



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Markteintritt durch Akquisition im Vergleich zu Greenfield-Investitionen in
Bosnien und Herzegowina

verfasst von | submitted by

Branko Dudic BA

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2025

Studienkennzahl lt. Studienblatt |
Degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

ao. Univ.-Prof. i.R. Mag. Dr. Josef Windsperger

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Nachname, Vorname (in Blockschrift)

Datum:

Unterschrift:

Mein besonderer Dank gilt meiner Familie, insbesondere meiner Mutter, die mir mein Studium ermöglicht und mich in all meinen Entscheidungen unterstützt hat. Mein Dank gebührt ebenso A. o. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger, der mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützte.

I Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
Tabellenverzeichnis.....	5
Abkürzungsverzeichnis.....	5
1. Einleitung	6
2. Forschungsfrage und Methode.....	7
3. Globalisierung.....	8
3.1 Internalisierung als Begriff.....	9
4. Ausländische Direktinvestitionen.....	9
4.1 Vor- und Nachteile der ausländischen Direktinvestitionen (ADI).....	11
5. Internationaler Markteintritt.....	12
5.1 Standortwahl.....	12
5.2 Zeitpunkt/Timing.....	13
5.2.1 Länderspezifische Timingstrategien.....	13
5.2.1.1 Die Pionierstrategie.....	14
5.2.1.2 Die Nachfolgestrategie.....	14
5.2.2 Länderübergreifende Timingstrategien.....	14
5.2.2.1 Wasserfallstrategie.....	14
5.2.2.2 Sprinklerstrategie.....	14
5.4 Markteintrittsentscheidung.....	15
5.4.1 Die Einflussfaktoren bei der Markteintrittsentscheidung.....	16
5.4.2 Strategische Einflussfaktoren.....	16
5.4.2.1 Multinationale Unternehmenstrategie.....	17
5.4.2.2 Globale Unternehmenstrategie.....	17
5.4.2.3 Taktische Operationen.....	18
5.4.3 Umweltbedingte Einflussfaktoren.....	18
5.4.3.1 Die Marktrisiken.....	18
5.4.3.2 Die Markt- und Kulturunterschiede.....	19
5.4.3.3 Die Nachfrage.....	20
5.4.3.4 Der Wettbewerbsdruck.....	20

5.4.4 Transaktionsbedingte Einflussfaktoren.....	20
5.4.4.1 Transaktionskosten zur Sicherung des technischen Know-Hows.....	21
5.4.4.2 Transaktionskosten für nicht messbares Know-How.....	21
5.5. Interne, Externe und andere Faktoren.....	22
5.5.1 Interne Faktoren.....	22
5.5.2 Externe Faktoren.....	24
5.5.3 Andere Faktoren – Bedeutung des Internets.....	24
6. Neugründung (Greenfield-Investition) versus Übernahme (Akquisition).....	25
6.1 Neugründung (Greenfield- Investition).....	25
6.1.1 Determinanten von Neugründungen (Greenfield-Investitionen).....	26
6.1.2 Vorteile.....	28
6.1.3 Nachteile.....	29
6.2 Übernahme (Akquisition).....	29
6.2.1 Vorteile.....	34
6.2.2 Nachteile.....	34
6.2.3 Fazit.....	34
7. Internalisierungstheorien.....	36
7.1 die ressourcenbasierte Theorie.....	36
7.2 die institutionelle Theorie.....	40
7.3 die Kommunikationstheorie.....	45
7.4 Transaktionskostentheorie.....	47
8. Bosnien und Herzegowina.....	49
8. 1 Geographische Lage.....	49
8. 2 Bevölkerung.....	50
8. 3 Geschichte.....	52
8. 4 Die politische Situation.....	52
8. 5 Das Investitionsklima.....	53
8.5.1 Die FIPA (Foreign Investment Promotion Agency of Bosnia and Herzegovina).....	55

8.5.2 Wirtschaftliche Freiheit in Bosnien und Herzegowina.....	56
9. Makroökonomische Indikatoren.....	59
10. Ausländische Direktinvestitionen in Bosnien und Herzegowina.....	61
11. Theoretischer Rahmen.....	65
11.1 Hypothesen auf Basis der Transaktionskostentheorie.....	65
11.2 Hypothesen auf Grundlage der ressourcenbasierten Theorie.....	67
11.3 Hypothesen auf Grundlage der institutionenbasierten Theorie.....	70
11.4 Hypothesen auf Basis der kommunikationsbasierten Theorie.....	72
12. Fallstudie.....	74
12.1 Ergebnisse der Fallstudie.....	75
12.2 Limitationen der Fallstudienanalyse.....	78
13.Conclusion.....	78
14.Literaturverzeichnis.....	79
15. Abstract.....	86

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ein hierarchisches Model der Markteintrittswahl.....	15
Abbildung 2: The VRIO Framework implications.....	37
Abbildung 3: Dimension of Institutions.....	41
Abbildung 4: Bosnien und Herzegowina auf der Weltkarte.....	49
Abbildung 5: Bevölkerung von Bosnien und Herzegowina laut den Volkszählungsdaten.....	50
Abbildung 6: Durchschnittsalter der Bevölkerung von 1950 bis 2023, und Prognosen bis 2050 für Bosnien und Herzegowina.....	51
Abbildung 7: Wirtschaftliche Freiheit in Bosnien und Herzegowina.....	57
Abbildung 8: Ease of doing business in Bosnia and Herzegovina 2020.....	58
Abbildung 9: Makroökonomische Indikatoren von Bosnien und Herzegowina.....	59
Abbildung 10: Bosnien und Herzegowina: Handelsbilanzsaldo von 2013-2023.....	61
Abbildung 11: Fluss von ADI in Bosnien und Herzegowina und die Netto-Finanzverbindlichkeiten.....	62
Abbildung 12: Fluss von ADI in Bosnien und Herzegowina.....	63
Abbildung 13: Top-Investorenländer in Bosnien und Herzegowina, Dezember 2022.....	64

III Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Typologie von Akquisitionsstrategien.....	32
--	----

IV Abkürzungsverzeichnis

ADI – ausländische Direktinvestitionen

bzw. – beziehungsweise

CBBH – Centralna Banka Bosne i Hercegovine (Zentralbank von Bosnien und Herzegowina)

FIPA - Foreign Investment Promotion Agency of Bosnia and Herzegovina

IMF - International Monetary Fund

IRR - Internal Rate of Return

KMU - kleine und mittlere Unternehmen

MNU – multinationale(s) Unternehmen

MNE - multinational Enterprise

NPV - Net Present Value

OECD - The Organization for Economic Cooperation and Development

OHR - Office of the High Representative

RBV - Resource-Based View

u.a. - und andere

U.S. - United States

UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development

vgl. – vergleiche

VRIO - Das Value-Rarity-Imitability-Organization

o. S. – ohne Seiten

1. Einleitung

In einer zunehmend globalisierten Welt stehen Unternehmen vor der Herausforderung, strategische Entscheidungen über ihren internationalen Markteintritt zu treffen. Die Wahl des Eintrittsmodus ist dabei von zentraler Bedeutung, da sie langfristige Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit, Kontrolle, Kostenstruktur und organisatorische Effizienz eines Unternehmens hat. Insbesondere in Schwellenländern wie Bosnien und Herzegowina erfordert diese Entscheidung eine sorgfältige Abwägung zwischen Chancen und Risiken, da institutionelle, wirtschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen eine komplexe Ausgangslage darstellen.

Dabei stehen im Mittelpunkt dieser Arbeit zwei, der am häufigsten gewählten Markteintrittsformen: Greenfield-Investition (die vollständige Neugründung einer Tochtergesellschaft) sowie die Akquisition (der Erwerb eines bereits existierenden Unternehmens). Beide Optionen bieten spezifische Vor- und Nachteile, die je nach Zielmarkt, Ressourcenausstattung und strategischer Zielsetzung des Unternehmens unterschiedlich zu bewerten sind. Ziel dieser Arbeit ist es, die beiden Eintrittsformen systematisch zu analysieren und sie im Kontext von Bosnien und Herzegowina zu bewerten. Dabei konzentriert sich die Untersuchung auf den Zeitraum zwischen 2013 und 2023.

Nach der Einführung (Kapitel 1) wird in zweitem Kapitel die Forschungsfrage dargestellt und die methodische Vorgehensweise erläutert. Im anschließenden dritten Kapitel wird die übergeordnete Entwicklung der Globalisierung behandelt, wobei ein besonderer Fokus auf den Begriff der Internalisierung gelegt wird, um die theoretische Grundlage für die internationale Expansion von Unternehmen zu schaffen.

Das vierte Kapitel widmet sich dem Konzept der ausländischen Direktinvestitionen, die als zentrales Instrument internationaler Expansion gelten. Neben einer grundlegenden Begriffsklärung erfolgt hier eine Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile von ausländischen Direktinvestitionen (ADI).

Darauffolgend steht im fünften Kapitel die Wahl der Markteintrittsstrategie im Mittelpunkt. Es werden dabei zentrale Einflussfaktoren erläutert, darunter die Standortwahl, der richtige Zeitpunkt des Markteintritts sowie unterschiedliche Timing-Strategien wie Pionier- und Nachfolgestrategien sowie die länderübergreifenden Modelle der Wasserfall- und Sprinklerstrategie. Die Markteintrittsentscheidung wird zudem anhand strategischer, umweltbedingter und transaktionsbezogener Einflussgrößen differenziert analysiert.

Das sechste Kapitel beschäftigt sich mit beiden Eintrittsformen: Greenfield-Investition und Akquisition. Neben den jeweiligen Determinanten werden hier systematisch die Vorteile und Nachteile beider Optionen betrachtet, um eine solide Grundlage für die spätere empirische Analyse zu schaffen.

Im Kapitel 7 werden die theoretischen Grundlagen vertieft: Die Arbeit stützt sich dabei auf vier maßgebliche Internalisierungstheorien (die ressourcenbasierte Theorie, die institutionelle Theorie, die Kommunikationstheorie sowie die Transaktionskostentheorie). Diese Theorien dienen dazu, unternehmensinterne Motive, institutionelle Rahmenbedingungen und transaktionsbezogene Überlegungen im Hinblick auf den Markteintritt zu erklären.

Im achten Kapitel wird Überblick über das Zielland der Untersuchung – Bosnien und Herzegowina präsentiert. Neben der geografischen Lage, der Bevölkerungsstruktur und der historischen Entwicklung werden auch die politische Situation und das allgemeine Investitionsklima dargestellt. Besonders berücksichtigt wird hier die Rolle der Foreign Investment Promotion Agency (FIPA) als zentrale Investitionsförderinstitution.

In Kapitel 9 werden zentrale makroökonomische Indikatoren des Landes analysiert, bevor sich das zehnte Kapitel mit der Entwicklung und den Strukturen ausländischer Direktinvestitionen in Bosnien und Herzegowina beschäftigt.

Darauf aufbauend wird im elften Kapitel der theoretische Rahmen der Arbeit vorgestellt. Diesbezüglich werden auf Basis der bereits vier genannten Theorien Hypothesen formuliert, die im darauffolgenden Kapitel durch eine Fallstudie (Kapitel 12) überprüft werden. Diese Fallstudie bietet einen praxisnahen Bezug und ermöglicht eine konkrete Anwendung der zuvor entwickelten Theorie.

Im gleichen Kapitel werden die 12.1 Ergebnisse der Fallstudie sowie 12.2 Limitationen der Fallstudienanalyse präsentiert. Abschließend fasst Kapitel 13 die wichtigsten Erkenntnisse zusammen und leitet Implikationen für Wissenschaft und Praxis ab. Die Arbeit schließt mit einem Literaturverzeichnis (Kapitel 14) und einem Abstract (Kapitel 15) ab.

2. Forschungsfrage und Methode

In diesem Kapitel wird die zugrunde liegende Forschungsfrage sowie das methodische Vorgehen näher erläutert. Die Beantwortung dieser Fragen soll zu einem fundierten Erkenntnisgewinn beitragen und dabei helfen, zentrale Aspekte im Kontext des Markteintritts in Transformationsökonomien, in diesem Fall Bosnien und Herzegowina, besser zu verstehen. Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

Welche internen und externen Faktoren beeinflussen die Wahl zwischen Greenfield-Investition und Akquisition beim Markteintritt internationaler Unternehmen in Bosnien und Herzegowina?

Zur vertieften Bearbeitung dieser Hauptfrage werden folgende Unterfragen herangezogen:

- a) Welche Vor- und Nachteile werden im Hinblick auf Greenfield-Investitionen wahrgenommen?
- b) Welche Vor- und Nachteile ergeben sich im Zusammenhang mit Akquisitionen?

In Bezug darauf basiert die Beantwortung der Forschungsfragen auf vier theoretischen Ansätzen, die im Verlauf der Arbeit jeweils einzeln erläutert werden. Dabei handelt es sich um:

- die ressourcenbasierte Theorie,
- die institutionelle Theorie,
- die Transaktionskostentheorie sowie
- die Kommunikationstheorie.

Diese theoretischen Konzepte ermöglichen eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Determinanten der Strategieentscheidung. Um genauer zu sein, sie helfen zu verstehen, unter welchen Bedingungen Unternehmen die Kontrolle, Ressourcenzugriffe, institutionellen Rahmenbedingungen und Kommunikationsstrukturen unterschiedlich bewerten und somit eine Greenfield-Investition oder eine Akquisition bevorzugen.

Zur Bearbeitung der Forschungsfrage wird die Sekundärdatenanalyse verwendet, um die für die Analyse dieses Themas erforderliche Daten zu sammeln. Ziel ist es, sowohl theoretische Erklärungsansätze als auch empirische Beobachtungen in Bezug auf den Zeitraum 2013 bis 2023 systematisch auszuwerten. Auf diese Weise wird die genaue Anzahl der Akquisitionen und Greenfield-Investitionsprojekte im letzten Jahrzehnt erfasst. Zur Untermauerung der Behauptungen werden Beispiele aus der Praxis herangezogen.

Dabei werden Trends visualisiert und anschließend beschrieben. Alle Ergebnisse werden zusammengefasst, um die Verbreitung, Trends und Determinanten von Akquisitionen im Vergleich zu Greenfield-Investitionen in Bosnien und Herzegowina zu ermitteln. Die Implikationen der Ergebnisse für Theorie, Praxis und politische Rahmenbedingungen werden hervorgehoben und mit den theoretischen Aspekten verknüpft.

3. Globalisierung

Globalisierung ist überall um uns herum. Die Globalisierung wird als Prozess der zunehmenden weltweiten Vernetzung und Verflechtung in Kultur, Politik, Wirtschaft und anderen Feldern betrachtet. Diesbezüglich wird die Globalisierung auch als: „*the world integration of finance markets, nation states and technologies within a free-market capitalism on a scale never before experienced*“ bezeichnet (Steiner 2003, S. 16).

Neben zahlreichen Vorteilen bringt die Globalisierung auch Nachteile mit sich.

„Für die einen ist er gleichbedeutend mit dem Fortschritt schlechthin und das Synonym für eine neue schöne Welt, in der es keine Grenzen des Konsums, der Kommunikation und des Handel(n)s zu geben scheint, für die anderen ist er massiv mit Angst besetzt, nämlich Sicherheiten zu verlieren, vor allem den Arbeitsplatz. Allein das Reden über Globalisierung scheint einer beträchtlichen Zahl von Menschen zu suggerieren, machtlos den politischen Gewalten und jenen der internationalen Finanzmärkte ausgeliefert zu sein“ (Möller 1997, S.1).

Die Globalisierung markiert den Übergang in eine neue quantitative und qualitative Dimension. Als Folge der Globalisierung intensivierte sich der Unternehmenswettbewerb, was meistens nur Großunternehmen zugutekommt. Während die Globalisierung größtenteils einen negativen Einfluss auf die kleine und mittelgroße Unternehmen hat.

3.1 Internalisierung als Begriff

“Internationalization is a phenomenon that has been researched intensively over the last few decades from a variety of viewpoints, ranging from organization theory to marketing, strategic management, international management, and small business research” (Reuber , Fischer, et al. 1997; Manolova et al. 2010; Hoang 1998; Autio et al. 2000; Čater, Pučko 2010; Gomezelj Omezel, Antončič 2008 zit. nach Ruzzier und Konecnik, 2015, S. 52).

Die Internationalisierung wird häufig mit der Globalisierung gleichgesetzt. Neben der Relevanz des Internationalisierungsprozesses für Unternehmen werden auch wesentliche Internationalisierungsziele, Strategien und gängige Betriebsformen im Auslandsgeschäft erläutert. Die wichtigsten Wettbewerbsanforderungen und die darauf basierenden organisatorischen Strukturen stellen anspruchsvolle Themen für Unternehmen dar, die eine erfolgreiche Internationalisierung anstreben.

Nach Johanson und Mattsson (1988, S. 115) umfasst die Internationalisierung eine Abfolge von Aktivitäten wie das Etablieren, Entwickeln, Aufrechterhalten und Beenden von Beziehungen. Diese Schritte erfolgen kontinuierlich mit dem Ziel, die Unternehmensziele zu verwirklichen.

4. Ausländische Direktinvestitionen

In diesem Kapitel geht es um die ausländischen Direktinvestitionen, die in einer engen Verbindung zu Globalisierung und Internationalisierung stehen.

Die ausländischen Direktinvestitionen (kurz ADI) werden als Auslandsinvestitionen eines Direktinvestors betrachtet, bei der Kapital nicht nur zur Vermögensanlage genutzt wird, sondern um im Ausland unternehmerisch tätig zu werden oder relevanten wesentlichen Einfluss auf zahlreiche Aktivitäten von Unternehmen auszuüben. Infolgedessen werden die ADI als ein zentrales Element der internationalen wirtschaftlichen Integration angesehen. Diebezüglich werden mithilfe der ADI stabile und langfristige Verbindungen zwischen Volkswirtschaften geschaffen sowie den Transfer von Technologie, Kapital und Wissen gefördert.

