markt aufzubauen.“

7.4.3.1.2 Wahl der Markteintrittsstrategie

Die Faktoren, maßgeblich für die Wahl der Markteintrittsform hatten, waren neben dem Vorteil der schnellen Positionierung und dem immensen Marktpotential Spaniens, vor allem die damalige Firmengröße sowie das vorhandene Auslandsinvestitionsbudget. Ein mittelgroßes Unternehmen wie die SOLution Solartechnik kann nicht von vornherein denselben Ressourcenaufwand erbringen wie ein international tätiger Konzern.

Der Vollständigkeit halber muss jedoch angemerkt werden, dass die Exportstrategie der SOLution Solartechnik GmbH als erster Schritt im Internationalisierungsprozess angesehen wird. Dabei wird die Option auf eine zukünftige Niederlassung nicht ausgeschlossen.

Vorteilhaft bei der derzeitigen Strategie ist jedoch die vorhandene Flexibilität. Sollte die Nachfrage nach Sonnenkollektoren aufgrund von Gesetzesänderungen wider Erwarten sinken, würde der Ausstieg aus dem spanischen Markt problemlos durchgeführt werden können, da sich die Auslandsinvestitionen auf ein Minimum beschränken.

Ein weiterer Grund für den Export durch ausländische Vertriebspartner stellen die Unterschiede zwischen österreichischem und spanischem Markt dar. In Spanien ansässige Vertriebspartner verfügen nicht nur über das nötige technologische Wissen, sondern kennen auch die Besonderheiten von regionalen Bestimmungen und Fördermöglichkeiten. Sie stellen die Schnittstelle zwischen dem Produzenten und dem jeweiligen Bauprojekt dar.

Die Aussage, dass die Markteintrittsstrategie Teil der Gesamtstrategie des Unternehmens ist, wird jedoch abgelehnt. Die Wahl der Eintrittsform ist unabhängig von der Unternehmensstrategie im Allgemeinen, sondern passt sich vielmehr an die jeweilige Marktsituation an.

7.4.3.1.3 Vorteile bzw. Nachteile der gewählten Markteintrittsform

Die Exporttätigkeiten ermöglichen vor allem eine flexible Marktpräsenz bei geringem Kapitaleinsatz. Da im spanischen Markt bis dato noch nicht direkt investiert wurde, ist der Marktaustritt verhältnismäßig einfach. Weiters sieht Herr Mag. Fernandez die Vertretung durch regionale Vertriebspartner als vorteilhaft an. Da Spanien ein sehr diversifiziertes Land ist, müssen sich die Vertriebsagenten auf die jeweilige Region spezialisieren.

Ein großer Nachteil ist natürlich die Abhängigkeit von ausländischen Firmen. Beim direkten Export mangelt es oft an Informationsaustausch und Kontrollmöglichkeit. Als Kooperationspartner muss man auch bereit sein Kompromisse einzugehen.

7.4.3.2 Gasokol GmbH

7.4.3.2.1 Kontrolle, Risiko und Ressourceneinsatz

Auch die Gasokol GmbH kooperiert mit regional ansässigen Distribuenten und exportiert somit direkt nach Spanien. Diese Markteintrittsform wird in jedem Auslandsmarkt angewendet und stellt somit die Gesamtstrategie des Unternehmens dar. Ähnlich wie bei der SOLution Solartechnik ist die Entscheidungs- und Kontrollfähigkeit des österreichischen Unternehmens hinsichtlich der Projekt- bzw. Kundenauswahl limitiert und der eingesetzte Ressourcenanteil gering. Was die Gefahr des Technologierisikos betrifft, erklärt Herr Marinov wie folgt:

„Grundsätzlich besteht die Gefahr die Technologie nachzukaufen bzw. zu kopieren. In unserem Fall wäre die Kopie relativ teuer nachzubauen, somit hat das Technologierisiko für uns wenig Bedeutung.“

7.4.3.2.2 Wahl der Markteintrittsstrategie

Im Gegensatz zum ersten Beispiel wird hier der Faktor Unternehmensgröße als irrelevant bewertet. Die Strategie, den spanischen Markt via Vertriebspartner zu bedienen, ist großteils auf die Gesamtstrategie des Unternehmens zurückzuführen.

Ein anderer relevanter Faktor könnte die Beschaffenheit bzw. Komplexität der Produkte selbst sein. Technologische Produkte erfordern einerseits technisches Verständnis, andererseits auch Marktwissen und Erfahrung. Da die in Spanien verwendete Technik bei der Realisation von Bauprojekten möglicherweise von der in Österreich abweicht, spielen die Vertriebspartner als Informationsschnittstelle eine wichtige Rolle.

Auch das Marktpotential Spaniens ist ein wichtiger Faktor. Der spanische Solarmarkt ist zum einen sehr groß, zum anderen unterscheiden sich die Geschäftsgepflogenheiten, die gesetzlichen Bestimmungen und die Fördermöglichkeiten von Region zu Region. Diese Charakteristika erfordern die Zusammenarbeit mit mehreren, jeweils auf eine Region spezialisierten Vertriebspartnern. Im Vergleich dazu ist der britische Markt verhältnismäßig homogen und die Kooperation mit nur einem Vertriebspartner bereits zielführend.