Nach OECD (1999, S. 7-8) werden die ADI folgend definiert: *„foreign direct investment reflects the objective of obtaining a lasting interest by a resident entity in one economy (“direct investor”) in an entity resident in an economy other than that of the investor (“direct investment enterprise”). The lasting interest implies the existence of a long term relationship between the direct investor and the enterprise and a significant degree of influence on the management of the enterprise. Direct investment involves both the initial transaction between the two entities and all subsequent capital transactions between them and among affiliated enterprises, both incorporated and unincorporated”*.

Im Bezug darauf werden „Direct investors“ und „Direct investment enterprise“ vonseiten des IWF-s nachstehend bezeichnet:

„Direct investors may be individuals; incorporated or unincorporated private or public enterprises; associated groups of individuals enterprises; government or government agencies; or estates, trusts, or other organizations that own direct investment enterprises in economies other than those in which the direct investors reside. Direct investment enterprise is defined as an incorporated or unincorporated enterprise in which a direct investor, who is a resident in another economy, owns 10 per cent or more of the ordinary shares of voting power (for an incorporated enterprise) or equivalent (for an unincorporated enterprise). Direct investment enterprises comprise those entities that are subsidiaries (a nonresident investor owns more than 50 per cent), associates (an investor owns 50 per cent or less) and branches (wholly or jointly owned unincorporated enterprises) either directly or indirectly owned by the direct investor” (International Monetary Fund 2007, S. 86-87).

Um die ADI noch präziser darzustellen, werden hierbei weitere Zitate über den Begriff der ADI erwähnt.

Nach Madura und Fox (2011, S. 442) bedeuten ADI Investitionen in Sachwerte (wie Land, Gebäude oder sogar bestehende Anlagen) in ausländischen Ländern sowie Engagements in Joint Ventures mit ausländischen Firmen oder der Erwerb ausländischer Firmen.

Nach Dunning können ausländische Direktinvestitionen (ADI) anhand der folgenden drei Kategorien definiert werden: *„ein Eigentumsvorteil für Unternehmen, im Ausland zu operieren, wie beispielsweise immaterielle Vermögenswerte, Standortvorteile für Investitionen im Gastland anstelle des Geberlandes und die Vorteile der Internalisierung“* (Bevan und Estrin 2000, S. 7).

Nach Cavusgil et al. (2012, S. 40-43) wird ADI als eine Internationalisierungsstrategie definiert, bei der das Unternehmen durch den Erwerb von produktiven Vermögenswerten wie Kapital, Technologie, Arbeitskräfte, Land, Anlagen und Ausrüstung eine physische Präsenz aufbaut.

4.1 Vor- und Nachteile der ausländischen Direktinvestitionen (ADI)

Vorteile der ausländischen Direktinvestitionen:

- Marktzugang: mithilfe der Direktinvestitionen wird es den direkten Zugang zu neuen Märkten und Kunden ermöglicht.
- Zugriff auf Ressourcen: Unternehmen können direkten Zugang zu wertvollen Ressourcen, die in anderen Ländern günstiger sind, erhalten.
- Steigerung der Effizienz: Durch die Verlagerung ihrer Produktion an kostengünstigere Standorte können Unternehmen ihre Effizienz erhöhen.
- Umgehung von Handelsbarrieren: Mithilfe der Direktinvestitionen können Unternehmen bei einer Produktionslagerung ins Zielland Handelsbarrieren umgehen.

Nachteile der ausländischen Direktinvestitionen:

- Politische Risiken: Vor internationalem Markteintritt sollte politische Situation im Zielland betrachtet werden. Mögliche Risiken sind: Instabilität und Enteignung.
- Kulturelle Unterschiede: Mögliche kulturelle Unterschiede können zu Erschwerung der Führung und Integration ausländischer Niederlassungen führen.
- Währungsrisiken: Bei möglichen Wechselkursschwankungen kann die Investitionsrentabilität beeinflusst werden.
- Regulatorische Hürden: Lokale Gesetze und Vorschriften können komplex und restriktiv für ausländische Investoren sein, was es zu einer negativen Geschäftstimmung führen kann.

"Effects of foreign direct investment on the economic development of the host country depends on strategy which the country has chosen: import substituting strategy or export developing strategy. Studies have shown that investments are extremely important for economic growth of host country, where we want to examine: Does the inflow of foreign direct investment, increases or decreases the total investment volume in the host country" (I. Susic, Stojanovic-Trivanovic und M. Susic 2017, S. 4).

5. Internationaler Markteintritt

Da jeder Markt spezifisch ist und unterscheidet sich von anderen, sollen drei folgende wichtige Aspekte vor dem Markteintritt gut überprüft werden:

- Standort
- Zeitpunkt/Timing
- Art und Weise der Internationalisierung/Markteintrittsentscheidung

Die Überprüfung dieser drei Aspekte erfolgt durch die Betrachtung der folgenden drei Perspektiven:

- Industriebasierte Perspektive - Rivalität unter Unternehmen, Skaleneffekte, Verhandlungsmacht von Lieferanten und Käufern sowie das Vorhandensein von Ersatzprodukten
- Ressourcenbasierte Perspektive - Das Value-Rarity-Imitability-Organization – VRIO
- Institutionsbasierte Perspektive - Handelsbarrieren, regulatorische Risiken, Währungsrisiken, kulturelle Distanz sowie formelle und informelle Normen

Die genaue Analyse der drei Aspekte ist von enormer Bedeutung für jedes Unternehmen, damit es nicht zu negativen Auswirkungen auf den Handel des Unternehmens im Ausland kommt.

5.1 Standortwahl

Die Entscheidung, ob es in Zielland investiert werden soll, ist eng mit Standortfaktoren des potenziellen Gastlandes verbunden. Diesbezüglich zählen folgende Standortfaktoren bei der Standortanalyse zu den bedeutendsten:

- *Marktbezogene Faktoren wie Marktgröße und Marktwachstum, sind insbesondere dann von großer Bedeutung, wenn die Exportmöglichkeit eingeschränkt wird durch Handelshemmnisse;*
- *Kostenbezogene Faktoren beziehen sich auf Lohnkostendifferenz und Steuervorteile;*
- *Staatliche Investitionsanreize wie etwa Subventionen, Steueranreize sind entscheidend für den Zeitpunkt der Direktinvestition (entweder werden sie den Zeitpunkt beschleunigen oder verlangsamen);*
- *Rechtliche und politische Faktoren bzw. Risiken;*
- *Ressourcenbasierte Faktoren sind insbesondere bedeutsam für jene Unternehmen, deren wichtigster Wettbewerbsfaktor der Zugang zu Rohstoffen ist (Holtbrügge, D./Welge, M. 2010, S. 69).*

Infolgedessen bestehen auch andere Standortfaktoren, die den Standort bestimmen. Das sind beispielsweise: Lage, Grundstück, Behördliche Auflagen, Kundennähe, Konkurrenz, Verkehrsanbindung, Arbeitskräfte, Kosten, Know-How, Technologie- und Gründerzentren.

Es ist sehr wesentlich, alle genannten Standortfaktoren für den Unternehmenserfolg abzuwägen. Außerdem länderspezifische Merkmale wie Wirtschaftspolitik, Währung und Wechselkurs, Infrastruktur, Nachfrage, usw. und die bereits genannten Standortanforderungen sind zu betrachten.

5.2 Zeitpunkt/Timing

Der zweite Aspekt neben der Standortwahl ist der Zeitpunkt des Markteintritts.

„Unter Timing versteht man allgemein die Planung und Realisierung von Markteintrittszeitpunkten in den jeweiligen Ländermärkten“ (Meffert, H. 1994, zit. nach Belew, 2000, S. 212).

Eine gezielte Kombination wettbewerbsrelevanter Schlüsselfaktoren wie Leistung, Preis, Raum und Zeit spielt eine wichtige Rolle bei der Entscheidung über den optimalen Markteintrittszeitpunkt.

Es sind zwei Aspekte für die Wahl des optimalen Markteintrittszeitpunktes entscheidend:

„Zum einen ist der optimale Zeitpunkt des Markteintritts immer in Relation zum Verhalten der potentiellen Wettbewerber zu sehen und zum anderen stellt sich die Frage nach der Reife des Ländermarktes“ (Belew, 2000, S. 213). Dabei ist es gemeint, ob das Bedürfnis und die Kaufwürdigkeit für das angebotene Produkt vonseiten potenzieller Kunden besteht sowie den Produkt-Nutzen erkennbar ist.

Bei der Analyse des perfekten Timings ist es auch wichtig zu betonen, dass die Entscheidung über den besten Markteintrittszeitpunkt von situationsrelevanten Faktoren abhängig ist.

„Eine konkrete Entscheidung, ob ein früher oder später Markteintrittszeitpunkt ratsam erscheint, läßt sich nur in Abhängigkeit der im Einzelfall vorliegenden situationsrelevanten Gegebenheiten treffen. So erfolgt z. B. ein späterer Markteintritt oft durch die Kooperation mit bereits etablierten Anbietern im Rahmen eines stufenweisen Markteintritts, während ein Pionierunternehmen den Markteintritt oft allein durchführen muß“ (Belew, 2000, S. 213).

Nach Peng (2009, S. 158) spielt das Timing eine entscheidende Rolle. Wenn ein Unternehmen zu früh den Schritt in internationale Märkte wagt, besteht das Risiko des Scheiterns sowie erheblicher finanzieller Verluste. Diese können wiederum die Gesamtleistung des multinationalen Unternehmens (MNU) negativ beeinflussen.

Im Bezug auf das Timing wird es zwischen länderspezifischen und länderübergreifenden Timingstrategien unterschieden.

5.2.1 Länderspezifische Timingstrategien

- Pionierstrategie
- Die Nachfolgestrategie

5.2.1.1 Pionierstrategie

Im Fokus dieser Timingstrategie stehen Erstanbieter-Vorteile. Dazu gehören: der Erwerb von Eigentumsrechten und technologischem Vorsprung, die Sicherung knapper Ressourcen, die Möglichkeit, Markteintrittsbarrieren für spätere Wettbewerber zu errichten, sowie der Aufbau solider Beziehungen zu Regierungen und Kunden.

5.2.1.2 Die Nachfolgestrategie

Wie es laut dem Namen der Strategie erkennbar ist, hierzu geht es um einen späteren Markteintritt (Nachfolge), der von Investitionen des Erstanbieters profitieren kann: Durch die Überwindung möglicher Anpassungsschwierigkeiten des Erstanbieters an Marktveränderungen sowie Ausweitung möglicher Unsicherheiten, mit denen der Erstanbieter konfrontiert war.

Diese Strategie eignet sich besonders für Länder mit hoher Markttransparenz, da Unternehmen hier von den Erfahrungen früherer Marktteilnehmer profitieren und ihren eigenen Markteintritt gezielter vorbereiten können.

5.2.2 Länderübergreifende Timingstrategien

- Wasserfallstrategie
- Sprinklerstrategie

5.2.2.1 Wasserfallstrategie

Mithilfe dieser Timingstrategie werden neue Absatzmärkte im Ausland sukzessiv erschlossen. Genauer gesagt, werden sie einzeln und erst nach einer gründlichen Informationsrecherche bearbeitet.

Nach Belew (2000, S. 214) wird der Markteintritt im Rahmen der Wasserfall-Strategie auf nur einen oder wenige Märkte beschränkt sowie alle verfügbaren Ressourcen auf diese konzentriert, um hohe Risiken zu vermeiden und nach Möglichkeit hohe Marktanteile zu erzielen. Diesbezüglich wird erstens der erfolgsversprechendste Auslandsmarkt A vonseiten des Unternehmens erschlossen, und erst danach geht es weiter zur Bearbeitung des Marktes B. Dabei werden typischerweise vor allem die dem Heimatmarkt ähnlichsten Länder erschlossen.

5.2.2.2 Sprinklerstrategie

Im Gegensatz zu der Wasserfallstrategie deckt die Sprinklerstrategie parallel alle relevanten Schlüsselmärkte ab.

„Ziel dieser Strategie ist es, die Risiken auf eine Vielzahl von Ländermärkten zu verteilen und eine hohe Abhängigkeit der Aktivitäten in einem oder wenigen Auslandsmärkten zu vermeiden“ (Meffert, H. 1997 zit. nach Belew, 2000, S.217).

Durch die Umsetzung dieser Strategie wird angestrebt, in den wichtigen Schlüsselmärkten schnell eine Präsenz zur Bearbeitung wesentlicher Kunden zu etablieren, selbst wenn die Wettbewerbsposition nicht von Bedeutung ist.

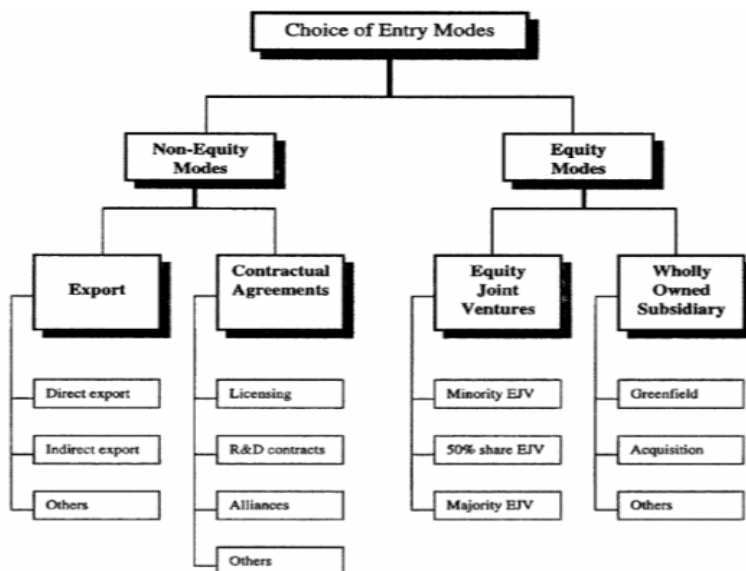
5.4 Markteintrittsentscheidung

Nachdem die genaue Lokation und das passende Timing ausgewählt sind, widmet sich das Unternehmen dem letzten Aspekt – der Entscheidung über den Markteintritt. Hierzu sollen verschiedene Faktoren miteinbezogen werden, da eine unvollendete Untersuchung zu Versagen führen kann.

Eine gewünschte Änderung der Markteintrittsentscheidung zu einem späteren Zeitpunkt würde zu enormer Erhöhung der Unternehmenskosten führen. Diesbezüglich wird es klar, dass alle relevanten Faktoren und Markteintrittsmöglichkeiten vonseiten des Unternehmens im gleichen Zeitpunkt untersucht werden sollen.

In Bezug auf die Wahl des Markteintritts unterscheidet das Unternehmen zwischen zwei Gruppen (equity u. non equity modes), was in der folgenden Abbildung deutlich dargestellt wird:

Abbildung 1: Ein hierarchisches Model der Markteintrittswahl (Pan und Tse, 2000, S. 158)



Wie anhand der oben erwähnten Abbildung ersichtlich ist, stehen verschiedene Markteintrittsformen dem Unternehmen zur Auswahl:

- Export
- Lizenzierung
- OEM-Verträge
- Alliances
- Joint Ventures
- Greenfield
- Akquisition

Da sich diese Arbeit mit Neugründen (Greenfield-Investitionen) und Übernahmen (Akquisitionen) beschäftigt, werde ich in Details anderer Markteintrittsformen nicht gehen.

5.4.1 Die Einflussfaktoren bei der Markteintrittsentscheidung

Die Entscheidung über die passende Markteintrittswahl ist sehr komplex für das Unternehmen und erfordert viel Zeit, Aufmerksamkeit sowie Untersuchung. Wie bereits zuvor erwähnt, eine Fehlentscheidung kann sowohl massive negative Auswirkungen auf die ausländische Unternehmenstätigkeit haben, als auch gewisse geschäftsmäßige Probleme im Heimatland verursachen.

Daher sind Hill et al. (1990, S. 120) der Meinung, dass die Unternehmensentscheidung über den Markteintritt von drei unterschiedlichen Arten von Faktoren abhängig ist:

- Strategische Einflussfaktoren,
- Umweltbedingte Einflussfaktoren,
- Transaktionsbedingte Einflussfaktoren.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werde ich diese drei Kategorien von Einflussfaktoren näher erläutern.

5.4.2 Strategische Einflussfaktoren

Die Wahl der Unternehmensstrategie hängt eng mit dem Grad der Kontrolle über operative und strategische Entscheidungen zusammen. Verschiedene Strategien eröffnen daher unterschiedliche Optionen für den Markteintritt.

Diesbezüglich gibt es drei verschiedene Unternehmensstrategien:

- Multinationale Unternehmensstrategie
- Globale Unternehmensstrategie
- Taktische Operationen

5.4.2.1 Multinationale Unternehmenstrategie

Die multinationale Unternehmensstrategie basiert auf der Erkenntnis, dass sich nationale Märkte hinsichtlich der Kundenbedürfnisse, der Wettbewerbssituation sowie der politischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen voneinander unterscheiden.

Hill et al. stehen auf dem Standpunkt, „dass ein Unternehmen, das nationale Märkte in Bezug auf Verbrauchergeschmack und -präferenzen, Wettbewerbsumfeld, Betriebsbedingungen sowie politische, soziale und rechtliche Rahmenbedingungen als unterschiedlich wahrnimmt, würde eine multi-domestische Strategie umsetzen“ (Hill et al. 1990, S. 120).

Im Rahmen der multinationalen Unternehmensstrategie wird empfohlen, dass sich Unternehmen bei der Erschließung neuer Auslandsmärkte an die lokalen Rahmenbedingungen orientieren, um ihre Leistungen möglichst wirkungsvoll platzieren zu können. Hierbei können aufgrund mangelnder Erfahrung multinationaler Unternehmen die Entscheidungsgremien (wegen größerer Erfahrung) eine wesentliche Rolle bei strategischen und operativen Schlüsselentscheidungen spielen.

Demzufolge kann der Prozess am besten durch die Lizenzvergabe an schon im Markt befindliche Firmen erfolgen, womit das Know-how des expandierenden Unternehmens vonseiten der befindlichen Firmen gegen die Bezahlung der Lizenzgelder verwendet wird.

5.4.2.2 Globale Unternehmenstrategie

Im Unterschied zur multinationalen Strategie zielt die globale Unternehmensstrategie darauf ab, dass trotz zunehmender Marktintegration die Konsumentenbedürfnisse in verschiedenen Ländern weitgehend übereinstimmen. Vor diesem Hintergrund lassen sich Produkte und Dienstleistungen weltweit in einheitlicher Form und Qualität vertreiben. Die angestrebte Standardisierung ermöglicht dabei eine stärkere Ausschöpfung von Skaleneffekten. Im Zentrum der globalen Strategie steht die Steigerung der Profitabilität, die durch die Produktion einzelner Komponenten an unterschiedlichen internationalen Standorten erreicht wird, welche schließlich zu einem global vertriebenen Endprodukt zusammengeführt werden. Damit der gesamte Prozess der Produktion und Logistik in einem globalen Unternehmenssystem problemlos funktionieren kann, werden ein hohes Maß an Kontrolle jeder Unternehmensabteilung sowie Koordination zwischen den einzelnen Produktionsstandorten benötigt.

Hill et. al. (1990, S. 122) argumentieren es damit, dass das Hauptmerkmal eines globalen Oligopols ist, dass die Strategie der nationalen Geschäfte vom Unternehmenssitz aus gesteuert werden muss.

Infolgedessen entscheidet sich ein Unternehmen in so erstelltem Unternehmenssystem aufgrund des benötigten Kontroll- und Koordinationsspielraums eher für Neugründungen (Greenfield-Investitionen) und Übernahmen (Akquisitionen) als für Joint Ventures und Lizenzbeziehungen.

5.4.2.3 Taktische Operationen

Neben gewinnorientierten Überlegungen ist es für ein Unternehmen essenziell, sich mit den Wettbewerbsverhältnissen und der Positionierung rivalisierender Marktteilnehmer auseinanderzusetzen.

Um auf dem globalen Markt bestehen zu können, ist es außerdem sinnvoll, bestimmte taktische Maßnahmen durchzuführen. Diese sind besonders bei Markteintritten empfehlenswert, bei denen bereits ähnliche Unternehmen aktiv sind. Solche taktischen Strategien können die Konkurrenz schwächen und deren mögliche Expansion in andere Märkte verhindern.

Ein Erfolg dabei wirkt sich positiv auf das Unternehmen aus. Folglich nutzen vor allem jene Unternehmen solche taktischen Maßnahmen, die sich die damit verbundenen Kosten leisten können.

5.4.3 Umweltbedingte Einflussfaktoren

Aus den strategischen Elementen, für die sich ein Unternehmen entscheidet, lassen sich unter Berücksichtigung verschiedener Umfeldbedingungen des Zielmarktes geeignete Markteintrittsformen ableiten. Diese externen Faktoren umfassen:

- Marktrisiken,
- die Markt- und Kulturunterschiede
- die Nachfrage
- marktspezifische Wettbewerbsbedingungen

5.4.3.1 Die Marktrisiken

Hill et. al. (1990, S. 122) identifizieren vier Arten von Länderrisiken: a) politisches Risiko (Instabilität des politischen Systems), b) Eigentums-/Kontrollrisiken (Enteignung, staatliche Interventionen), c) Betriebsrisiko (Preiskontrollen, Anforderungen an lokale Inhalte) und d) Transferrisiko (Risiko der Nichtkonvertierbarkeit von Währungen, Überweisungskontrollen).

Beim Eintritt in einen neuen Markt sollte ein Unternehmen länderspezifische Risikofaktoren in seine Investitionsüberlegungen einbeziehen. Solche Risiken können sich unter anderem auf die politische Stabilität des Zielstaates beziehen. Herrschen dort unsichere politische Verhältnisse, kann es für ein multinational tätiges Unternehmen besonders herausfordernd sein, eine eigene Niederlassung aufzubauen.

Eine derart unsichere politische Situation kann zudem eine erhebliche Markteintrittshürde darstellen – insbesondere dann, wenn gesetzliche Rahmenbedingungen oder die wirtschaftliche Lage des Landes starken Schwankungen unterliegen, wodurch die Attraktivität des Marktes für investierende Unternehmen erheblich gemindert wird. In politisch instabilen Märkten besteht zudem ein erhöhtes Risiko staatlicher Eingriffe bis hin zu Enteignungen. Aus diesem Grund verzichten viele Unternehmen in solchen Fällen auf die Gründung eigener Betriebsstätten, um potenziellen Verlusten vorzubeugen.

Eine vergleichbare Situation ergibt sich für ein Unternehmen, wenn staatliche Regulierungen den Handlungsspielraum von Tochtergesellschaften oder Kooperationspartnern stark begrenzen. Auch dies kann eine bedeutende Hürde für den Markteintritt darstellen. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass die Attraktivität, ein Unternehmen zu übernehmen oder eine eigene Tochtergesellschaft im betreffenden Markt zu gründen, mit der Anzahl an verpflichtenden Vorgaben sinkt. Solche Vorgaben können etwa Preisregulierungen, steuerliche Rahmenbedingungen oder umweltrechtliche Bestimmungen betreffen.

Darüber hinaus bestehen auf zahlreichen Auslandsmärkten beträchtliche Transaktions- und Finanzrisiken. Dazu zählen insbesondere Wechselkursvolatilitäten, Ausfallrisiken oder unzureichende Sicherheiten für Kapitaltransfers. Diese Risiken können die Investitionsbereitschaft multinationaler Unternehmen negativ beeinflussen und von direkten Kapitalanlagen in solchen Märkten abschrecken.

In der Gesamtschau lässt sich festhalten, dass Unternehmen bei Investitionen in risikobehaftete Märkte tendenziell risikoärmere Eintrittsstrategien bevorzugen. Dies gilt insbesondere für Formen wie den reinen Export. Auch kooperative Markteintrittsformen wie strategische Partnerschaften, Lizenzvergaben oder Joint Ventures ermöglichen durch begrenzte Haftung eine Risikoabsicherung. Infolge des erhöhten Marktunsicherheitsgrads agieren Unternehmen zurückhaltender, um im Falle eines Misserfolgs nicht ihre gesamte Geschäftstätigkeit zu gefährden.

5.4.3.2 Die Markt- und Kulturunterschiede

Ein weiterer externer Einflussfaktor, der die Wahl der Markteintrittsstrategie maßgeblich beeinflussen kann, sind Unterschiede in Marktstrukturen und kulturellen Rahmenbedingungen. Bei stark ausgeprägten wirtschaftlichen und kulturellen Diskrepanzen zwischen dem Herkunfts- und dem Zielstaat kann es für ein multinational agierendes Unternehmen zunächst herausfordernd sein, unmittelbare Direktinvestitionen zu realisieren. Da dem Unternehmen möglicherweise das notwendige Wissen über die landesspezifischen Gegebenheiten und sozialen Normen fehlt, können Schwierigkeiten im Umgang mit lokalen Geschäftspraktiken, kulturellen Wertvorstellungen sowie abweichenden Führungsstilen entstehen.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass multinationale Konzerne unter solchen Umständen häufiger auf kooperative Markteintrittsformen wie Joint Ventures oder Lizenzmodelle zurückgreifen. Eine Partnerschaft mit einem bereits im Zielmarkt etablierten Unternehmen erweist sich dabei oftmals als vorteilhaft. Zusätzlich kann durch eine solche Kooperation auch der Aufbau von Exportaktivitäten erleichtert werden. Im Vergleich zu kapitalintensiven Eintrittsformen wie Akquisitionen oder Greenfield-Investitionen erfordern diese Strategien geringeren Ressourceneinsatz. Mit zunehmender Verweildauer auf dem Zielmarkt und wachsender internationaler Erfahrung verlieren kulturelle und wirtschaftliche Unterschiede allmählich an Bedeutung.

5.4.3.3 Die Nachfrage

Einer der zentralen Aspekte, die bei einem Markteintritt zu berücksichtigen sind, ist die Analyse der vorhandenen Marktnachfrage. Wenn die zukünftige Nachfrage in einem ausländischen Markt nur schwer prognostizierbar ist, tendieren multinationale Unternehmen dazu, Eintrittsstrategien zu wählen, die mit einem geringen Einsatz unternehmenseigener Ressourcen verbunden sind. Dies ermöglicht insbesondere eine Reduktion potenzieller Verluste, sollte sich die Markterschließung infolge rückläufiger, stagnierender oder ausbleibender Nachfrage als nicht erfolgreich erweisen.

Nach Hill et al. (1990, S. 123) würde ein multinationales Unternehmen eher Markteintrittsformen mit geringer Kontrolle wählen, hauptsächlich weil hohe Nachfrageunsicherheit zu einem hohen Investitionsrisiko führt.

Insbesondere in sich gerade entwickelnden Märkten besteht die größte Unsicherheit bezüglich der Nachfrage. Aus dem Grund werden in solchen Märkten ressourcenintensive Markteintrittsstrategien vonseiten der MNU vermieden. Im Gegensatz dazu kommt es in etablierten Märkten hingegen aufgrund besser vorhersehbarer Nachfragestrukturen zu keinen besonderen Verhaltensweisen hinsichtlich des Markteintritts.

5.4.3.4 Der Wettbewerbsdruck

Die Wettbewerbssituation im Zielmarkt hat einen erheblichen Einfluss auf die Markteintrittsstrategie multinationaler Unternehmen. Wichtige Faktoren sind dabei der technologische Stand der Branche, demografische und makroökonomische Rahmenbedingungen sowie die Marktposition bestehender Anbieter.

Diese Elemente bilden ein komplexes Umfeld, das strategische Entscheidungen in den Bereichen Preisgestaltung, Marketing und Investitionen beeinflusst. Aufgrund der hohen Dynamik solcher Märkte sollten MNU flexibel agieren und ihre Ressourceneinsätze bei Auslandsinvestitionen begrenzen, um Handlungsfähigkeit zu bewahren.

In wettbewerbsintensiven Märkten empfiehlt sich daher zunächst ein ressourcenschonender Einstieg. Bei ausreichender Kapitalausstattung kann jedoch auch die Übernahme eines Konkurrenten eine sinnvolle Option sein, um Marktvorteile zu sichern und Wettbewerb zu reduzieren.

5.4.4 Transaktionsbedingte Einflussfaktoren

Die dritte Gruppe der Einflussfaktoren sind die transaktionsbedingten. Dabei unterscheiden sich zwei Arten:

- Transaktionskosten zur Sicherung des technischen Know-Hows
- Transaktionskosten für nicht messbares Know-How

5.4.4.1 Transaktionskosten zur Sicherung des technischen Know-Hows

Neben externen Einflussgrößen sollten auch unternehmensinterne Faktoren in die Entscheidung über den Markteintritt einbezogen werden. Dazu zählen unter anderem die Risiken, die mit der vertraglichen Gestaltung von Kooperationsformen verbunden sind. Während der Warenexport vergleichsweise unkompliziert verläuft – da sich Verträge hauptsächlich auf Liefermengen beziehen – gelten Lizenzvereinbarungen und Joint Ventures als deutlich komplexer.

Hierbei besteht das Risiko, dass Partnerunternehmen vertragliche Vereinbarungen nicht einhalten oder unternehmensspezifisches Know-how unbefugt weitergeben bzw. zweckentfremden, was die Geschäftstätigkeit ernsthaft gefährden kann. Zur Minimierung solcher Risiken ist eine präzise vertragliche Ausarbeitung erforderlich, die jedoch beträchtlichen Aufwand an Zeit, finanziellen Ressourcen und Personal erfordert. Dennoch kann selbst bei sorgfältiger Vertragsgestaltung keine vollständige Absicherung gewährleistet werden.

Ein Lizenzgeber oder Joint-Venture-Partner muss daher neben den Transaktionskosten auch potenzielle Verluste durch vertragswidriges Verhalten einkalkulieren. Mit zunehmender Bedeutung des unternehmensspezifischen Wissens für den wirtschaftlichen Erfolg steigen automatisch sowohl die Transaktionskosten als auch das Risiko eines wirtschaftlichen Schadens bei Vertragsverstößen.

Sind die Kosten für Vertragsdurchführung und -überwachung sowie das Schadenspotenzial im Falle eines Vertragsbruchs besonders hoch, empfiehlt sich der Markteintritt über eine eigene Tochtergesellschaft. Auf diese Weise lassen sich Risiken und Aufwendungen deutlich reduzieren.

5.4.4.2 Transaktionskosten für nicht messbares Know-How

Oftmals ist es für Unternehmen nicht realisierbar, ihr unternehmensspezifisches Wissen über Lizenzmodelle in andere Märkte zu übertragen. Dies gilt insbesondere dann, wenn dieses Know-how nicht auf konkreten technischen Verfahren beruht, sondern im personellen Fachwissen oder in bewährten Managementpraktiken verankert ist. Solche immateriellen Ressourcen lassen sich aufgrund ihrer sozialen und organisatorischen Verankerung nur schwer in bestehende Strukturen anderer Unternehmen integrieren, da sie kaum standardisierbar oder reproduzierbar sind.

In diesen Fällen sind Export- oder Lizenzstrategien oft wenig effektiv, da sie den Handlungsspielraum und die Steuerungsmöglichkeiten des Managements erheblich einschränken. Eine alternative Lösung stellt die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft dar – entweder durch Übernahme eines bestehenden Unternehmens oder durch eine sogenannte Greenfield-Investition.

Dieser Ansatz erleichtert die Übertragung und Integration von firmenspezifischem Wissen, da sowohl personelle Kompetenzen als auch betriebliche Abläufe direkt in die neue Organisationseinheit eingebunden werden können.

Zudem lassen sich durch den Einsatz eigener Tochtergesellschaften potenzielle Transaktionskosten weitgehend vermeiden. Die dadurch erzielten Einsparungen können zumindest einen Teil der anfänglich hohen Aufwendungen aus der Direktinvestition ausgleichen.

Besitzt das Mutterunternehmen die Tochtergesellschaft vollständig, führt dies in der Regel zu einer nachhaltigen Steigerung der Ertragslage. Empirische Befunde belegen, dass multinationale Unternehmen unter solchen Rahmenbedingungen bevorzugt Markteintrittsstrategien wählen, die ihnen umfassende Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten bieten.

5.5. Interne, Externe und andere Faktoren

Um die richtige Entscheidung bezüglich des Markteintritts zu treffen, setzt sich ein (multinationales) Unternehmen neben den bereits vorher erwähnten Faktoren auch mit internen, externen und anderen Faktoren auseinander.

5.5.1 Interne Faktoren

Wenn es über die internen Faktoren gesprochen wird, unterscheidet Hollensen (2011, S. 322) drei Hauptgruppen:

- a) Unternehmensgröße - der Ressourcenumfang ist sehr bedeutend für die Expansion eines Unternehmens, da Unternehmen mit begrenzten Ressourcen sich für Markteintrittsstrategien entscheiden müssen, die weniger Ressourcen erfordern, während Unternehmen mit mehr Ressourcen eine breitere Auswahl an Markteintrittsmodellen haben. Im Bezug darauf entscheidet die Unternehmensgröße den Ressourcenumfang. Während größere Unternehmen mehr Ressourcen zur Verfügung haben, haben kleinere weniger.
- b) Internationale Erfahrung - wird durch die Tätigkeit eines Unternehmens am ausländischen Markt gesammelt. Hollensen (2011, S. 322) argumentiert diesbezüglich, dass internationale Erfahrung die Bereitschaft zur Bindung an ausländische Märkte positiv beeinflusst, da sie zur Verringerung von Unsicherheiten beiträgt.
- c) Produkteigenschaften - In Bezug darauf soll eine Differenzierung zwischen Produkt und Service erfolgen, weil deren Einfluss auf die Markteintrittsentscheidung enorm ist.

Diesbezüglich sehen Ekeledo und Sivakumar (1998, S. 278) drei folgende Gruppen von Produkt, bzw. Service-Eigenschaften:

a) Hergestellte Güter:

Beispiele: Spielzeug, Autos, Schuhe

Eigenschaften:

- Greifbarkeit (Tangibility): Diese Güter sind physisch vorhanden und können angefasst werden.
- Lagerfähigkeit (Storability): Sie können über längere Zeiträume gelagert werden.

- Trennbarkeit (Separability): Die Produktion und der Konsum finden getrennt voneinander statt.
- Homogenität: Diese Güter können in großen Mengen gleichförmig produziert werden.