7.4.3.2.3 Vorteile bzw. Nachteile der gewählten Markteintrittsform

Die Vorteile beim direkten Export durch ausländische Vertriebspartner ist die flächendeckende Distribution - denn Vertriebspartner in jeder Region erhöhen die Anzahl der Endkunden - sowie ein schneller und kostengünstiger Markteintritt. Die direkte Beziehung und damit ein erhöhter Wissensaustausch mit spanischen Großhändlern sind auch als Vorteil zu sehen (gegenüber indirektem Export).

Nachteilig ist auf jeden Fall die daraus resultierende Abhängigkeit von den Distributionspartnern. Da viele Kooperationspartner zu Beginn eine Einlaufphase benötigen, gehen viel Zeit und Ressourcen verloren. Zusätzlich besteht die Gefahr, dass sich effiziente Distribuenten selbst im Markt etablieren und dann entscheiden, selbst als Produzenten in den Markt einzusteigen. Zwar könnten die Distribuenten in diesem Fall nicht die Technologie kopieren, die Herstellung eines ähnlichen Produktes wäre jedoch durchaus vorstellbar.

7.4.3.3 General Solar Systems GmbH

Im Gegensatz zu den zwei vorhergehenden Fallstudien entschied sich die Firma General Solar Systems für eine Markteintrittsform mit Direktinvestition. Da die Erwartungen an den spanischen Markt hinsichtlich Marktpotential und Marktwachstum eine Auslandsinvestition rechtfertigten, wurde nach sechs Exportjahren im Jahr 2006 eine Vertriebsniederlassung in Madrid errichtet.

7.4.3.3.1 Kontrolle, Risiko und Ressourceneinsatz

Auf der einen Seite bringt die Gründung einer Vertriebsniederlassung zwangsläufig einen gewissen Kapital- und Ressourceneinsatz aufgrund von Investitionskosten hinsichtlich der Anlagen wie auch laufenden Personalkosten mit sich. Auf der anderen Seite hat die österreichische Firmenzentrale die Möglichkeit, die Geschäftstätigkeiten in Spanien zu kontrollieren. Der Grad an Kontrolle wird deshalb als verhältnismäßig hoch eingestuft. Laut dem Geschäftsführer Herrn Fuchs ist jedoch das Technologierisiko weitgehend ausgeschlossen:

„Grundsätzlich besteht in dieser Branche das Risiko des Technologietransfers an Kooperationspartner. In unserem Fall wurden alle Tätigkeiten von der Produktion bis

zum Verkauf an den Endkunden internalisiert. Somit besteht kein Risiko. Zusätzlich sichern wir uns auch noch durch Patente ab.“

7.4.3.3.2 Wahl der Markteintrittsstrategie

Bei der Wahl der geeigneten Markteintrittsstrategie haben die verschiedensten Faktoren einen Einfluss. Ausschlaggebend ist dabei aber vor allem die Attraktivität des Zielmarktes. Das Marktpotential, und das zu erwartende Marktwachstum sind maßgeblich für die Investitionsentscheidung. Laut Herrn Fuchs wird der spanische Solarmarkt auch in Zukunft sehr interessant bleiben, weshalb für ihn die Errichtung der Auslandsniederlassung auf jeden Fall gerechtfertigt ist.

Ob eine Direktinvestition getätigt werden kann, hängt natürlich auch von der Firmengröße ab. Ein internationaler Konzern wie die VKR Gruppe verfügt über mehr Ressourcen und internationale Erfahrung als ein mittelgroßer Betrieb. Laut Herrn Fuchs ist auch die Produkteigenschaft ein relevanter Einflussfaktor.

„Wir beschäftigen uns mit zum Teil sehr komplexen Produkten und Technologien, denn solarthermische Anlagen sind keine herkömmlichen Produkte die im Internet gekauft werden können. Diese Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit erfordern neben dem herkömmlichen Verkauf auch Zusatzdienstleistungen, wie die Schulung über die Implementierung, Anwendung und Nutzung der Produkte. Zusätzlich ist der persönliche Kontakt zu unseren Kunden sehr wichtig. Der Vertrieb von der österreichischen Zentrale aus wäre aufgrund der Distanz und Sprachunterschiede nicht zielführend.“

Schließlich ist die gewählte Markteintrittsstrategie natürlich auch Teil der globalen Strategie und wird von dieser beeinflusst. Neben Direktinvestitionen in den wichtigsten europäischen Märkten werden die kleineren Märkte mithilfe anderer Markteintrittsformen bedient.

7.4.3.3.3 Vorteile bzw. Nachteile der gewählten Markteintrittsform

Der Vertriebsstandort in Spanien erleichtert vor allem den direkten Kontakt zu den Kunden. Der physische Standort in Madrid stärkt die Präsenz von General Solar Systems in Spanien und durch die Internalisierung der gesamten Geschäftstätigkeiten (inklusive Vertrieb) werden Wettbewerbsvorteile erzielt.

Nachteile werden in dieser Fallstudie keine genannt.

8 Überprüfung der Hypothesen

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Firmengröße und der Bevorzugung einer Markteintrittsstrategie mit viel Kontrollmöglichkeit von Seiten der Firmenzentrale.