Typische Markteintrittsoptionen:

- Lizenzvergabe (Licensing): Ein Unternehmen gibt einem anderen das Recht, seine Produkte zu produzieren und zu verkaufen.
- Alleineigentum (Sole Ownership): Das Unternehmen besitzt die Produktionsstätten und steuert die Aktivitäten vollständig selbst.
- Export
- Joint Ventures
- Ausländisches Fertigungsabkommen

b) Hard Services:

Beispiele: Computersoftware, Ausrüstung, Werbung

Eigenschaften:

- Immateriell/ungreifbar (Intangibility): Diese Dienstleistungen haben oft einen immateriellen Charakter, auch wenn sie manchmal physische Komponenten beinhalten
- Lagerfähigkeit (Storability)
- Trennbarkeit
- Homogenität

Typische Markteintrittsoptionen:

- Lizenzvergabe (Licensing)
- Alleineigentum (Sole Ownership)
- Export
- Joint Ventures
- Managementvertrag

c) Soft Services:

Beispiele: Restaurants, Spitäler, Hotels

Eigenschaften:

- Vergänglichkeit (Perishability): Soft Services können nicht gelagert oder aufbewahrt werden. Ein nicht genutzter Termin oder eine verpasste Dienstleistung verfallen und sind unwiederbringlich.
- Untrennbarkeit (Inseparability): Produktion und Konsum der Dienstleistung finden gleichzeitig statt. Der Kunde ist oft aktiv in den Prozess eingebunden (z. B. bei einer Beratung).
- Heterogenität
- Immateriell/ungreifbar

Typische Markteintrittsoptionen:

- Alleineigentum (Sole Ownership)
- Franchising
- Joint Ventures
- Managementvertrag

5.5.2 Externe Faktoren

Neben den vorher erwähnten internen Faktoren, die von Unternehmen beeinflusst werden können, existieren auch externe Faktoren.

Dabei unterscheiden sich nach Root (1994, S. 28) drei Gruppen:

- a) Marktfaktoren des Ziellandes (target country market factors) - diese Faktoren umfassen die Marktgröße, das Wachstumspotenzial, die Wettbewerbsintensität und die Präferenzen der Konsumenten im Zielmarkt. Die Kenntnis der Nachfrage, der Kundenerwartungen und der Marktdynamik sind dabei entscheidend, um festzustellen, ob ein Markt attraktiv und lohnend ist.
- b) Produktionsfaktoren des Ziellandes (target country production factors) - hierunter fallen die Verfügbarkeit und Kosten von Arbeitskräften, Rohstoffen, Infrastruktur und anderen Produktionsmitteln im Zielland. Auch technologische Fähigkeiten und die Effizienz der Lieferketten sind wesentliche Produktionsfaktoren, die den Erfolg im neuen Markt beeinflussen
- c) Umweltfaktoren (environmental factors) - Umweltfaktoren beziehen sich auf politische, rechtliche, wirtschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen. Dazu zählen unter anderem die Stabilität des politischen Systems, regulatorische Hürden, Steuersysteme, rechtliche Risiken und kulturelle Unterschiede, die die Geschäftstätigkeit beeinflussen können.

5.5.3 Andere Faktoren – Bedeutung des Internets

Zusätzlich zu den bereits erwähnten sowohl internen, als auch externen Faktoren gibt es auch einen anderen Faktor, der wesentlich bei der Markteintrittsentscheidung ist. Es handelt sich dabei nach Moen et al. (2004, S. 1237) um die Bedeutung des Internets.

Mit dem Aufkommen des Internets und der Digitalisierung haben sich neue Möglichkeiten für den Markteintritt eröffnet. E-Commerce, digitale Marketingstrategien und Online-Vertriebskanäle können Unternehmen helfen, geografische Barrieren zu überwinden und direkt mit Kunden in verschiedenen Ländern zu interagieren. Infolgedessen kann der Zugang zu digitalen Plattformen zudem die Kosten senken und eine schnellere Marktpresenz ermöglichen.

6. Neugründung (Greenfield-Investition) versus Übernahme (Akquisition)

Der Eintritt in internationale Märkte ist eine zentrale strategische Entscheidung für Unternehmen, die ihre globale Präsenz ausbauen möchten. Um eine effektive Expansionsstrategie unter Nutzung einer kapitalintensiven Markteintrittsform zu entwickeln, ist es essenziell, verschiedene Faktoren wie Marktbedingungen, interne Ressourcen und Transaktionskosten zu analysieren. Auf diese Weise kann die am besten geeignete und effizienteste Form des Markteintritts für den jeweiligen Fall gewählt werden.

Zu den häufigsten Formen des kapitalintensiven Markteintritts zählen Greenfield-Investitionen (Neugründungen) und Akquisitionen (Übernahmen), die jeweils spezifische Vor- und Nachteile mit sich bringen. Die Wahl zwischen diesen beiden Strategien hängt maßgeblich von den Marktgegebenheiten, den Unternehmenszielen und den verfügbaren Ressourcen ab. Eine Akquisition kann dabei entweder als Komplettübernahme (100 % Beteiligung) oder als Teilbeteiligung in variabler Höhe erfolgen.

6.1 Neugründung (Greenfield- Investition)

Wie wird Neugründung (Greenfield-Investition) als Markteintrittsform definiert?

Eine Greenfield-Investition wird als eine Form der Beteiligungsstrategie für den Markteintritt, die einen hohen Ressourceneinsatz und den Aufbau tatsächlicher Geschäftsaktivitäten im ausländischen Markt erfordert, bezeichnet. Im Wesentlichen bezeichnet eine Greenfield-Investition die Unternehmensgründung einer neuen Geschäftseinheit in einem fremden Land, wobei das Mutterunternehmen ein völlig neues Unternehmen aufbaut, das in der Regel unter der Marke des Mutterkonzerns agiert. Solche Investitionen können darauf abzielen, neue Kunden in einer bestimmten Region zu gewinnen oder Produktionsstätten sowie Arbeitskräfte in einem anderen Land zu nutzen, um die Gesamtkosten des Unternehmens zu senken. Greenfield-Investitionen zählen zu den ausländischen Direktinvestitionen (ADI). Die neu gegründete Tochtergesellschaft unterliegt dabei den nationalen Vorschriften des Gastlandes, unabhängig von der Herkunft des Mutterkonzerns.

Wie bereits vorher erläutert, handelt es sich bei einer Greenfield-Investition darum, dass ein Unternehmen neue („grüne“) Strukturen, wie Vertriebsbüros oder Produktionsstätten, im Ausland vollständig von Grund aufbaut. Diese Investitionsform wird häufig gewählt, wenn ein Unternehmen eine maximale Kontrolle über seine Aktivitäten im Ausland sicherstellen möchte.

„Usually the firm builds its new subsidiary from the ground up on a new plot it obtained, a piece of land “a new pasture” that was formerly used for agricultural purposes, hence the use of the term “greenfield” (Cavusgil , 2016, S.408).

Oxford Dictionary of Business (Oxford University Press, 1996, S. 235) sieht Greenfield-Investitionen als “a project that starts from scratch e.g. building a factory on a virgin site in the country”. Infolgedessen werden Investitionen auf der grünen Wiese als *“a form of foreign direct investment where a parent company starts a new venture in a foreign country by constructing new operational facilities from the ground up. In addition to building new facilities, most parent companies also create new long-term jobs in the foreign country by hiring new employees”* bezeichnet.

Eine Greenfield-Investition ermöglicht es einem Unternehmen, die Dimensionen der Geschäftstätigkeit an die Marktnachfrage anzupassen. Bei einer Greenfield-Investition hat das Unternehmen die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, wie viel Geld es in die ausländische Tochtergesellschaft investieren möchte, und die Investition schrittweise zu erhöhen, basierend auf der tatsächlichen Marktsituation und dem Nachfrageniveau (Pacheco-de Almeida, Henderson, und Cool, 2008, zit. nach Brouthers und Dikova, 2010, S. 56). Dieser Ansatz folgt einer „wait and see“-Strategie, die dabei hilft, mögliche Risiken zu verringern, in dem schrittweise vorgegangen wird. Das Unternehmen kann sein Geschäft an die lokalen Gegebenheiten anpassen, die Marktentwicklungen überwachen und Mittel für zukünftige Anforderungen zurückhalten (Brouthers & Dikova, 2010, S. 56).

Es gibt auch verschiedene Risiken, auf die ein multinationales Unternehmen (MNU) vor dem Eintritt in einen ausländischen Markt achten sollte. In manchen Fällen kann es sein, dass ein Unternehmen feststellt, dass es aufgrund fehlender finanzieller oder personeller Ressourcen sowie unzureichendem Wissen über den ausländischen Markt nicht ausreichend auf weitreichende Veränderungen vorbereitet ist. In einem solchen Fall ist es für ein international expandierendes Unternehmen vorteilhafter, sich eine gewisse Flexibilität für zukünftige Entscheidungen zu bewahren.

Unter Bedingungen von Unsicherheit und ohne spezifisches Wissen über den Zielmarkt birgt eine groß angelegte Investition erhebliche Risiken. Sollte etwas schiefgehen, wäre es äußerst schwierig, sich von diesem Engagement zurückzuziehen, und das Unternehmen könnte die investierten Mittel vollständig verlieren.

Um solche Situationen zu vermeiden, empfiehlt es sich insbesondere bei einem Markteintritt in Regionen mit schwacher Infrastruktur und Gesetzgebung, politischer oder wirtschaftlicher Instabilität sowie großer kultureller Distanz zum Heimatmarkt, eine Wachstumsoption offenzuhalten – eine Möglichkeit, die eine Greenfield-Investition bietet (Brouthers & Dikova, 2010, S. 57).

6.1.1 Determinanten von Neugründungen (Greenfield-Investitionen):

a) Unternehmensgröße

Größere Unternehmen mit starker finanzieller Position sind eher in der Lage, Greenfield-Investitionen zu tätigen, da diese mit einem hohen Risiko verbunden sind. Große Unternehmen können potenzielle Fehlschläge besser bewältigen und sich davon erholen, während kleine Unternehmen meist nicht über diese Widerstandsfähigkeit verfügen. Ein Scheitern auf internationaler Ebene kann für kleinere Firmen existenzbedrohend sein.

b) Internationale Erfahrung des Unternehmens

Ein weiterer wichtiger Faktor bei der Entscheidung für eine Greenfield-Investition ist die internationale Erfahrung des Unternehmens. Eine Studie von Brouthers und Brouthers (2000, S. 91) zeigt, dass Unternehmen mit umfassender multinationaler Erfahrung eher zur Greenfield-Diversifikation neigen. Unternehmen, die sich bereits auf dem globalen Markt etabliert haben und über erprobte Prozesse für den Markteintritt und Betrieb im Ausland verfügen, bevorzugen diese Strategie, da ihre gesammelten Erfahrungen die Umsetzung erleichtern. Weiterhin zeigen Brouthers und Brouthers (2000, S. 92), dass auch das Produkt- und Dienstleistungsportfolio sowie die strategische Ausrichtung des Unternehmens eine entscheidende Rolle spielen. Es wurde festgestellt, dass weniger diversifizierte Unternehmen eher Greenfield-Investitionen bevorzugen.

c) Art der Geschäftstätigkeit

Brouthers und Brouthers (2000, S. 90) haben zudem festgestellt, dass die Art der Geschäftstätigkeit eines international expandierenden Unternehmens ein bedeutender Faktor bei der Wahl der Markteintrittsstrategie ist. Ihre Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen mit hoher technologischer Intensität eher zur Greenfield-Diversifikation neigen. Der Transfer firmenspezifischer Ressourcen, wie Wissen und Technologie, ist über eine Greenfield-Investition oft einfacher und kostengünstiger. Zudem ermöglicht dieser Ansatz einen besseren Schutz des firmeneigenen Know-hows vor opportunistischem Verhalten lokaler Akteure. Dies ist besonders wichtig, da das Know-how und andere immaterielle Vermögenswerte den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens auf dem internationalen Markt ausmachen. Für Unternehmen mit intensiver technologischer Tätigkeit ist es oft schwieriger und kostspieliger, ihre etablierten Prozesse in eine bereits bestehende Struktur zu integrieren, als von Grund auf neu zu starten.

Bestehende Investitionsrisiken und zukünftige Marktentwicklungsmöglichkeiten spielen eine entscheidende Rolle bei der Wahl des Markteintrittsmodus. Brouthers und Brouthers (2000, S. 91) betonen, dass in stark wachsenden Märkten Greenfield-Investitionen bevorzugt werden. Wie bereits erwähnt, erhöhen Greenfield-Investitionen den Wettbewerb auf dem lokalen Markt. In einem schnell wachsenden Markt ermöglicht dieser Ansatz jedoch Kapazitätserweiterungen und steigert zugleich die Opportunitätskosten für Unternehmen, die nicht präsent sind.

Ein weiterer Aspekt ist die kulturelle Distanz. Brouthers und Brouthers (2000, S. 91-92) haben in ihrer Untersuchung festgestellt, dass Unternehmen, die Märkte mit hoher Unsicherheitsvermeidung betreten, eher zur Greenfield-Strategie tendieren. Ist die kulturelle Distanz zwischen dem Heimatland des MNU und dem Gastland relativ gering, wird der Eintritt durch eine Greenfield-Investition erleichtert, da das Unternehmen seine operativen Routinen und Unternehmensphilosophie effizient übertragen kann.

6.1.2 Vorteile:

Eine Greenfield-Investition bietet zahlreiche Vorteile, darunter:

- Hoher Grad an Kontrolle über Geschäftsabläufe - Das Unternehmen kann alle Entscheidungen, von der Standortwahl bis hin zur Unternehmenskultur, selbst treffen.
- Hohe Qualitätskontrolle bei der Herstellung und dem Verkauf von Produkten und/oder Dienstleistungen
- Hohe Kontrolle über das Markenimage und die Personalbesetzung
- Analyse der Investitionskosten sowie der erwarteten Rendite – Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), um geschaffene Unternehmensstruktur zu bewerten
- Erzielung von Skaleneffekten und Verbundvorteilen in den Bereichen Marketing, Forschung und Entwicklung sowie Produktion
- Umgehung von Handelsbeschränkungen
- Schaffung von Arbeitsplätzen in der Wirtschaft, in der die Greenfield-Investition stattfindet
- Staatliche Anreize – Subventionen, Steuervergünstigungen
- Maßgeschneiderte Lösungen: Die Strukturen und Prozesse können exakt an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden.
- Keine Altlasten: Im Gegensatz zu Akquisitionen bestehen keine Risiken durch übernommene Probleme.

Peng (2009, S. 174) nennt drei wesentliche Vorteile von Greenfield-Investitionen. Erstens ermöglicht eine neu gegründete, vollständig im Besitz des multinationalen Unternehmens (MNU) befindliche Tochtergesellschaft eine vollständige Kontrolle über die Geschäftsabläufe, wodurch eine Einflussnahme lokaler Partner ausgeschlossen wird.

Zweitens kann das MNU durch diese vollständige Kontrolle seine Vermögenswerte und sein firmeneigenes Wissen besser schützen.

Drittens ermöglicht eine solche Tochtergesellschaft die Umsetzung einer zentral koordinierten globalen Strategie des MNU, was wiederum Skaleneffekte, Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen zur Folge haben kann.

Ein weiterer Vorteil der Greenfield-Investition ist, dass bestimmte Kosten, wie Zölle, staatliche Importbeschränkungen und Transportkosten, im Vergleich zu einer Akquisition entfallen. Cavusgil et al. (2012, S. 444-445) argumentieren, dass diese Vorteile in bestimmten Fällen als entscheidender Anreiz für die Wahl einer Greenfield-Investition dienen können und somit einige der Vorteile einer Akquisition ausgleichen.

Zusätzlich, wie bereits erwähnt, tragen Greenfield-Investitionen zur Schaffung von Arbeitsplätzen für die lokale Bevölkerung bei, was zu einer Verbesserung des Lebensstandards führt. Darüber hinaus profitiert das Gastland von einem Zufluss neuer Technologien und der Verbesserung der Infrastruktur.

6.1.3 Nachteile

Eine Greenfield-Investition hat dennoch auch einige Nachteile:

- Eine äußerst risikoreiche Investition (ohne bestehenden Kunden oder Marktkenntnisse) – eine Greenfield-Investition ist die risikoreichste Form der Auslandsdirektinvestition trotz ihrer Flexibilität
- Kosten sind nicht abschätzbar
- Potenziell hohe Markteintrittskosten (Eintrittsbarrieren)
- Regierungsauflagen, die Auslandsdirektinvestitionen behindern könnten
- Hohe Fixkosten und längere Vorbereitungszeit für die Errichtung eines Greenfield-Standorts
- Langsamer Markteintrittsform

„Wie bei jeder anderen Investitionsform gibt es auch hier Nachteile zu bedenken. Einige der Hauptnachteile von Greenfield-Investitionen sind die hohen Kosten sowie die finanziellen und politischen Risiken, die mit diesem Markteintritt verbunden sind. Zudem kann die Schaffung neuer Produktions-, Vertriebs- oder Verwaltungseinheiten den Wettbewerb intensivieren, und im Vergleich zu Akquisitionen ist dieser Eintrittsmodus langsamer“ (Peng, 2014, S. 172-173).

Laut Peng (2009, S. 175) stellen die hohen Kosten sowie die Risiken, die das MNU tragen muss, eine der größten Herausforderungen dar. Insbesondere das politische Risiko ist erheblich, da eine solche Investition auf lokaler Ebene nationalistische Tendenzen hervorrufen und zu einer ablehnenden Haltung gegenüber dem Mutterunternehmen führen kann. Darüber hinaus betont Peng (2009, S. 176), dass eine Greenfield-Investition zusätzliche Produktionskapazitäten in der lokalen Industrie schafft, was den Wettbewerb auf dem Gastmarkt weiter verschärft.

6.2 Übernahme (Akquisition)

Wie wird eine Akquisition (Übernahme) bezeichnet?

Eine Akquisition stellt eine direkte Investition dar, bei der ein Unternehmen eine bestehende Firma oder Einrichtung erwirbt. Das übernehmende Unternehmen kauft eine bestimmte Menge an Aktien des Zielunternehmens, um eine kontrollierende Beteiligung zu erlangen (Cavusgil et al., 2016, S. 408) (Kogut & Singh, 1988, S. 412). Es handelt sich um eine Übertragung der Kontrolle über Vermögenswerte, Operationen und Management (Peng, 2014, S. 173). Die neu erworbene Tochtergesellschaft wird als eigenständige Einheit in das investierende Unternehmen integriert, wobei sie bereits Produktionsstätten, Ausstattungen, Personal und einen Marktanteil (mit Lieferanten und Kunden) besitzt. Eine Akquisition gilt als erfolgter Erwerb, wenn das übernehmende Unternehmen mindestens 10 % der Anteile übernimmt, was sowohl von der OECD als auch in vielen empirischen Studien verwendet wird (Larimo, 2003, S. 793).

Laut dem Oxford Dictionary of Economics wird eine Akquisition als *“expansion of a company through the purchase of another business”* definiert (Black, Hashimzade und Myles, 2017), während das Oxford Dictionary of Finance and Banking den Begriff als *“process of taking a controlling interest in a business”* beschreibt (Law, 2016).

Eine Akquisition (Übernahme) ermöglicht einen schnellen Markteintritt in Ausland, ohne dass Ressourcen und Einrichtungen neu aufgebaut werden müssen. Durch den Erwerb einer Firma erhält der Erwerber deren Ressourcen, Mitarbeiter, Know-how, Kundenbasis und Geschäftsnetzwerke. Diese Elemente können mit den Ressourcen des international expandierenden Unternehmens kombiniert werden und ermöglichen eine rasche Anpassung an den neuen Markt (Meyer und Estrin, 2001, 71).

Infolgedessen kann eine Akquisition einem Unternehmen helfen, das notwendige technologische Wissen für den ausländischen Markt zu erwerben. Da Wissen eine immaterielle Ressource ist, die fest in der Struktur des Unternehmens eingebettet ist, gestaltet es sich als schwierig und kostspielig, dieses Wissen vom Heimatmarkt zu übertragen (Barkema und Vermeulen, 1998, Hennart J. F., 1982 zit. nach Slangen und Hennart, 2007, 82).

Ein weiteres wertvolles Gut, das für jedes Unternehmen von Bedeutung ist, wenn es in einen neuen Markt eintritt, ist das Wissen über die Besonderheiten des Marktes und wie dort effektiv operiert werden kann (Hennart J. F., 1982 zit. nach Slangen und Hennart, 2007, 82). Dieses Wissen lässt sich meist nur durch Erfahrung gewinnen (Johanson & J.-E., 1977, zit. nach Slangen und Hennart, 2007, 82). Falls ein multinationales Unternehmen über dieses Wissen nicht verfügt, kann es es durch den Erwerb eines lokalen Unternehmens erwerben, das bereits über das nötige Wissen verfügt (Caves R. E., 1996, Hennart und Park, 1993, Larimo, 2003. zit. nach Slangen und Hennart, 2007, 83).

Die Kosten, die ein übernehmendes Unternehmen trägt, beziehen sich nicht nur auf den Kaufpreis selbst, sondern auch auf die unvermeidlichen Maßnahmen nach der Akquisition (Slangen & Hennart, 2007, 84). Diese können teilweise langwierig sein, auch wenn der Prozess nicht so zeitraubend ist wie eine Greenfield-Investition.

Ein Unternehmen muss sich mit den Normen und Regeln des ausländischen Marktes vertraut machen, spezifische Geschäftspraktiken erlernen und einen Integrationsprozess nach der Akquisition durchlaufen (Barkema & Vermeulen, 1998, 67).

Ein weiteres Problem, dem ein Unternehmen bei einem Markteintritt durch Akquisition begegnen kann, ist die kulturelle Distanz, die sich negativ auf die Leistung des Unternehmens im Ausland auswirken kann. Jede Kultur eines Landes beinhaltet bestimmte Normen und Werte, die von Land zu Land variieren können (Hofstede G., 2001). Unterschiede in diesen Werten können zu Missverständnissen zwischen dem Erwerber und der übernommenen Firma führen, aufgrund von Differenzen in organisatorischen und Managementpraktiken (Hennart J., 2000, zit. nach Slangen & Hennart, 2007, 85).

Es ist wichtig zu betonen, dass eine Akquisition eine schnelle, aber auch teure Möglichkeit darstellt, in einen Markt einzutreten. Dieser Weg wird meist gewählt, wenn der Markteintritt aufgrund von Marktzugangsbarrieren keine Möglichkeit für eigene Neugründungen zulässt.

Wie bereits erwähnt, spielt das Verhalten der Mitarbeiter und Kunden aufgrund kultureller Unterschiede eine erhebliche Rolle, da es häufig ein Risikofaktor für das Wachstum des Unternehmens darstellt.

„Die Entscheidung, den Markteintritt durch Akquisition zu vollziehen ist von drei relevanten Einflußfaktoren abhängig: a) den organisatorischen und strukturellen Merkmalen des Mutterunternehmens, b) der Möglichkeit des Erwerbs oder der Übernahme eines ausländischen Unternehmens und c) den Wettbewerbsbedingungen im Gastland“ (Cave, R.E. et al., 1989, zit. nach Belew, 2000, S. 244).

Welche Rolle spielt die Integration bei Übernahmeprozess?

Ein besonders großes Problem kann die Integration nach der Übernahme darstellen. Obwohl Akquisitionen Unternehmen eine schnelle Expansion ermöglichen, können Integrationsschwierigkeiten dazu führen, dass alternative Markteintrittsstrategien bevorzugt werden. Zudem ist der Erfolg einer Akquisition schwer messbar.

Die Integration ist ein zentraler Faktor für den Erfolg einer Akquisition und setzt sich aus zwei parallel verlaufenden Prozessen zusammen:

- a) der operativen (task) Integration – die die Identifikation und Realisierung von Synergieeffekten umfasst
- b) der personellen (human) Integration – die darauf abzielt, eine positive Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der neuen Unternehmensstruktur und den veränderten Betriebsabläufen zu schaffen.

Die Post-Merger-Integration stellt dabei einen Balanceakt zwischen Geschwindigkeit und Qualität dar. Das Potenzial der übernommenen Organisation muss genutzt werden, ohne Widerstand oder Ablehnung der lokalen Mitarbeiter gegenüber den neuen Managementpraktiken hervorzurufen.

Eine schnelle Integration hat den Vorteil, Unsicherheiten und Desorientierung nach der Akquisition zu minimieren. Eine langsame Integration hingegen bietet eine größere Flexibilität, um sich an unvorhergesehene lokale Marktbedingungen anzupassen. Sie kann jedoch dazu führen, dass neue organisatorische und managementbezogene Verfahren nicht vollständig akzeptiert werden, die Mitarbeitermotivation sinkt und deren Potenzial nicht vollständig ausgeschöpft wird.

Während ein hoher Integrationsgrad (geringe Autonomie der Tochtergesellschaft) Vorteile wie Skaleneffekte, stärkere Kontrolle, standardisierte Anreizsysteme sowie eine bessere personelle Integration durch effizientere Kommunikation bringt, bietet ein niedriger Integrationsgrad (hohe Autonomie der Tochtergesellschaft) hingegen mehr Flexibilität bei der Ressourcennutzung und ermöglicht den Erhalt bestehender Fähigkeiten, die durch neue operative Prozesse möglicherweise beeinträchtigt würden (Venzin, 2009, S. 171-175).

Das übernommene Unternehmen soll neue Regeln, Prozesse und Organisationsstrukturen erlernen, während es gleichzeitig alte Routinen, Verhaltensmuster und Unternehmenskulturen ablegen muss. Insbesondere bei Übernahmen in kulturell stark abweichenden Märkten können Spannungen, Widerstände und eine ablehnende Haltung gegenüber notwendigen Veränderungen entstehen (Barkema & Vermeulen, 1998, S. 9). Dies erfordert finanzielle Unterstützung seitens des Mutterunternehmens, was die Anpassungskosten weiter erhöht.

Harzing (2002, S. 222) zeigte, dass durch Akquisition geschaffene hundertprozentige Tochtergesellschaften in der Regel eigenständiger agieren und geringerer Kontrolle durch die Muttergesellschaft unterliegen als Tochtergesellschaften, die durch Greenfield-Investitionen gegründet wurden. Tan (2009, S. 1048) erläutert, dass dies vom Grad der erforderlichen Interdependenz zwischen Tochter- und Muttergesellschaft abhängt. Bei starker und komplexer Interdependenz werden verstärkt Managementkapazitäten auf zentraler Ebene benötigt, was dazu führt, dass übernommene Unternehmen oft mehr Ressourcen beanspruchen als Greenfield-Investitionen. Ist die Interdependenz hingegen schwächer, operieren die Tochtergesellschaften autonomer.

Wenn ein multinationales Unternehmen (MNU) beschließt, durch die Übernahme eines ausländischen Unternehmens in einen neuen Markt einzutreten, ist diese Entscheidung nicht endgültig. Sie umfasst mehrere strategische Optionen, die von den Investitionszielen sowie der Fähigkeit zur Bewältigung möglicher Nachteile abhängen. Infolgedessen zeigt die folgende Tabelle eine Typologie der Akquisitionsstrategien:

Tabelle 1: Typologie von Akquisitionsstrategien (Meyer, E. K. und Estrin, S. 2006)

Type	Description	Purpose	Drawbacks
Staged acquisition	Occurs in several stages with the foreign investor acquiring only an initial equity stake and gradually increasing it to 100%	Staged acquisitions allow the continued involvement of previous owners when they are unwilling to sell outright or enhancing legitimacy with local consumers.	Shared control as a source of conflict; uncertainty over eventual full takeover.
Multiple acquisition	Entry by acquiring several independent businesses and subsequently integrating them.	Through multiple acquisitions global players can build a strong nationwide position in a traditionally fragmented market.	Simultaneous integration of multiple acquisitions is challenging.
Indirect acquisition	An acquisition outside the local market of a company that also allows an affiliate in the same emerging economy.	The prime objective of the indirect acquisition may be a strategic asset sought by the acquirer.	The local affiliate may or may not fit with existing local operations.
Brownfield acquisition	An acquisition in which the acquirer invests subsequently more resources, such that it almost resembles a greenfield project.	Brownfield acquisitions provide access to crucial local assets under the control of local firms that are, in many other ways, uncompetitive.	Post-acquisition investments may exceed the price originally paid for the acquired firm.

Laut Barkema und Vermeulen (1998, S. 9) erwirbt ein multinationales Unternehmen (MNU) mit der Übernahme eines ausländischen Unternehmens auch neue technologische Ressourcen, wodurch eine interne Entwicklung technologischer Fähigkeiten nicht mehr erforderlich ist. Darüber hinaus wählen Unternehmen ohne internationale Erfahrung häufig die Akquisitionsstrategie als Markteintrittsmodus, um die Fähigkeit zur Anpassung an das lokale Umfeld zu erwerben (Anand und Delios, 2002, S. 120).

Die Kompatibilität der ausländischen Technologie mit der Technologie des übernommenen Unternehmens von entscheidender Bedeutung ist (Bartlett & Ghoshal 1989, zit. nach Slangen, 2011, S. 1701). Daher sollte ein MNU ein lokales Unternehmen nur dann übernehmen, wenn die Technologien kompatibel sind oder wenn eine reibungslose Umstellung von der alten auf die neue Technologie möglich ist.

Nicht wenige Übernahmeaktivitäten scheitern daran, dass strategisch passende Übernahmeobjekte nicht erfolgreich in das bestehende Unternehmen integriert werden und die erwarteten Synergieeffekte nicht realisiert werden können. Dies liegt oft an erheblichen Herausforderungen bei der Implementierung.

In der Literatur und Praxis wird die Post-Merger-Integration daher als besonders anspruchsvolle Aufgabe betrachtet. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit organisatorischer Anpassungen und Integrationsmaßnahmen. Dabei lassen sich drei zentrale Problemfelder im Hinblick auf die organisatorische Eingliederung des übernommenen ausländischen Unternehmens unterscheiden:

- a) Mitarbeiterkoordination – Die Integration des Personals stellt eine Herausforderung dar, da unterschiedliche Arbeitsweisen, Unternehmenskulturen und Erwartungen berücksichtigt werden müssen.
- b) Systemintegration – Technologische und betriebliche Systeme müssen harmonisiert werden, um Effizienz und Synergien zu gewährleisten.
- c) Kulturanpassung – Die kulturelle Dimension spielt eine entscheidende Rolle, da Individuen und organisatorische Strukturen tief in ihren jeweiligen nationalen Kulturen verwurzelt sind. Kultur beeinflusst maßgeblich die Werte und Verhaltensweisen von Führungskräften und Mitarbeitenden im Entscheidungsprozess. Der Erfolg einer Akquisitionsstrategie hängt daher maßgeblich von der Akzeptanz und dem Verständnis kultureller Unterschiede ab.

6.2.1 Vorteile:

Eine Akquisition (Übernahme) bringt eine Vielzahl von Vorteilen mit sich, darunter:

- Schnelligkeit - der Eintritt in den Markt erfolgt unmittelbar, da die vorhandene Infrastruktur und Kundenbasis genutzt werden kann.
- Marktkennntnis - das übernommene Unternehmen sowie dessen Personal bringt tiefgehendes Wissen über lokale Marktbedingungen mit.
- Bestehende Schulungsprogramme, Lieferketten, Lizenzen, Registrierungen
- Kosten - Geringere Lohnkosten und Produktionskosten,
- Synergien - es können Skaleneffekte erzielt werden, z. B. durch den Zusammenschluss von Produktion oder Vertrieb

6.2.2 Nachteile:

Neben genannten Vorteilen hat eine Akquisition (Übernahme) einige Nachteile:

- Hohe Kosten: Der Kaufpreis und mögliche Sanierungsmaßnahmen können erhebliche Investitionen erfordern.
- Integrationsprobleme: Kulturelle Unterschiede und organisatorische Konflikte können den Erfolg gefährden.
- Altlasten: Übernommene Schulden oder ein schlechter Ruf des Unternehmens können Risiken bergen
- Regulatorische Genehmigungen - internationale Genehmigungsverfahren sind oft langwierig und können dazu führen, dass die Akquisition blockiert oder mit bestimmten Auflagen verbunden wird, wie etwa der Veräußerung bestimmter Unternehmensbereiche.

Ähnlich wie bei Greenfield-Investitionen (Peng, 2009, S. 175) sind hohe Kosten und Risiken auch bei Akquisitionen zu berücksichtigen – allerdings sind die Kosten hier meist noch höher. Unternehmen, die durch Akquisition expandieren möchten, müssen zusätzliche Ausgaben für Marktrecherchen, Wettbewerbsanalysen, die Beurteilung der Regierungshaltung gegenüber ausländischen Firmen sowie für die Anpassung an die kulturellen Gegebenheiten des Ziellandes einplanen. Neben den Investitionskosten kommen erhebliche Post-Akquisitions- und Anpassungskosten hinzu.

6.2.3 Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es keine „beste“ Strategie für den Markteintritt gibt. In Bezug darauf hängt die Wahl zwischen Akquisition (Übernahme) und Greenfield-Investment (Neugründung) von Kontext stark ab. Während Akquisitionen (Übernahmen) nämlich schnelle Marktanteilsgewinne ermöglichen, bieten Greenfield-Investitionen (Neugründungen) größere Kontrolle und Flexibilität. Unternehmen sollten eine gründliche Analyse der Marktbedingungen, Ressourcen und langfristigen Ziele durchführen, um die passende Strategie zu wählen.

Während eine Greenfield-Investition eine Kombination aus den Ressourcen des Investors und den auf dem lokalen ausländischen Markt erworbenen Ressourcen nutzt, greift eine Akquisition in erster Linie auf die bestehenden Ressourcen des übernommenen Unternehmens im Zielland sowie auf die Managementressourcen des erwerbenden Unternehmens zurück (Cavusgil et al., 2016, S. 408–409; Meyer & Estrin, 2001, S. 576).

„Ein wesentlicher Vorteil des Unternehmensaufkaufs liegt in der Vereinfachung des Markteintritts im Gastland. Neben diesem Vorteil besteht die Möglichkeit zur Nutzung von eingespielten Produktionsapparaten, erprobten Technologien, vorhandenen Absatz- und Marketingorganisationen, erfahrenen Mitarbeitern und technischem und kaufmännischem Wissen der übernommenen Unternehmen sowie in einer soliden Marktstellung“ (Seidel, H., 1997, Stahr, G., 1991; Pausenberger, E., 1994; Weige, M.K. et al. zit. nach Belew, 2000, S. 242-243).

Die Publizität spielt dabei auch eine wesentliche Rolle. Während die Neugründungen aufgrund der Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätzen fast überall begrüßt und unterstützt (Erleichterung beim Grundstückserwerb, Steuerprivilegien sowie Förderung durch verbilligte Kredite) werden, werden die Akquisitionen in der Öffentlichkeit aufgrund des Ausverkaufs der nationalen Wirtschaft als negativ betrachtet (Belew, 2000, S. 246).

Dabei sollen Unternehmen bei Übernahmen beträchtliche, oft unumkehrbare oder nur teilweise reversible Ressourcen investieren, wodurch sie einem erheblichen Risiko ausgesetzt sind, falls die Integration scheitert. Greenfield-Investitionen (Neugründungen) hingegen erfordern geringere Anfangsinvestitionen und minimieren dadurch das finanzielle Risiko (Pacheco-de-Almeida et al., 2008, zit. nach Brouthers & Dikova, 2010, S. 1049).