Nach Vergleich der drei untersuchten Unternehmen kann ich bestätigen, dass diese Hypothese auf die vorliegende empirische Studie zutrifft. Das Unternehmen General Solar Systems als Teil der VKR Gruppe mit einem Jahresumsatz von mehr als 2 Milliarden Euro und einer Beschäftigtenzahl von 15.000 wählte eine Markteintrittsstrategie, die einerseits viel Ressourcen erfordert und daher auch ein gewisses Risiko birgt, andererseits aber die Kontrolle und Überwachung von Seiten der Firmenzentrale zulässt. Im Vergleich dazu wählten die Mittelbetriebe SOLution Solartechnik GmbH und Gasokol GmbH eine Eintrittsform mit minimalem Ressourceneinsatz, haben im Gegenzug jedoch keinen Einfluss auf die Geschäftstätigkeiten in Spanien. Somit verifiziert sich die folgende Behauptung: Je größer eine Firma ist, desto eher wird sie zu einer Eintrittsform mit mehr Kontrollmöglichkeit tendieren.

H2: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Auslandserfahrung der Unternehmung und dem Grad der Direktinvestition.

Auch diese Hypothese lässt sich nach Analyse der Markteintrittsprozesse bestätigen. General Solar Systems ist seit dem Jahr 2000 im spanischen Markt vertreten und kann nach jahrelanger Exporttätigkeit zum Zeitpunkt der Errichtung einer Vertriebsniederlassung ein fundiertes Wissen über den spanischen Markt aufweisen. Im Vergleich dazu traten Solution Solartechnik und Gasokol erst einige Jahre später in den Markt ein.

H3: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Fähigkeit differenzierte bzw. einzigartige Produkte oder Technologien zu entwickeln und dem Grad des Ressourceneinsatzs.

Alle drei Unternehmen gaben an, dass ihre Produkte hinsichtlich der verwendeten Technologie gegenüber spanischen Konkurrenten führend seien. Jedoch bieten auch andere internationale Mitbewerber ihre qualitativ gleichwertigen Produkte im spanischen Markt an.

Der Gesamtservice der, mit dem Verkauf von solarthermischen Anlagen in Verbindung steht, grenze sie jedoch von den Mitbewerbern ab. Da aber kein signifikanter Unterschied hinsichtlich der Fähigkeit der Unternehmen, differenzierte Produkte zu entwickeln, erkennbar ist, kann diese Hypothese nicht bestätigt werden.

H4: Firmen die eine multi-domestic Strategie verfolgen, tendieren eher zu einer Markteintrittsform mit wenig Kontrolle.

Die Entscheidung darüber, ob ein internationales Unternehmen eine globale oder eine multi-domestic Strategie verfolgen sollte, hängt in erster Linie von der Beschaffung der Zielmärkte und deren Abweichung vom Heimatmarkt ab. In der vorliegenden Studie sind alle drei Unternehmen in der Industriebranche tätig und die Verwendung von solarthermischen Anlagen scheint länderübergreifend konsistent. Es muss jedoch erwähnt werden, dass der Solarsektor durch national und auch regional unterschiedliche Regelungen und Fördersystemen und einem unterschiedlich ausgeprägten Umweltbewusstsein charakterisiert ist. Während sich Solution Solartechnik und Gasokol auf Vertriebspartner stützen, die einen individuellen Vertrieb gewährleisten, internalisierte SONNENKRAFT diese Tätigkeit und führt den Verkauf vor Ort mithilfe der eigens errichteten Vertriebsniederlassung durch. Als Teil eines internationalen Konzerns ist die Markteintrittsstrategie in Spanien abhängig von der Gesamtstrategie des Unternehmens. Zudem wird angenommen, dass der Einfluss und die Kontrolle der Firmenzentrale relativ hoch sind. Nimmt man folglich an, dass die beiden Unternehmen im Rahmen des Exports eine multi domestic Strategie verfolgen, während Sonnenkraft eine globale Strategie verfolgt, kann die Hypothese bestätigt werden.

H5: Firmen werden bei volatiler oder unsicherer Nachfrage eher eine Markteintrittsform mit wenig Ressourceneinsatz wählen.

Aufgrund der bereits erwähnten gesetzlichen Regelungen und Vorschriften entwickelte sich die spanische Solarbranche zu einem sehr interessanten Zielmarkt für internationale Unternehmen. Der im Jahr 2006 In-Kraft-Getretene Baukodex verspricht für die nächsten Jahre eine Nachfragesteigerung nach solarthermischen Anlagen. Daher kann davon ausgegangen werden, dass eine Stagnation der Nachfrage unwahrscheinlich ist. Laut Hypothese 5 müsste eine stabile Nachfrage den Ressourceneinsatz ausländischer Unternehmen begünstigen. General Solar Systems hat bereits einen erheblichen Ressourcenaufwand betrieben und Solution Solartechnik schließt für die Zukunft die

Errichtung einer Niederlassung nicht aus. Im Gegensatz dazu lehnt Gasokol jedoch die Möglichkeit einer Direktinvestition eher ab, da die Strategie des direkten Exports am effizientesten erscheint. Folglich kann Hypothese 5 nur teilweise bestätigt werden.