Hierzu beeinflussen auch folgende Faktoren die Wahl zwischen Neugründungen (Greenfield-Investitionen) und Übernahmen (Akquisitionen):

- Marktbedingungen: In Märkten mit hohem Wettbewerb kann eine Akquisition vorteilhafter sein, um sich Marktanteile zu sichern.
- Unternehmensziele: Greenfield-Investments sind geeignet, wenn die langfristige Kontrolle über Prozesse und Qualität entscheidend ist.
- Kulturelle Komplexität: Märkte mit großen kulturellen Unterschieden erfordern sorgfältige Abwägungen, da sowohl Akquisitionen als auch Greenfield-Investments hier vor Herausforderungen stehen.
- Ressourcenverfügbarkeit: Unternehmen mit begrenztem Kapital greifen oft auf Akquisitionen zurück, da diese in der Regel schneller Renditen bringen.
- Altlasten (Schulden) – sind bei Übernahmen vorhanden, was zu Risiken führt. Bei Neugründungen existieren keine Altlasten.
- Schnelligkeit – Akquisitionen etablieren sich sehr rasch, da die vorhandene Infrastruktur und Kundenbasis genutzt werden kann, während es bei Neugründungen sehr langsam erfolgt.

7. Internalisierungstheorien

7.1 die ressourcenbasierte Theorie

Diese Theorie befasst sich mit der Rolle des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld und untersucht, wie die gezielte Ausstattung und Nutzung von Ressourcen zur Erreichung langfristiger Ziele beitragen kann. *“the tangible and intangible assets firms use to conceive of and implement their strategies”* (Barney und Arikan, 2001, S. 138). Die ressourcenbasierte Sichtweise (Resource-Based View, RBV) besagt, dass ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten erlangen kann, indem es seine eigenen materiellen und immateriellen Ressourcen sowie seine Fähigkeiten gezielt einsetzt (Barney, 1986; Barney, 1991; Collis, 1991; Dierickx, Cool & Barney, 1989; Grant, 1991; Grant, 1996; Hamel & Prahalad, 1993a, 1993b; Penrose, 1959; Prahalad & Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984, zit. nach Cheng, 2006, S. 204).

Infolgedessen stellte Richard Caves fest, dass ein Unternehmen neben materiellen Ressourcen (wie Maschinen, Gebäude, Grundstücke usw.), auch immaterielle Ressourcen besitzen kann. Unter „immateriell“ verstand er Unternehmenswerte, die eng mit dessen Wissen oder Fähigkeiten verknüpft sind, nicht von anderen Unternehmen imitiert oder vom Unternehmen selbst getrennt werden können (Caves, 1982).

Nach Barney gibt es drei Kategorien von Ressourcen: physische Kapitalressourcen, Humankapitalressourcen und organisatorische Ressourcen (Barney, 1991, S. 101). Hall (Hall, 1992, S. 144) unterteilt immaterielle Ressourcen weiter in Vermögenswerte mit und ohne rechtlichen Kontext sowie in Kompetenzen wie Know-how und Organisationskultur.

Die Theorie konzentriert sich auf das VRIO-Framework (Rahmenwerk) (Value, Rarity, Imitability, Organization), das diese vier Aspekte von Ressourcen und Fähigkeiten betrachtet und ihren Einfluss auf die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils untersucht (Barney, 2002, zit. nach Peng, 2009, *Global Strategic Management*, S. 71). Der Begriff „Wettbewerbsvorteil“ bedeutet, dass ein Unternehmen eine wertschaffende Strategie umsetzt, die von keinem anderen Wettbewerber gleichzeitig genutzt wird (Barney, 1991, S. 102). Darüber hinaus erklärt der Autor den Begriff „nachhaltiger Wettbewerbsvorteil“, der eine Situation beschreibt, in der Konkurrenten nicht in der Lage sind, die Vorteile einer solchen Strategie zu kopieren.

In Bezug auf die ressourcenbasierte Sichtweise soll ein Unternehmen zunächst potenzielle Schlüsselressourcen identifizieren. Anschließend werden die potenziellen Schlüsselressourcen anhand des bereits erwähnten VRIO-Frameworks (Rahmenwerk) bewertet werden. Das VRIO-Framework stellt vier zentrale Fragen zur Geschäftstätigkeit eines Unternehmens:

- **Value (Wert):** Ermöglichen die Ressourcen und Fähigkeiten dem Unternehmen, auf Umweltbedrohungen und -chancen zu reagieren?
- **Rarity (Seltenheit/Einzigartigkeit):** Wird die Ressource nur von einer begrenzten Anzahl von Unternehmen kontrolliert?

- **Imitability (Imitierbarkeit):** Bedeutet der Erwerb oder die Entwicklung einer bestimmten Ressource, die das Unternehmen nicht besitzt, einen Kosten- oder Wettbewerbsnachteil?
- **Organization (Organisation):** Wird die Nutzung der Ressource durch die Organisation des Unternehmens – durch Richtlinien und Verfahren – unterstützt? (Barney & Clark, 2007, S. 72).

Abbildung 2: The VRIO Framework implications (Peng, 2014, S. 71)

VALUABLE?	RARE?	COSTLY TO IMITATE?	EXPLOITED BY ORGANIZATION	COMPETITIVE IMPLICATIONS	FIRM PERFORMANCE
No	—	—	No	Competitive disadvantage	Below average
Yes	No	—	Yes	Competitive parity	Average
Yes	Yes	No	Yes	Temporary competitive advantage	Above average
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained competitive advantage	Consistently above average

Im Hinblick auf den Wert müssen Ressourcen und Fähigkeiten zur Schaffung eines Wettbewerbsvorteils wertsteigernd sein. Gleichzeitig müssen Unternehmen Ressourcen, die keinen Wert hinzufügen oder im Laufe der Zeit wertlos geworden sind, identifizieren und entfernen, um ihre Leistung nicht zu schädigen, während sie neue wertsteigernde Ressourcen entwickeln. Eine wertvolle Ressource ermöglicht es einem Unternehmen, seinen wirtschaftlichen Wert zu steigern, indem sie die Zahlungsbereitschaft der Kunden erhöht und/oder Kosten senkt.

Es ist jedoch nicht genügend, nur wertvolle Ressourcen zu besitzen, diese müssen auch selten sein, da wertvolle, aber häufig vorkommende Ressourcen zu einem Wettbewerbsausgleich und nicht zu einem Wettbewerbsvorteil führen (Peng, 2009, Global Strategic Management, S. 72). Zwar ermöglicht dies Unternehmen, temporär von dem erlangten Wettbewerbsvorteil zu profitieren, dennoch ist dieser nicht nachhaltig.

Andererseits können wertvolle, seltene und schwer imitierbare Ressourcen und Fähigkeiten zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen (Peng, 2009, Global Strategic Management, S. 74). Wenn diese jedoch nicht richtig organisiert sind, ermöglichen selbst alle wertvollen, seltenen und schwer imitierbaren Ressourcen dem Unternehmen nicht, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Der entscheidende Punkt ist, eine Organisation mit einer Mission, Struktur und Strategie zu schaffen, die die Entwicklung ihrer Ressourcen und Fähigkeiten in vollem Umfang unterstützt (Peng, 2009, Global Strategic Management, S. 74).

Wenn ein Unternehmen eine Entscheidung darüber trifft, welche Eintrittsform es wählen soll, vergleicht es normalerweise die Vorteile und Kosten jeder Form. Es wird allgemein akzeptiert, dass die Gründung einer hundertprozentig im Ausland gehaltenen Tochtergesellschaft die höchsten Kosten verursacht.

Im Hinblick auf die Vorteile werden diese gemäß der ressourcenbasierten Sichtweise durch die effiziente und effektive Übertragung von Ressourcen auf den Auslandsmarkt dargestellt, ohne dass erhebliche Verluste ihrer Werte auftreten (Sharma und Erramilli, 2004, S. 9). Kurz und konkret gesagt, führt der ressourcenbasierte Ansatz dazu, dass ein Unternehmen entscheidet, “perform its production and/or marketing activities at a location where it enjoys the competitive advantage in these activities” (Sharma und Erramilli, 2004, S. 9). Diesbezüglich bedeutet es, dass das multinationale Unternehmen in der Lage sein muss, seine wettbewerbsfähigen, wertschöpfenden Ressourcen und Fähigkeiten erfolgreich in das Gastland zu übertragen. Es ist dabei auch wesentlich zu erwähnen, dass die übertragenen firmenspezifischen Ressourcen mit den relevanten Faktoren des Gastlandes gleichzeitig kompatibel sein sollen, damit sie effizient und/oder effektiv aufgenommen werden können (Sharma und Erramilli, 2004, S. 10).

Unter Berücksichtigung dieser beiden Hauptfaktoren kann das expandierende Unternehmen eine Entscheidung über die optimale Eintrittsform für jede der vorkommenden Situationen treffen. In bestimmten Fällen gilt auch *“the higher the likelihood of a firm’s establishment of competitive advantage in both the production and marketing operations in a host country but the ability to transfer those advantage generating resources to the local partners is lower, the greater is its probability of choosing the wholly owned subsidiary mode for that country”* (Sharma und Erramilli, 2004, S. 14).

Darüber hinaus ist Einzigartigkeit kein kurzfristiges Merkmal, da Ressourcen nicht so leicht von anderen Unternehmen der Branche imitiert werden können. Ressourcen umfassen alle materiellen und immateriellen Vermögenswerte, die ein Unternehmen besitzt, wie Technologie, Unternehmenskultur, Kundentreue, Markennamen, Prozesse, Verfahren sowie Personalressourcen. Sie können Teil jedes Funktionsbereichs des Unternehmens sein (Sharma und Erramilli, 2004, S. 7). Cheng betont, dass ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Wettbewerbern erlangen kann, indem es diese eigenen materiellen und immateriellen Vermögenswerte und Fähigkeiten nutzt. Daher konzentriert sich die Theorie auf diejenigen Ressourcen, die das Potenzial haben, für das Unternehmen einen Wert zu schaffen.

Wenn ein Unternehmen über nicht leicht übertragbare Ressourcen verfügt, wird es wahrscheinlich die Gründung einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft im Gastland wählen. Als nächster Schritt muss es sich dann zwischen einer Greenfield-Investition (Neugründung) und einer Akquisition (Übernahme) entscheiden. Aus offensichtlichen Gründen würde der erste Impuls zur Wahl einer Greenfield-Investition führen, doch wenn das Umfeld des Gastlandes eher feindlich ist und der Erfolg der neuen Tochtergesellschaft von zuvor etablierten lokalen Netzwerken abhängt, wird eine Akquisitionsform bevorzugt. Darüber hinaus erklären Brouthers und Hennart (2007, S. 404), dass “firms’ organizational abilities related to the resources could be used as an advantage in the international markets”.

Auf der anderen Seite können Unternehmen sich dafür entscheiden, in ausländische Märkte einzutreten, um Ressourcen zu gewinnen. Unternehmen aus Entwicklungsländern sind hauptsächlich daran interessiert, finanzielle Ressourcen, technische Fähigkeiten und das Wissen ihrer Partner zu teilen, während Unternehmen aus entwickelten Märkten darauf abzielen, Zugang zum Zielmarkt zu erhalten und Marktkenntnisse von mehr als einem Partner zu erlangen (Hitt et al., 2000, S. 461-463). Während Unternehmen aus entwickelten Märkten nach Partnern suchen, die ihnen den Eintritt in den lokalen Markt erleichtern und über Erfahrung sowie ein starkes Netzwerk verfügen, sind Unternehmen aus Entwicklungsländern meistens auf der Suche nach Partnern, von denen sie strategisches Denken, Managementmethoden, organisatorische Kompetenzen sowie technisches Know-How übernehmen und weiterentwickeln können.

Während die multinationalen Unternehmen, wie vorher betont, den Zugang zu lokalen Märkten schätzen, bevorzugen einheimische Unternehmen nicht nur die technischen Fähigkeiten der Partner, sondern vor allem deren finanzielle Ressourcen – beispielsweise in Ländern wie China, Mexiko, Polen und Rumänien (Hitt et al., 2000; Shenkar und Li, 1999, zit. nach Peng, 2001, S. 816). In Ländern wie den oben genannten, in denen die formalen institutionellen Einschränkungen (z.B. Gesetze und Vorschriften) noch schwach sind, spielen die informellen institutionellen Einschränkungen (z.B. zwischenmenschliche Beziehungen) eine viel wichtigere Rolle bei der *“facilitating economic exchange and hence assert a more significant impact on firm performance”* (Peng und Heath, 1996, zitiert nach Peng, 2001, S. 818). In diesem Sinne schlägt die ressourcenbasierte Sichtweise vor, dass solche sozialen Vermögenswerte, die in diesen zwischenmenschlichen Beziehungen und Netzwerken eingebettet sind, als immaterielle Ressource betrachtet werden können, die sehr schwer zu replizieren ist und den lokalen Unternehmen, die über solche Fähigkeiten verfügen, einen erheblichen Vorteil verschafft (Peng und Luo, 2000; Mitchell et al., 2000, zit. nach Peng, 2001, S. 818).

Außerdem bevorzugen Unternehmen, die in Entwicklungsländer mit schwachem institutionellen Rahmen eintreten, laut Meyer et al. (2009, S. 62) häufig eine Kooperation, da diese Strategie ihnen schnellen Zugang zu wichtigen Ressourcen verschafft. Wenn der institutionelle Rahmen jedoch stärker ist und die Markttätigkeit höher, werden Akquisitionen bevorzugt. Dies gilt auch dann, wenn keine lokalen Partner für die eintrittenden Unternehmen verfügbar sind, die Zugang zu Ressourcen in diesem neuen Markt benötigen (Anand und Delios, 1997, S. 582). Ein MNU mit hohen technologischen Fähigkeiten wird sich für eine Greenfield-Investition als Eintrittsform entscheiden. Eine Greenfield-Investition ermöglicht einen leichteren Eintritt für Unternehmen mit höheren technologischen Kompetenzen, da der Wissenstransfer in diesem Fall weniger schwierig ist.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Größe des investierenden Unternehmens, das, wie von Ekeledo und Sivakumar (2004, S. 78) festgelegt, als wichtiger Faktor für den Gewinn von Wettbewerbsvorteilen betrachtet wird. Auch große Unternehmen sind in der Lage, Risiken und Kosten im Zusammenhang mit einer solchen Greenfield-Investition zu eliminieren und besser auf unvorhergesehene, unbalancierende Situationen vorbereitet (Chang und Rosenzweig, 2001, S. 756). Gleichzeitig wurde argumentiert, dass je größer das investierende MNU ist, desto größer ist seine Akquisitionskompetenz, was zu mehr Chancen für einen erfolgreichen Markteintritt führt (Larimo, 2003, S. 801).

Wenn es um den Transfer von Ressourcen geht, kann das Unternehmen zwischen internen Kanälen und Marktnetzwerken wählen. Laut Kogut und Zander (1993, S. 626) ist das Unternehmen ein Wissensrepository, das darin besteht, wie Informationen kodiert und Aktionen koordiniert werden. Die Fähigkeit, dieses Wissen auf den ausländischen Markt zu übertragen, hängt von den Merkmalen des Wissens ab. Implizites Wissen ist schwer über die Grenzen des Unternehmens zu übertragen. Der Transfer dieses Wissens außerhalb der Unternehmensgrenzen könnte zu einer Wertminderung führen. Daher würde Wissen, das komplex, schwer zu kodifizieren oder zu lehren ist, intern auf den Gastmarkt übertragen (Kogut und Zander, 1993, S. 625). Wissen ist die Hauptquelle für Wettbewerbsvorteile in vielen technologieorientierten Sektoren und kann als zentrales Motiv für die Internationalisierung angesehen werden (Meyer et al., 2009, S. 558). „The possibility of using services change with changes in knowledge“ (Penrose, 1959, S. 77). Es ist auch wichtig zu erläutern, dass Technologie eine Quelle neuer Produktideen darstellt und als bestimmender Faktor für den Wachstumsweg eines Unternehmens betrachtet werden kann (Ietto-Gillies, 2012, zit. nach Penrose, 1959, S. 77).

7.2 die institutionelle Theorie

Die Strategieliteratur hat in der Vergangenheit die Beziehung zwischen strategischen Entscheidungen und dem institutionellen Rahmen nicht diskutiert. Dennoch wurde die institutionelle Theorie Anfang der 1980er Jahre ein wichtiges Thema innerhalb der Sozialwissenschaften (Meyer und Peng, 2005, S. 610). Institutionen können als die *“rules of the game in a society“* definiert werden (North, 1990, zit. nach Peng, Wang und Jiang, 2008, S. 2), einschließlich der formalen Vorschriften wie Gesetze und der informellen wie Normen, Bräuche und Kulturen (Meyer und Peng, 2005, S. 610). Das Leben in einer Gesellschaft setzt voraus, dass all diese institutionellen Zwänge akzeptiert und respektiert werden.

Wenn man sich von der sozialen Perspektive etwas entfernt und sich stärker auf den wirtschaftlichen Aspekt konzentriert, dann ist der *“institutional framework is the set of fundamental political, social and legal ground rules that establishes the basis for production, exchange and distribution“* (Davis und North, 1971, zit. nach Peng, 2002, S. 252). Dies gilt für alle Unternehmen, die ihre täglichen Aktivitäten ausführen und dabei ihre Ziele und Vorgaben erreichen wollen, während sie gleichzeitig all diese formalen und informellen Vorschriften einhalten.

Laut North (1990, S. 3-4) haben die Entscheidungsträger keinen Einfluss auf die Regeln, sondern versuchen, ihren Nutzen innerhalb dieser Regeln zu maximieren. Das heißt, sie bemühen sich, sich an Regeln und Normen in ihrer Umgebung anzupassen, um Legitimität zu erlangen oder zu erhalten und ihre Überlebenschancen zu erhöhen (Child und Tsai, 2005; Deephouse und Carter, 2005; DiMaggio und Powell, 1983; Oliver, 1997, zit. nach Slangen und Hennart, 2008, S. 1305).

Aus der Perspektive des Institutionalismus ist es für ein international agierendes Unternehmen grundsätzlich essenziell, Legitimität zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Infolgedessen beziehen sich die formalen Vorschriften auf politische Regeln, gerichtliche Entscheidungen und wirtschaftliche Verträge, während die informellen Vorschriften sind *„socially sanctioned norms of behaviour, which are embedded in culture and ideology“* (Scott, 1995, zit. nach Peng, 2002, S. 252).

Meyer et al. (2009, S. 63) erklären den Unterschied zwischen „schwachen“ und „starken“ Institutionen. „Schwache“ Institutionen sind demnach solche, die ineffiziente Märkte begünstigen oder deren Funktionsweise sogar untergraben (zum Beispiel durch korrupte Geschäftspraktiken). „Starke“ Institutionen hingegen fördern den freiwilligen Austausch und unterstützen einen funktionierenden Marktmechanismus (Meyer et al., 2009, S. 63).

Wenn multinationale Unternehmen in einen ausländischen Markt eintreten, wünschen sie sich ein stabiles und sicheres institutionelles Umfeld. Falls sich dennoch ein ausländischer Investor für den Markteintritt in ein Land mit einem instabilen und unsicheren institutionellen Umfeld entscheidet, wird er höchstwahrscheinlich nach einem lokalen Partner suchen, der den Eintritt und die Geschäftstätigkeit in diesem spezifischen Land erleichtert. Andererseits bevorzugt ein MNU, das in ein Land mit einem stabilen institutionellen Umfeld eintritt, eher eine hundertprozentige Tochtergesellschaft als Markteintrittsmodus, da kein lokaler Partner benötigt wird (Meyer und Peng, 2005, S. 611). Henisz und Williamson (1999, S. 274) fanden zudem heraus, dass glaubwürdigere institutionelle Umfelder komplexere wirtschaftliche Transaktionen und Governance-Modelle unterstützen.

Laut Brouthers und Hennart (2007, S. 406) gibt es fünf Arten von Risiken oder Unsicherheiten: a) Produkt-, b) Regierungspolitik-, c) makroökonomische-, d) Material- und e) Wettbewerbsrisiken.

Die Autoren stellten fest, dass jede dieser Risiko- oder Unsicherheitsarten ein wichtiger Faktor für die Wahl des Markteintrittsmodus ist. In Bezug auf die Stabilität und Stärke ihrer Institutionen sind Entwicklungsländer noch nicht auf dem gleichen Niveau wie entwickelte Länder.

Wie bereits erwähnt, stehen Investoren zunächst vor Markteintrittsbarrieren und müssen anschließend unter Bedingungen ohne wirksame formale marktunterstützende Institutionen Geschäfte betreiben. Ein ausländischer Investor, der in ein Entwicklungsland mit schwachem institutionellem Rahmen eintritt, ist mit höheren partnerbezogenen Risiken und höheren Kosten konfrontiert. Das bedeutet, dass es für ihn teurer und zeitaufwendiger ist, Informationen über potenzielle Geschäftspartner zu erhalten.

Ein schwacher institutioneller Rahmen erschwert es dem ausländischen Investor, über Markttransaktionen auf lokale Ressourcen zuzugreifen (was einen Greenfield-Markteintritt behindert) und erhöht gleichzeitig die Kosten für den Erwerb lokaler Unternehmen (Meyer et al., 2009, S. 64). Daher betonen die Autoren, dass starke Institutionen eine wichtige Informationsquelle über Geschäftspartner und deren wahrscheinliches Verhalten darstellen, wodurch Informationsasymmetrien reduziert werden können. Diesbezüglich führt es zu Öffnung mehrerer Sektoren für ausländische Direktinvestitionen (ADI), falls sich der institutionelle Rahmen in einem Schwellenland (weniger rechtlichen Einschränkungen) verbessert.

Es unterscheiden sich zwei Arten von Kosten bei Anpassung der ausländischen Tochtergesellschaft in einem fremden Markt:

- a) Integrationskosten – Anpassung an die Vorgaben und Bedingungen des Mutterunternehmens sowie
- b) "Liability of Newness" - die Kosten, die durch die Anpassung an das lokale (Gastland-)Umfeld entstehen (Slangen und Hennart, 2008, S. 5).

Der Grund, warum die Muttergesellschaft ihre Tochterunternehmen dazu drängt, sowohl externen als auch internen Anforderungen zu entsprechen, liegt darin, dass sie eine bessere Integration in das Umfeld anstrebt, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben (Slangen und Hennart, 2008, S. 1302). Wenn die Muttergesellschaft eine enge Kontrolle über die Aktivitäten ihrer Tochtergesellschaft ausüben und diese mit ihren eigenen oder denen anderer Tochtergesellschaften koordinieren möchte, setzt sie eine starke interne Anpassung durch (Slangen und Hennart, 2008, S. 1302). Umgekehrt sieht es genauso aus, wenn der Erfolg einer Tochtergesellschaft stark von lokalen Präferenzen und engen Beziehungen zu lokalen Interessengruppen abhängt. Dabei wird sie einem hohen externen Anpassungsdruck ausgesetzt sein (Slangen und Hennart, 2008, S. 1302).

In jüngster Zeit haben einige Wissenschaftler die neue institutionelle Theorie (NIT) übernommen, die besagt, dass das institutionelle Umfeld eines Landes in drei Dimensionen unterteilt werden kann: a) regulatorisch, b) kognitiv und c) normativ (Scott, 1995, zit. nach Brouthers und Hennart, 2007, S. 406).

Diese drei Dimensionen variieren zwischen den Ländern und beeinflussen maßgeblich die Art und Weise, wie Geschäfte auf einem bestimmten Markt geführt werden. Sie haben daher einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidungsprozesse der zuständigen Personen in multinationalen Unternehmen (Brouthers und Hennart, 2007, S. 406).

In Hinblick auf die NIT umfassen formelle Institutionen Gesetze, Vorschriften und Regeln und werden durch eine regulatorische Säule gestützt, die von der Macht der Regierungen durchgesetzt wird. Informelle Institutionen umfassen Normen, Kulturen und ethische Werte, die von einer normativen und einer kognitiven Säule getragen werden. Die normative Säule besteht aus Werten, Überzeugungen und Verhaltensweisen, während die kognitive Säule verinnerlichte Werte und Überzeugungen umfasst, die als selbstverständlich angesehen werden und das Verhalten von Unternehmen lenken (Peng, 2014, S. 93).

In diesem Zusammenhang bedeutet es, wenn Unternehmen die institutionellen Vorschriften und Normen auf einem ausländischen Markt missachten, ist ein erfolgreicher Geschäftsbetrieb kaum möglich und ihre langfristige Marktpräsenz gefährdet. Daher sind Institutionen von zentraler Bedeutung für die Gründung einer vollständig eigenen Tochtergesellschaft.

Abbildung 3: Dimension of Institutions (Peng et. al., 2009, 64)

<i>Degree of Formality (North, 1990)</i>	<i>Examples</i>	<i>Supportive Pillars (Scott, 1995)</i>
Formal institutions	• Laws • Regulations • Rules	• Regulative (coercive)
Informal institutions	• Norms • Cultures • Ethics	• Normative • Cognitive

Politische Unsicherheit kann langfristige Planungen zunichte machen, während wirtschaftliche Unsicherheit zu finanziellen Verlusten führen kann. Instabile Institutionen verursachen hohe Transaktionskosten, was wiederum dazu führen kann, dass Investitionen in ein bestimmtes Ausland zurückgezogen oder vermieden werden, da die Institutionen die Investoren nicht ausreichend schützen. Daher werden sie wahrscheinlich entscheiden, anderswo zu investieren, wo die Transaktionskosten nicht so hoch sind (Peng, 2014, S. 94).

Nach Peng (2014, S. 100) gibt es zwei zentrale Aussagen der institutionenbasierten Sichtweise, wie Institutionen von Bedeutung sind:

- a) Die erste Aussage basiert auf der Überlegung, dass Unternehmen und ihre Entscheidungsträger ihre Interessen zielgerichtet verfolgen und ihre Handlungen innerhalb der formellen sowie informellen Beschränkungen des bestehenden institutionellen Umfelds ausrichten.
- b) Die zweite Aussage besagt, dass in Situationen, in denen formale Zwänge versagen, informelle Zwänge eine größere Rolle dabei spielen, Unsicherheit zu verringern und Vertrauen für Unternehmen bereitzustellen.

In Bezug auf Markteintritte, sind Greenfields (Neugründungen) eher von der „Haftung der Neuheit“ betroffen, da die Anpassung an das lokale Geschäftsumfeld und dessen Anforderungen teurer ist (sie kommen nicht mit bestehenden Systemen und Praktiken oder mit einer etablierten Belegschaft mit einer anderen Kultur) als im Fall von Übernahmen.

Der erforderliche Input ist auch viel höher und gleichzeitig *“lack relationships with the local stakeholders”* (Slangen und Hennart, 2008, S. 12).

Akquisitionen (Übernahmen) sind im Gegensatz zu Neugründungen nicht von einer Haftung der Neuheit betroffen, sowie beruhen weiterhin auf den bereits etablierten Beziehungen und Netzwerken. Infolgedessen beziehen sich Übernahmeprozesse auf die Privatisierung ehemals staatseigener Unternehmen und haben daher großen Einfluss auf den Prozess selbst, aber auch auf die Integration und Anpassung nach der Übernahme (Meyer und Peng, 2005, S. 610).

Andererseits, was Integrationskosten betrifft, sind Übernahmen teurer in der Integration durch die Muttergesellschaften im Vergleich zu Greenfields, bei denen dieser Aspekt kein Problem darstellt.

Diese Kosten wirken sich auf die Leistung der Unternehmen aus, insbesondere in den ersten Jahren nach ihrer Gründung, aber die negativen Auswirkungen sowohl die Haftung der Neuheit (Greenfields) als auch der Integrationskosten (Übernahmen) nehmen in der Regel schnell wieder ab (Buono und Bowditch 1989, Jemison und Sitkin 1986, Zaheer und Mosakowski 1997, zit. nach Slangen und Hennart 2008, S. 5).

Abgesehen von diesen Aspekten hat die Stärke des institutionellen Rahmens im Gastland auch einen wichtigen Einfluss auf die Geschäftskosten, die das einreisende MNU verursacht, sowie auf das wahrgenommene Risiko des ausländischen Investors, in diesen Markt durch Greenfield oder Übernahme einzutreten. In Bezug darauf, wenn das wahrgenommene Investitionsrisiko im Gastland hoch ist, wird der ausländische Investor eher eine Greenfield-Markteintrittsstrategie gegenüber einer Übernahme bevorzugen (Demirbag, Tatoglu und Glaister, 2008, S. 12). Meyer und Nguyen (2005, S. 76) betonen auch, dass *“efficiency of institutions in supporting markets for critical resources encourages FDI in the form of greenfields”*.

Genauso Anreize, die von Regierungen für Greenfield-Investitionen gewährt werden (insbesondere im Fall von Schwellenländern, die häufig in osteuropäischen Ländern vorkommen), schaffen einen Vorteil für diese Art der Markteintrittsstrategie im Vergleich zu Übernahmen, wobei dieser Aspekt jedoch je nach Bedeutung im Entscheidungsprozess des MNU für die Wahl eines Modus oder des anderen unterschiedlich ausfallen kann. Basierend auf der von mehreren Regierungen praktizierten Steuerpolitik, die Greenfield-Investitionen begünstigt, sind viele Investoren geneigt, diesen Eintrittsmodus zu wählen, wenn die Vorteile, die durch solche Anreize geboten werden, als hoch genug erachtet werden (Demirbag, Tatoglu und Glaister, 2008, S. 14).

Die Entscheidung der Investoren bezüglich der Wahl eines bestimmten Eintrittsmodus (Greenfield vs. Übernahme) basiert auch auf dem institutionellen Kontext des Gastlandes, der den Zugang zu den lokalen Ressourcen erleichtert (oder erschwert). In Bezug auf den Bedarf an diesen Ressourcen wird ein MNU beim Zugang zu den lokalen Vermögenswerten eher eine Übernahme als eine Greenfield-Investition wählen. Wenn die wahrgenommene Eingabegüte des Eintrittslandes höher ist, wird das MNU ebenfalls eine Übernahme gegenüber einem Greenfield-Eintritt bevorzugen (Demirbag, Tatoglu und Glaister, 2008, S. 14). Wenn beispielsweise das MNU beabsichtigt, eine arbeitsintensive Geschäftstätigkeit an einen Standort mit niedrigen Löhnen zu verlagern, überwiegt die Wahl einer Greenfield-Investition gegenüber einer Übernahme (Antaloczy und Sass, 2001, S. 43).

Natürlich ist der niedrige Arbeitskostenfaktor nicht der einzige Aspekt, den das expandierende MNU berücksichtigt, und auch nicht die einzige Eingabe, die das Gastland bereitstellen kann. Laut Demirbag, Tatoglu und Glaister (2008, S. 15) sind *“an existing marketing network and knowledge based resources, quality of the labour force, and complementary resources are also important factors in greenfield – acquisition decisions”*.

7.3 die Kommunikationstheorie

Ein MNU soll, sobald es sich entschieden hat, außerhalb der nationalen Grenzen zu expandieren, eine Wahl hinsichtlich des Markteintrittsmodus treffen. Bei der Wahl der Gründungsmethode beschäftigt sich das multinationale Unternehmen mit Gründung durch Übernahme (Akquisition) oder Neugründung (Greenfield). Diesbezüglich sollen weitere Faktoren, wie der Standort innerhalb des Landes, das bestehende Logistiksystem, die Fähigkeiten der menschlichen Ressourcen sowie die am besten geeignete Marketingstrategie ebenfalls berücksichtigt werden.

Die Perspektive, eine Tochtergesellschaft im Ausland zu haben, wird hauptsächlich durch die potenziellen Gewinne aus dem gegenseitigen Wissenstransfer gestützt. Offensichtlich umfasst dieser Transfer zwischen dem expandierenden MNU und der etablierten Tochtergesellschaft Kommunikation. Infolgedessen stellt dieser Aspekt den Kern der jüngsten Forschungsergebnisse dar, wie laut der „communication-based theory of the choice between greenfield and acquisition entry“, die von Slangen (2011, S. 1701) eingeführt wurde.

Slangen definiert die Kommunikation als „*a transmission process in which a message travels across space (a channel) from one point to another*“ (Krone et al., 1987, zit. nach Slangen, 2011, S. 1701). Die Nachricht ist meistens verbal, entweder mündlich oder schriftlich, und wird vom Sender zum Empfänger übermittelt, in diesem Fall vom Mutterunternehmen zur Tochtergesellschaft und umgekehrt. Diese Nachrichten können eine mündliche Form wie persönliche Gespräche, Telefonate, Videokonferenzen oder eine schriftliche Form wie Briefe, Faxe, E-Mails annehmen (Nobel und Birkinshaw, 1998 zit. nach Slangen, 2011, S. 1701).

In diesem Zusammenhang besagt die oben genannte Theorie, dass verbale Kommunikation ein wichtiger Faktor bei der Wahl zwischen einer Greenfield-Investition und einer Akquisition ist. Daher besteht die wesentliche Frage darin, ob die bestehenden Barrieren in der verbalen Kommunikation einen Einfluss auf die Wahl des MNU haben, eine Tochtergesellschaft durch Greenfield oder Akquisition zu etablieren (Slangen, 2011, S. 1699).

Unter der Annahme, dass Muttergesellschaften mit ihren Tochtergesellschaften in verbaler Kommunikation stehen, hebt die internationale Managementliteratur vier Gründe dafür hervor:

a) Austausch von Technologie- oder Marktwissen – der Wissensaustausch ist sehr wichtig, da er es den Partnern ermöglicht, voneinander zu lernen und so einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (Gupta und Govindarajan, 2000, zit. nach Slangen, 2011, S. 1701),

b) Koordination der Aktivitäten von MNU und den Tochtergesellschaften (Bartlett und Goshal, 1989; Porter, 1986 zit. nach Slangen, 2011, S. 1701) – die Art und Weise, wie die operativen Aktivitäten sowohl in der Muttergesellschaft als auch in der Tochtergesellschaft durchgeführt werden, die Anpassung der Tochtergesellschaft an die Direktiven der Muttergesellschaft führt zu einem einheitlichen Verwaltungsprozess, der „synergies in the form of economies of scale or scope“ ermöglicht (Bartlett und Goshal, 1989; Porter, 1986 zit. nach Slangen, 2011, S. 1701),

c) Überwachung der Tochtergesellschaften: Verhaltens- und Ergebnisüberwachung – die Muttergesellschaft überwacht, wie gut die Aufgaben, die der Tochtergesellschaft zugewiesen wurden, entweder durch die Überwachung des Verhaltens ihrer Mitarbeiter oder durch die Bewertung ihrer erzielten Ergebnisse erfüllt werden.