9 Resümee

In der vorliegenden Arbeit wurde der Markteintrittsprozess als eine wichtige Unternehmensentscheidung näher beleuchtet. Die Wahl der geeigneten Eintrittsform ist für den Erfolg jedes Unternehmens, das einen neuen Markt bedienen will, essentiell. Dabei beeinflussen unterschiedliche Faktoren, die aus der gegebenen Unternehmensstruktur, Marktsituation und verschiedenen Branchencharakteristika herrühren, die Entscheidung über den Auslandsverkauf. Im Laufe dieses Entscheidungsprozesses wird auch festgelegt, welches Niveau an Kontrolle, Ressourceneinsatz und Risiko am förderlichsten für den Unternehmenserfolg ist. Anhand dieser drei Konstrukte lassen sich somit die verschiedenen Markteintrittsformen klassifizieren. Dabei wird zwischen Formen ohne Direktinvestition - direkter und indirekter Export, Exportkooperation, Auftragsfertigung, Lizenzierung und Franchising – und Formen mit Direktinvestition - Jointventure und Auslandsniederlassung – unterschieden.

In diesem Zusammenhang wurden auch drei Theorien vorgestellt, die die Wahl einer bestimmten Markteintrittsform zu erklären versuchen. Um die Validität dieser Theorien zu überprüfen, wurden wichtige Hauptannahmen isoliert betrachtet und anhand einer empirischen Studie getestet. Zu diesem Zweck wurde eine qualitative Studie durchgeführt. Da der spanische Solarsektor als Markt mit Potential und Wachstum gilt und die österreichischen Firmen in diesem Bereich als technologisch führend eingestuft werden, entschied ich mich dafür, qualitative Experteninterviews durchzuführen. Dabei wurde darauf geachtet, drei Unternehmen zu befragen, die erstens österreichischer Herkunft sind, und zweitens bereits aktiv im spanischen Markt verkaufen.

Hauptaugenmerk wurde dabei auf die Besonderheiten des spanischen Solarmarktes, die Markteintrittsstrategie, dessen Motive wie auch erkennbare Vor- und Nachteile gelegt.

Im Rahmen dieser Studie wurde herausgefunden, dass das Potential des spanischen Solarmarktes vor allem in dessen besondere Regulationen, wie dem im Jahr 2006 eingeführten Baukodex, begründet ist. Als weitere Besonderheiten wurde einerseits das

fehlende Umweltbewusstsein der Bevölkerung, andererseits das komplizierte Zertifizierungsverfahren der Produkte genannt. Als Hauptmotive für den Auslandsverkauf nach Spanien gelten in allen Fällen das Marktpotential und Marktwachstum, die günstigen Rahmenbedingungen und die bessere Nutzungsmöglichkeit aufgrund klimatischer Gegebenheiten.

Der letzte Abschnitt der Studie fokussierte sich ausschließlich auf die Analyse der Markteintrittsstrategien. Während zwei der drei befragten Unternehmen direkten Export mit im Markt ansässigen Vertriebspartnern betreiben, entschied sich das dritte Unternehmen für die Errichtung einer Vertriebsniederlassung. Somit unterscheiden sich die Strategien auch anhand ihres Niveaus an Ressourceneinsatz, Kontrolle und Technologierisiko. Dabei können drei der fünf aus der Theorie entwickelten Hypothesen bestätigt werden. Zum einen besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Firmengröße und Grad der Kontrolle über die Geschäftstätigkeiten im Ausland, zum anderen hat der Grad an Auslandserfahrung Einfluss auf die Entscheidung über eine Direktinvestition. Des Weiteren wurde die Annahme, dass Firmen, die eine multi-domestic Strategie verfolgen, eher zu wenig Kontrollmöglichkeit tendieren, verifiziert.

Summa Summarum kann somit die Theorie der Eigentumsvorteile nach Dunning teilweise bestätigt werden, da zwei der drei Faktoren (Firmengröße, Auslandserfahrung und Fähigkeit differenzierte Produkte zu entwickeln, siehe Seite 41) in dieser Fallstudie relevant sind.

Schließlich lässt sich ableiten, dass die Wahl der geeigneten Eintrittsstrategie stark von firmeninternen aber auch marktabhängigen Gegebenheiten beeinflusst wird. Wenn man jedoch den Internationalisierungsprozess als eine Reihe von Etappen ansieht, so stellt der Export die erste Stufe mit relativ geringer Kontrolle und Ressourceneinsatz dar. Laut Johanson und Vahlne (1990) würde sich die Strategie jedoch mit zunehmender Erfahrung und Sicherheit im Laufe der Zeit verändern. Aufgrund günstiger Rahmenbedingungen, zunehmender Markttransparenz wie auch immer noch wachsender Nachfrage stellt Spanien auch in Zukunft ein gewinnbringendes Absatzland für österreichische Unternehmen dar. Daher ist anzunehmen, dass neben dem Eintreten neuer Mitbewerber auch die bereits im Markt aktiven Unternehmen eine Erhöhung ihres Ressourceneinsatzes in Betracht ziehen werden.

10 Literaturverzeichnis

Bücher und Journale

Agarwal, Sanjeev / **Ramaswami**, Sridhar N. (1992): Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 1, pp. 1-27.

Andersen, Otto (1993): On the internationalization process of firms: A critical analysis *Journal of International Business Studies*. Washington, Vol. 24, Iss. 2, p. 209.

Anderson, Erin / **Gatignon**, Hubert (1986): Modes of foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, Washington, Vol. 17, Iss. 3; pp. 1-26.

Anderson, Erin / **Weitz**, Barton (1986): Make or buy decisions: A framework for analyzing vertical integration issues in marketing. *Sloan Management Review*, 27 (Spring); pp.3-19.

Bishop, Jacqui (2006): Entry strategies. *Supply Management*. London; Vol. 11, Iss. 3; p. 37.

Breuer, Wolfgang (2003): *Internationales Management : Betriebswirtschaftslehre der internationalen Unternehmung*. 1. Auflage; Gabler, Wiesbaden.

Calvet, A.L. (1984): A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Formpp. 88-112 in Rugman, Alan M. (2002): *International Business: Critical Perspectives on Business and Management*, Routledge.

Caves, Richard E. (1982): *Multinational enterprise and economic analysis*
New York: Cambridge University Press.

Chang, Sea Jin (1995): International expansion strategy of Japanese firms: Capabili. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor, Vol. 38, Iss. 2; p. 383-408.

Chen, Lisa Y.(2007): TCE Mode Selection Criteria and Performance. Journal of American Academy of Business, Cambridge. Hollywood, Vol. 11, Iss. 1; p. 244-252.

Chen Lisa Y. / , **Mujtaba** Bahaudin (2007): The Choice of Entry Mode Strategies and Decisions for International Market Expansion . Journal of American Academy of Business, Cambridge. Hollywood: Mar 2007. Vol. 10, Iss. 2; pp. 322-337.

Coase, Ronald H. (1937) The nature of the firm. *Economica*, 4; pp.386-405.

Contractor, F. J. (1990): Contractual and cooperative forms of international business: Towards a unified theory of modal choice. *Management International Review*, 30(1); pp. 31-56.

Culpan, Refik (2002): *Global Business Alliances: Theory and Practice*
Quorum, Greenwood.

Contractor, F.J. / **Lorange P.** (1988): *Cooperative Strategies in International Business*.
Lexington Books, Lexington, MA.

Czinkota, Michael R. / **Ronkainen** Ilkka A. (2004): *International Marketing*. 7. Auflage,
Mason, Ohio: Thomson, South-Western

Davis Peter S./ **Desai**, Ashay B. / **Francis**, John D (2000): Mode of international entry: An isomorphism perspective, *Journal of International Business Studies*. Washington: Second Quarter 2000. Vol. 31,Iss. 2; pp. 239-259.

Deng, Ping (2003): Determinants of full-control mode in China: An integrative approach
American Business Review. West Haven, Vol. 21, Iss. 1, pp. 113-123.

Diller, Hermann (2001): *Vahlens Großes Marketinglexikon*, 2. Auflage, Beck, München

Douglas, Susan P. / **Craig**, C. Samuel (1995) - *Global marketing strategy*
International edition - McGraw-Hill, New York.

Dunning, John H. (1988): The Electric Paradigm Of International Production: A Restatement. *Journal of International Business Studies*. Washington: Vol. 19, Iss. 1, p. 1.

Dunning, John H. (1980): Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*. Washington: Vol. 11, Iss. 1; p. 9.

Dülfer, Eberhard (1999): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, gekürzte Fassung der 5. Auflage, Verlag Oldenbourg, München.

Ekeledo, Ikechi / **Sivakumar**, K. (2004): International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective *International Marketing Review*. London. Vol. 21, Iss. 1; p. 68.

Erramilli, M. Krishna, **Rao**, C. P. (1993): Service firms' international entry-mode choice: A modified; C P. *Journal of Marketing*. Chicago. Vol. 57, Iss. 3; pp. 19-39.

Esch Franz-Rudolf/ **Herrmann** Andreas/ **Sattler** Henrik (2006): Marketing, eine managementorientierte Einführung, Verlag Franz Vahlen, München, Deutschland.

Gao, Tao (2002): The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link. *Multinational Business Review*. Detroit .Vol. 12, Iss. 1, pp. 37-68.

Gatignon, H. / **Anderson**, F. (1988): The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2).pp. 305-336.

Gillespie Kate/ **Jeannot** Jean-Pierre/ **Hennessey**, H.David (2004): Global marketing - Houghton Mifflin Company.

Glaum, Martin (1996): Internationalisierung und Unternehmenserfolg. Wiesbaden; Gabler.

Hadamovsky, Hans-Friedrich / **Jonas**, Dieter (2004): Solarstrom, Solarthermie, Vogel, Würzburg.

Hauff, Volker (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Eggenkamp Verlag.

Helm, Roland (1997): Internationale Markteintrittsstrategien - Einflussfaktoren auf die Wahl der optimalen Form des Markteintritts in Exportmärkte, Dissertation, Verlag Eul.

Hill, Charles W. L./ **Hwang**, Peter/ **Kim, Chan W.** (1990): An Eclectic Theory Of The Choice Of International Entry Mode ; Strategic Management Journal. Chichester: Vol. 11, Iss. 2, p. 117.

Johanson, Jan / **Vahlne**, Jan-Erik (1977): The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies. Atlanta, Vol. 8, Iss. 000001, p. 23.

Johanson, Jan / **Vahlne**, Jan-Erik (1990): The Mechanism of Internationalisation International Marketing Review. London, Vol. 7, Iss. 4; pp. 11-25.

Johanson, Jan / **Wiedersheim**-Paul, F. (1975): The internationalization of the firm: Four Swedish cases. Journal of Management Studies. Blackwell Synergy Books.

Kessapidou, S. / **Varsakelis**, N.C. (2002): The impact of national culture in international business performance: The case of foreign firms in Greece. European Business Review. 14(4), pp. 268-275.

Kim, W. Chan / **Hwang**, Peter (1992): Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice Journal of International Business Studies. Washington. Vol. 23, Iss. 1; p. 29.

Kleemann, Manfred / **Meliß**, Michael (1993): Regenerative Energiequellen Springer, Berlin

Kotler, Philipp (2000): Marketing-Management – The Millenium Edition, 10. Auflage, Prentice Hall.

Leitner, E.M. (2001): Internationalisierungsansätze der schwedischen Schule, University of Vienna, BWZ, Vienna.

- Lu, Jane W.** (2002): Intra- and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice; *Journal of International Business Studies*. Washington. Vol. 33, Iss. 1; p. 19.
- Madhok, Anoop** (2006): How much does ownership really matter? Equity and trust relations in joint venture relationships
Journal of International Business Studies, Vol. 37, Iss. 1, p. 4-11 Washington.
- Osland, Gregory E. / Taylor Charles R. / Zou, Shaoming** (2001): Selecting international modes of entry and expansion; *Marketing Intelligence & Planning*. Bradford, Vol. 19, Iss. 3, pp. 153-161
- Quaschnig, Volker** (1999): *Regenerative Energiesysteme*. Fachbuchverlag Leipzig im Carl-Hanser-Verlag, München.
- Rajan K. Sreenivas / Pangarkar Nitin** (2000): Mode of entry choice: An empirical study of Singaporean multinationals; *Asia Pacific Journal of Management*. Singapore: Vol. 17, Iss. 1; p. 49.
- Root, Franklin R.** (1998): *Entry Strategies for International Markets*. Wiley & Sons.
- Rhoades, D.L./ Rechner, P.** (2001): The role of ownership and corporate governance factors in international entry mode selection. *International Journal of Organizational Analysis*, 9 (4), pp. 309-328.
- Rugman, Alan M.** (2002): *International Business: Critical Perspectives on Business and Management*, Routledge.
- Shane, Scott** (1994): The effect of national culture on the choice between licensing and foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, Vol. 15 No. 4; pp. 627-42.
- Shrader, Rodney C.** (2001): Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms. *Academy of management journal*, 44(1), pp. 45-60.

Tallman, Stephen B, Shenkar, Oded (1994): A managerial decision model of international cooperative venture formation. *Journal of International Business Studies*. Vol. 25, Iss. 1; p. 91.

Taylor Charles R./ Zou Shaoming / Osland Gregory E. (2000): Foreign market entry strategies of Japanese MNCs. *International Marketing Review*. London: Vol. 17, Iss. 2, pp. 146-163.

Walldorf, Erwin Georg (1987): *Auslandsmarketing*
Gabler Verlag, Wiesbaden.

Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.

Woodcock, C.P./ Beamish, P. / Makino, S. (1994): Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 No. 2, pp. 253-74.

Online Quellen

AHK Spanien (2007): Geschäftschancen für deutsche Unternehmen in Spanien –
AHK Geschäftsreiseprogramm - Energieeffizienz in Gebäuden: Spanien
<http://www.ecofys.de/de/documents/FactsheetSpanien-24807.pdf>
[aufgerufen am 31. Dezember 2007]

Amtliche Spanische Handelskammer in Deutschland (2008):
<http://www.spanische-handelskammer.de>
[aufgerufen am 29. Dezember 2007]

Baden-Württemberg International (2007): Daten und Fakten Spanien 2006
http://www.bw-global.de/deu/data/MA_Spanien.pdf
[aufgerufen am 30. Dezember 2007]

BMU (2007): Erneuerbare Energie in Zahlen – Nationale und Internationale Entwicklung.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Berlin

[http://www.erneuerbare-](http://www.erneuerbare-energien.de/files/erneuerbare_energien/downloads/application/pdf/broschuere_ee_zahlen.pdf)

[energien.de/files/erneuerbare_energien/downloads/application/pdf/broschuere_ee_zahlen.pdf](http://www.erneuerbare_energien.de/files/erneuerbare_energien/downloads/application/pdf/broschuere_ee_zahlen.pdf)

[aufgerufen am 17. Dezember 2007]

City Solar Kraftwerke (2007): Markt Spanien

<http://www.city-solar-ag.com/index.php?id=12>

[aufgerufen am 31. Dezember 2007]

Der Solarserver (2007): Diverse Solarinformationen.

<http://www.solarserver.de/lexikon/>

[aufgerufen am 25. Dezember 2007]

DGS (2007): Sonnenwärme, Deutsche Gesellschaft für Sonnenenergie

<http://www.dgs.de/137.0.html>

[aufgerufen am 26. Dezember 2007]

DGS (2007): Sonnenstrom, Deutsche Gesellschaft für Sonnenenergie

<http://www.dgs.de/129.0.html>

[aufgerufen am 26. Dezember 2007]

EUROSTAT (2007): News Release 126/2006 - 21 September 2006

<http://ec.europa.eu/eurostat/>

[aufgerufen am 31. Dezember 2007]

EUROSTAT (2007): Spain: Energy Mix Fact Sheet

http://ec.europa.eu/energy/energy_policy/doc/factsheets/mix/mix_es_en.pdf

[aufgerufen am 31. Dezember 2007]

Faninger, G. (2007): Der Solarmarkt in Österreich - Erhebung für die Internationale Energie-Agentur (IEA), Berichte aus Energie- und Umweltforschung 11b/2007

<http://www.aee-intec.at/Uploads/dateien402.pdf>

[aufgerufen am 27. Dezember 2007]

Greenpeace (2007): Klima

<http://www.greenpeace.at/klima.html> [aufgerufen am 19. Dezember 2007]

Greenpeace (2007): Klimawandel

<http://www.greenpeace.at/klimawandel.html> [aufgerufen am 19. Dezember 2007]

Institute for Environment and Sustainability (2007): Solar radiation and PV maps - Europe (Africa); European Commission

<http://sunbird.jrc.it/pvgis/download/PVGIS-EuropeSolarPotential.pdf>

[aufgerufen am 30. Dezember 2007]

Nienhüser, W., Jans, M. (2004): Grundbegriffe und Grundideen der Transaktionskostentheorie. Universität Essen

<http://www.uni-essen.de/personal/GrundbegriffeTAKT.pdf>

[aufgerufen am 25. November 2007]

OECD/IEA (2005): Energy Policies of IEA Countries – Spain

www.iea.org

[aufgerufen am 29. Dezember 2007]

Paeger, J. (2007): Ökosystem Erde/ Klimawandel

<http://www.oekosystem-erde.de/html/klimawandel-02.html>

[aufgerufen am 15. Dezember 2007]

Rose, H.D. (2007): Reiseführer Spanien

http://www.webtec-rose.de/?thema=solarmarkt_spanien

[aufgerufen am 27. Dezember 2007]

Spanisches Außenhandelsinstitut (2006)

<http://www.spainbusiness.at/>

[aufgerufen am 29. Dezember 2007]

Weber (2007): Sonnenkollektoren.

<http://www.weberwaerme.de/html/sonnenkollektoren.html>

[aufgerufen am 25. Dezember 2007]

WKO (2005): Energie-Klima, Exportinitiative - Erneuerbare Energien Technologische Kompetenz aus Österreich

www.exportinitiative.at/filemanager/download/14135/

[aufgerufen am 27. Dezember 2007]

WKO Außenwirtschaft (2007): Erneuerbare Energie in Österreich

http://austriantrade.org/to/zentral/focus/technology/Erneuerbare_Energie_generell.de.jsp

[aufgerufen am 27. Dezember 2007]

WKO (2007): AWO – Länderreport, Wirtschaft/ Aussenhandel/ Geschäftsabwicklung/ Zollregime/ Recht /Geschäftsreisen

WKO Außenhandelsstelle Madrid

<http://www.wko.at>

WKO (2005): AWO – Branchenprofil: Erneuerbare Energien

Außenhandelsstelle Madrid

<http://www.wko.at>

WKO (2007): AWO – Wirtschaftsreport Spanien, 1. Halbjahr 2007 WKO Außenhandelsstelle Madrid

<http://www.wko.at>

WKO (2007): Europa Arbeitslosenquoten

<http://wko.at/statistik/eu/europa-arbeitslosenquoten.pdf>

[aufgerufen am 29. Dezember 2007]

WKO (2007): Europa Inflationsraten

<http://wko.at/statistik/eu/europa-inflationsraten.pdf>

[aufgerufen am 29. Dezember 2007]

WKO (2007): Europa Wirtschaftswachstum

<http://wko.at/statistik/eu/europa-wirtschaftswachstum.pdf>

[aufgerufen am 29. Dezember 2007]

WKO (2004): Klimaschutz - Kyoto-Protokoll

http://wko.at/ooe/rechtsservice/umweltrecht/extranet_luft/luft_treibhauseffekt.htm#Strategien

[aufgerufen am 29. Dezember 2007]

Williamson, O. E. (1985) The economic institutions of capitalism - firms, markets, relational contracting, Free Press, New York

[http://www.sp.uconn.edu/~langlois/Williamson%20\(1985\),%20chapter%201.pdf](http://www.sp.uconn.edu/~langlois/Williamson%20(1985),%20chapter%201.pdf)

[aufgerufen am 31. November 2007]

Nützliche Links

Außenhandelsstelle der Wirtschaftskammer in Spanien

<http://www.advantageaustria.org/es/>

Wirtschaftskammer Österreich

<http://www.wko.at>

International Energy Agency

<http://www.iea.org/>

Spanischen Außenhandelsinstituts

<http://www.spainbusiness.at/>

Spanisches Energieinstitut

<http://www.idae.es>

Spanischer Verband der Hersteller von Erneuerbaren Energien

<http://www.appa.es/>

ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Diplomarbeit mit dem Titel “Markteintritt österreichischer Solarfirmen in Spanien” beschäftigt sich mit drei verschiedenen Bereichen: einer detaillierten Beschreibung des spanischen Solarmarktes, den theoretischen Grundlagen des Internationalisierungs- und Markteintrittsprozesses sowie der empirischen Studie.

Im ersten Abschnitt wird nach einer kurzen Einführung in die Thematik der Erneuerbaren Energien, und im speziellen der Solarenergie, die Besonderheiten des spanischen Energiemarktes und deren Energiepolitik erläutert. In diesem Zusammenhang wird vor allem der in 2006 In-Kraft-Getretene Baukodex, der die Verwendung von Solarkollektoren zur Warmwasseraufbereitung vorschreibt und somit das Potential des gesamten Marktes immens vergrößert, behandelt.

Im zweiten Abschnitt wird der Markteintrittsprozess als eine wichtige Unternehmensentscheidung näher beleuchtet. Die Wahl der geeigneten Eintrittsform ist für den Erfolg jedes Unternehmens, das einen neuen Markt bedienen will, essentiell. Dabei beeinflussen unterschiedliche Faktoren, die aus der gegebenen Unternehmensstruktur, Marktsituation und verschiedenen Branchencharakteristika herrühren, die Entscheidung über den Auslandsverkauf. Im Laufe dieses Entscheidungsprozesses wird auch festgelegt, welches Niveau an Kontrolle, Ressourceneinsatz und Risiko am förderlichsten für den Unternehmenserfolg ist. Anhand dieser drei Konstrukte lassen sich somit die verschiedenen Markteintrittsformen klassifizieren. Dabei wird zwischen Formen ohne Direktinvestition - direkter und indirekter Export, Exportkooperation, Auftragsfertigung, Lizenzierung und Franchising – und Formen mit Direktinvestition - Jointventure und Auslandsniederlassung – unterschieden. In diesem Zusammenhang wurden auch Theorien vorgestellt, die die Wahl einer bestimmten Markteintrittsform zu erklären versuchen. Um die Validität dieser Theorien zu überprüfen, wurden wichtige Hauptannahmen isoliert betrachtet und anhand einer empirischen Studie getestet.

Zu diesem Zweck wurde im dritten Abschnitt eine qualitative Studie durchgeführt. Im Rahmen dieser Experteninterviews, wurde darauf geachtet, drei Unternehmen zu befragen, die erstens österreichischer Herkunft sind, und zweitens bereits aktiv im spanischen Markt verkaufen. Hauptaugenmerk wurde dabei auf die Besonderheiten des spanischen Solarmarktes, die Markteintrittsstrategie, dessen Motive wie auch erkennbare Vor- und Nachteile gelegt.

Dabei wird auch herausgefunden, dass das Potential des spanischen Solarmarktes vor allem in dessen Regulationen, wie dem im Jahr 2006 eingeführten Baukodex, begründet ist. Als weitere Besonderheiten wurde einerseits das fehlende Umweltbewusstsein der Bevölkerung, andererseits das komplizierte Zertifizierungsverfahren der Produkte genannt. Als Hauptmotive für den Auslandsverkauf nach Spanien gelten in allen Fällen das Marktpotential und Marktwachstum, die günstigen Rahmenbedingungen und die bessere Nutzungsmöglichkeit aufgrund klimatischer Gegebenheiten.

Im Rahmen dieser Studie wurden außerdem die verschiedenen Markteintrittsstrategien analysiert und verglichen. Dabei konnte ein positiver Zusammenhang zwischen Firmengröße und Grad der Kontrolle über die Geschäftstätigkeiten im Ausland bestätigt werden. Weiters wurde herausgefunden, dass der Grad an Auslandserfahrung Einfluss auf die Entscheidung über eine Direktinvestition hat und dass Firmen, die eine multi-domestic Strategie verfolgen, eher zu wenig Kontrollmöglichkeit tendieren. Somit lässt sich also ableiten, dass auch in der Energiebranche die Wahl der geeigneten Eintrittsstrategie stark von firmeninternen und marktabhängigen Gegebenheiten beeinflusst wird

CURRICULUM VITAE

NAME: Theresa Maria Sturm
GEBURTSDATEN: Gmunden, 29.08.1984
STAATSBÜRGERSCHAFT: Österreich
KONTAKT: rei.sturm@gmail.com

UNIVERSITÄT: 2002 – 2008 Internationale Betriebswirtschaft am Betriebswirtschaftlichen Zentrum der Universität Wien
2005-2006 Auslandssemester an der Universidad Autónoma de Madrid

SCHULBILDUNG: 1994 – 2004 Bundesgymnasium Vöcklabruck
1990 – 1994 Volksschule in Otnang am Hausruck

SPRACHKENNTNISSE: **Deutsch** (Muttersprache)
Englisch (fließend in Wort und Schrift)
Spanisch (fließend in Wort und Schrift)
Französisch (Maturaniveau)
Italienisch (Grundkenntnisse)
Latein (kleines Latinum)

SPEZIALGEBIETE: International Management
International Marketing

BISHER VERFASSTE ARBEITEN:

International Management:
High Commitment HRM organisations: A case study
Corporate Social Responsibility of the Multinational Firm

International Marketing:
Cluster Analysis
Marktsegmentierung des österreichischen Zeitungsmarktes
Comparative International Advertising Report: Rolex VS. Patek Philippe
Country Image Analysis
Convenience food in India
Segmentation and Competitor Analysis: A new senior mobile
Comparison of positioning strategies within and between brands
Suchmaschinen - Marketing

Andere Fachgebiete:
Verschuldung Lateinamerikas (Entwicklungspolitik)
La Internacionalización de Google (Gestión Internacional – UAM Madrid)
Formación Profesional (Recursos Humanos – UAM Madrid)
Alcohol and adolescents – the meaning behind (Psychology– UAM Madrid)
Sociología de las organizaciones (Sociología – UAM Madrid)

Wien, im März 2007