Dabei erfolgt die Verhaltensüberwachung durch regelmäßige Besuche der Tochtergesellschaften durch die Manager der Muttergesellschaft und den Informationsaustausch mit den Managern der Tochtergesellschaft oder durch die Ernennung von Expatriate-Managern aus der Zentrale mit Vor-Ort-Überwachung. Die Ergebnisüberwachung (March und Simon, 1958; Ouchi, 1978, zit. nach Slangen, 2011, S. 1702) besteht darin, die Gewinne, den Umsatz, den Marktanteil usw., die die Tochtergesellschaft während eines bestimmten Zeitraums erzielt hat, mit den vorab festgelegten Zielen zu vergleichen (Slangen, 2011, S. 1702),

d) Sozialisierung der Mitarbeiter der Tochtergesellschaft – Versuch, kulturelle Barrieren zu überwinden, indem eine globale Unternehmenskultur geschaffen wird, die von allen Mitarbeitern akzeptiert wird und letztlich dazu führt, die Kosten der Kommunikation zwischen Muttergesellschaft und Tochtergesellschaft zu senken (Slangen, 2011, S. 1702).

Offensichtlich verursacht dieser Kommunikationsprozess zwischen der Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaft Kosten, die “increase with the height of the communication barriers existing between them” (Slangen, 2011, S. 1702).

In Bezug darauf können es folgende Barrieren sein:

a) geografische Barrieren – sie beziehen sich auf die physische Entfernung zwischen den beiden Standorten (Muttergesellschaft und Tochtergesellschaft). Diese Distanz erhöht die Kosten der verbalen Kommunikation (die Reise- und Opportunitätskosten der persönlichen Kommunikation zwischen den Mitarbeitern der Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaft) sowie die Kosten der Übertragung von Nachrichten zwischen den Mitarbeitern erhöht (Slangen, 2011, S. 1703),

b) sprachliche Barrieren – sie betreffen die Unterschiede zwischen der Muttersprache und einer Fremdsprache. Die Muttersprache-Barrieren treten auf, wenn die beiden Sprachen sehr unterschiedlich sind oder wenn die Mitarbeiter aus den beiden Ländern die Sprache des jeweils anderen nicht beherrschen. Andererseits treten Fremdsprachenbarrieren auf, wenn die Mitarbeiter der Tochtergesellschaft die Unternehmenssprache (meist Englisch) nicht beherrschen, was zu noch höheren Kommunikationsschwierigkeiten führt.

Genauso wie geografische Barrieren erhöhen auch native und fremdsprachliche Barrieren die Kosten der verbalen Kommunikation zwischen der Muttergesellschaft und ihrer Tochtergesellschaft. Genauer gesagt erhöhen sie die Kosten, die sowohl die Muttergesellschaft als auch die Tochtergesellschaft tragen müssen, damit ihre Mitarbeiter die übermittelten Nachrichten verstehen (Slangen, 2011, S. 1703).

7.4 Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie geht davon aus, dass sowohl die Marktstruktur als auch die interne Unternehmensstruktur unterschiedliche Möglichkeiten zur Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten bieten. Der wesentliche Unterschied zwischen diesen beiden Strukturen liegt in dem Maß an Kontrolle, das ein Unternehmen über seine Aktivitäten ausüben muss, um effizient agieren zu können (vgl. Forsgren, 2013).

Im Kontext internationaler Markteintrittsentscheidungen zielt die Theorie darauf ab, jenen Eintrittsmodus zu identifizieren, der die geringsten Kosten verursacht. Dabei rückt insbesondere das Ausmaß der Kontrolle in den Vordergrund. Anderson und Gatignon (1986, S. 3) definieren Kontrolle als „die Fähigkeit, Systeme, Methoden und Entscheidungen zu beeinflussen“.

Multinationale Unternehmen stehen somit bei der Wahl des Eintritts in einen ausländischen Markt vor der Entscheidung zwischen einem niedrig kontrollierten Markteintritt, (durch die Zusammenarbeit mit externen Partnern), oder einem hoch kontrollierten Markteintritt, (durch die Errichtung einer eigenen Tochtergesellschaft mit eigener Arbeitskraft). Laut Williamson (1975) existiert jedoch keine pauschal gültige Lösung für diese Wahl. Vielmehr bringt jede konkrete Situation spezifische Transaktionskosten mit sich, die sich kontextabhängig unterscheiden und entsprechend angepasst werden müssen (vgl. Williamson, 1975).

Ein hoher Kontrollmodus bietet potenziell höhere Ertragschancen, geht jedoch gleichzeitig mit einem erhöhten Risiko und höherem Ressourceneinsatz einher. Demgegenüber zeichnet sich ein niedrig kontrollierter Modus durch geringeren Kapitaleinsatz und reduziertes Risiko aus, bietet allerdings auch weniger Chancen auf überdurchschnittliche Renditen (vgl. Anderson & Gatignon, 1986). Hierzu erweist sich strategische Flexibilität als entscheidender Erfolgsfaktor bei der Auswahl des geeigneten Markteintrittsmodus.

Die Kontrolle spiegelt in diesem Zusammenhang die vertikale Beziehung zwischen der Unternehmenszentrale und den Tochtergesellschaften wider. Ziel ist es dabei, wirksame Überwachungs- und Steuerungsmechanismen zu etablieren, um Missverständnisse sowie ineffiziente oder ungewollte Handlungen auf unteren Unternehmensebenen zu vermeiden. Die Hauptverantwortung der Zentrale liegt dabei nicht in der operativen Steuerung der Einheiten, sondern in der Definition übergeordneter strategischer Zielsetzungen sowie der Festlegung von kurzfristigen Vorgaben und Fristen (vgl. Forsgren, 2013).

Laut Williamson besteht die Transaktionskostenökonomik aus vier zentralen Elementen:

- a) Unsicherheit – die ein instabiles Umfeld beschreibt, das sich ständig verändert und dessen Entwicklung für Unternehmen schwer vorhersehbar ist. Diese Unsicherheit kann im Zeitverlauf erheblich variieren (vgl. Williamson, 1975; Forsgren, 2013).

b) Verhandlungen mit wenigen Marktteilnehmern (small-numbers bargaining) – bezeichnen spezifische Situationen, in denen Unternehmen langfristige Verträge mit wenigen, spezialisierten Partnern eingehen. Solche Bindungen verschieben die Marktdynamik, da sie die Verhandlungsposition der beteiligten Akteure stärken. Infolgedessen entstehen bei Ausfall eines Partners Wechselkosten durch die Suche und Integration eines Ersatzes. Es steht in engem Zusammenhang mit dem Konzept der Asset Spezifität (Vermögensspezifität), das besagt: Je stärker Investitionen auf einen bestimmten Partner zugeschnitten sind, desto schwieriger ist dessen Austausch. Dadurch steigt zugleich die Verhandlungsmacht des Partners, also dessen Fähigkeit, Einfluss auf Vertragsbedingungen zu nehmen (vgl. Williamson, 1975; Forsgren, 2013).

c) Begrenzte Rationalität – die sehr eng zu dem Opportunismus steht. Dabei wird Informationsasymmetrie als ein typisches Beispiel genannt. Treten beispielsweise Lieferverzögerungen aufgrund technischer Störungen auf, ist es für den Abnehmer häufig schwierig, die tatsächliche Ursache und Glaubwürdigkeit der Angaben zu prüfen. Solche Informationsasymmetrien schaffen dann Unsicherheit und können das Vertragsverhältnis belasten. Es tritt meistens auf, wenn der Lieferant seine Position zu opportunistischem Verhalten nutzt (vgl. Forsgren, 2013; Perrow, 1986).

d) Opportunismus – der von Williamson (1979) als „self-interest seeking with guile“, definiert wird (Williamson, 1979, S. 234).

Die Transaktionskostentheorie nimmt an, dass das Verhalten wirtschaftlicher Akteure wesentlich durch den Wettbewerbsgrad auf den Märkten geprägt wird. In hochkompetitiven Umfeldern wird opportunistisches Verhalten durch den bestehenden Konkurrenzdruck weitgehend eingedämmt. Entsprechend sinken sowohl ex-ante-Kosten (z.B. für Informationsbeschaffung und Vertragsverhandlungen) als auch ex-post-Kosten (z.B. für Kontrolle und Überwachung).

Unter solchen Marktbedingungen gilt ein Eintrittsmodus mit geringem Kontrollbedarf als besonders effizient. Hierzu zählen etwa Kooperationen mit lokal etablierten Distributoren, die über entsprechende Marktkenntnis verfügen (vgl. Hennart, 1989).

Andererseits bei wenigen Marktakteuren (small-numbers bargaining), ist es schwierig, günstige Vertragsbedingungen zu verhandeln. In diesem Fall steigen die Transaktionskosten durch den höheren Bedarf an Kontrolle und Koordination. Ein Unternehmen wäre in dieser Konstellation besser beraten, die Marktaktivitäten selbst zu übernehmen (beispielsweise über eine Tochtergesellschaft mit hohem Kontrollgrad) (vgl. Hennart, 1989).

Schlussfolgernd beruht die Transaktionskostentheorie auf der Annahme, dass sowohl interne als auch externe Faktoren die Transaktionskosten eines Unternehmens beeinflussen. Das heißt, je höher die Transaktionskosten ausfallen, desto unattraktiver wird die Nutzung externer Marktmechanismen. Ab einem gewissen Schwellenwert kann es für ein Unternehmen sinnvoller sein, seine Auslandstätigkeit intern zu organisieren (durch eigene Niederlassungen). Wenn die Transaktionskosten auf einem ausländischen Markt zu hoch sind, entscheidet sich ein Unternehmen für eine interne Organisation, um genau diese Kosten zu vermeiden (vgl. Buckley & Casson, 1991; Forsgren, 2013).

8. Bosnien und Herzegowina

Abbildung 4: Bosnien und Herzegowina auf der Weltkarte



Quelle: <https://www.fipa.gov.ba>, abgerufen am 13.03.2025

Dieses Kapitel soll dem Leser einen kurzen Überblick über das Land Bosnien und Herzegowina verschaffen. Hierzu werden die geographische Lage, die Bevölkerung sowie die Geschichte des Landes dargestellt.

8.1 Geographische Lage

Bosnien und Herzegowina liegt im Südosten Europas und befindet sich im nordwestlichen Teil der Balkanhalbinsel. Das Land teilt seine Grenzen im Westen, Norden und stellenweise auch im Süden mit Kroatien, im Osten mit Serbien und im Südosten mit Montenegro. Im Süden verfügt Bosnien und Herzegowina über einen schmalen Küstenstreifen von rund 21 Kilometern Länge bei der Stadt Neum, wodurch es trotz seiner überwiegend landumschlossenen Lage zu den wenigen europäischen Staaten zählt, die dennoch einen Zugang zum Meer besitzen. Die Fläche des Landes umfasst etwa 52.000 Quadratkilometer und gliedert sich geografisch in zwei Hauptregionen:

- Bosnien, der größere, nördlich und zentral gelegene Teil, geprägt durch dichte Wälder, das Dinarische Gebirge und Flusstäler.
- Herzegowina, der kleinere, südlichere Teil, geprägt durch mediterranes Klima, Karstlandschaften und hügelige Ebenen.

Das Land durchfließen fünf große und wasserreiche Flüsse: im Norden der Fluss Sava, der zugleich eine natürliche Grenze zu Kroatien bildet, im Osten der Fluss Drina, im Westen Una und zentral gelegen ist der Fluss Bosna. Der wohlbekannteste Fluss ist jedoch die smaragdgrüne Neretva, im Süden des Landes, die in das adriatische Meer fließt (Plešnik, 2020, S. 20).

8. 2 Bevölkerung

Abbildung 5 : Bevölkerung von Bosnien und Herzegowina laut den Volkszählungsdaten

1. STANOVNIŠTVO BOSNE I HERCEGOVINE PO POPISIMA

Population of Bosnia and Herzegovina according to Censuses

Godina popisa	Površina, km	Stanovništvo			Broj domaćinstava	Stanovnici na 1 km ²
		Ukupno	žene	muškarci		
Year of censuses	Area, km ²	Population			Number of households	Population density per km ²
		Total	Women	Men		
1879.	51 246	1 158 440	550 651	607 789	---	22,6
1885.	51 246	1 336 091	631 066	705 025	226 699	26,1
1895.	51 246	1 568 092	739 902	828 190	257 493	30,6
1910.	51 200	1 898 044	903 192	994 852	310 339	37,1
1921.	51 200	1 890 440	924 231	966 209	---	36,9
1931.	51 564	2 323 555	1 138 515	1 185 040	398 238	45,1
1948.	51 189	2 564 308	1 327 376	1 236 932	498 116	50,1
1953.	51 221	2 847 459	1 461 900	1 385 559	565 212	55,6
1961.	51 197	3 277 948	1 678 283	1 599 665	706 107	64,0
1971.	51 197	3 746 111	1 911 511	1 834 600	848 545	73,2
1981.	51 197	4 124 256	2 073 343	2 050 913	1 030 689	80,6
1991.	51 197	4 377 033	2 193 238	2 183 795	1 207 098	85,5
2013.	51 197	3 531 159	1 798 889	1 732 270	1 155 736	69,0

Quelle: Agentur für Statistik von Bosnien und Herzegowina, (Agentur für Statistik, 2024).

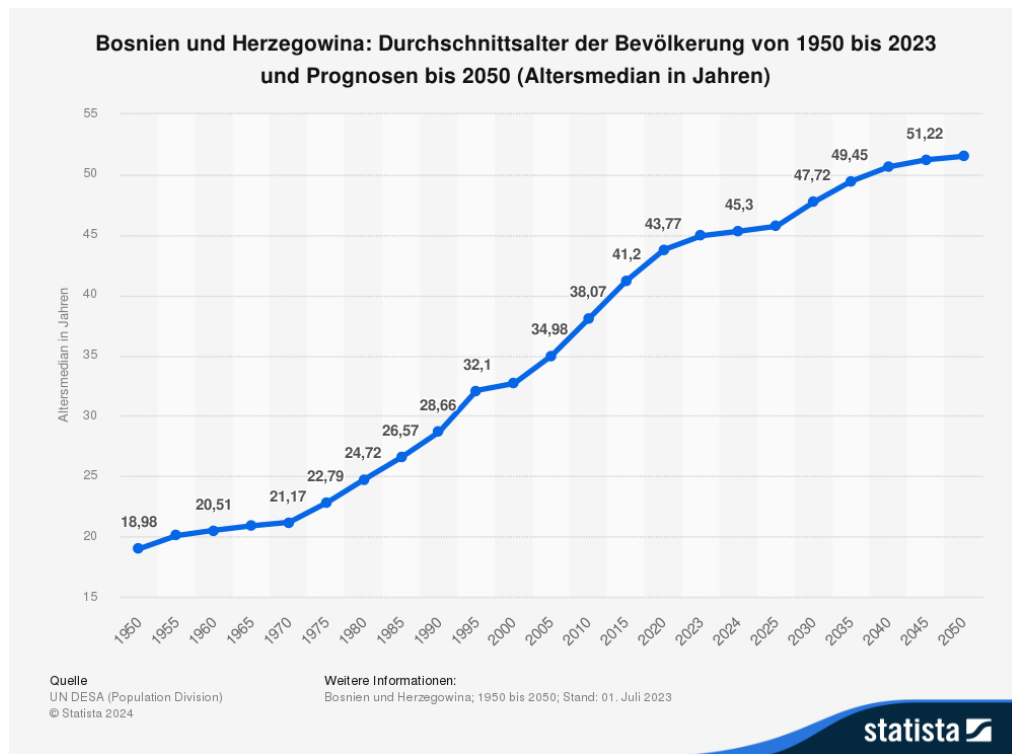
Wie in der Abbildung oben dargestellt, hat Bosnien und Herzegowina, laut dem Volkszählungsergebnis aus dem Jahr 2013, 3.791.622 Einwohner, davon leben 2.371.603 (62,55%) Menschen in der Föderation Bosnien und Herzegowina, 1.326.991 (35%) leben in Republika Srpska und 93.028 (2,45%) gehören zum selbstverwaltenden Gebiet Brčko Distrikt.

Bosnien und Herzegowina ist geprägt von drei Volksgruppen, die unterschiedlichen Religionen angehören. Die Bosniaken gehören dem sunnitischen Islam an, die Serben dem orthodoxen Christentum und die Kroaten sind römisch-katholisch. Alle drei Volksgruppen sind gleichgestellt und besitzen die gleichen Rechte in der Staatsverwaltung, wobei noch zu erwähnen ist, dass die Föderation zu etwa 76% von Bosniaken und Kroaten (20%) bewohnt ist, während in der Republika Srpska 89 % Serben leben (Hadžalić und Šaljić, 2013, S. 34).

Die drei ethnischen Gruppen des Landes verwenden im Kern eine gemeinsame Sprache, auch wenn offiziell Bosnisch, Kroatisch und Serbisch als eigenständige Amtssprachen gelten. Die Unterschiede zwischen diesen Sprachvarianten sind jedoch minimal und beruhen größtenteils auf sprachpolitischen Überlegungen.

Die ethnische Vielfalt der Bevölkerung stellt ein zentrales Merkmal Bosnien und Herzegowinas dar und spielt eine bedeutende Rolle für das politische und gesellschaftliche Gefüge, sowohl in der Gegenwart, als auch mit Blick auf die Zukunft des Landes. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung in Bosnien und Herzegowina liegt bei 44,9 Jahren, was auf eine allmählich alternde Gesellschaft hinweist. Die erwartete Lebensdauer beträgt 76,12 Jahre und liegt damit im mittleren Bereich im europäischen Vergleich.

Abbildung 6: Durchschnittsalter der Bevölkerung von 1950 bis 2023, und Prognosen bis 2050 für Bosnien und Herzegowina



Quelle:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1323684/umfrage/durchschnittsalter-der-bevoelkerung-in-bosnien-und-herzegowina/#:~:text=Das%20Durchschnittsalter%20in%20Bosnien%20und,rund%2045%2C3%20Jahre%20prognostiziert>, abgerufen am 13.03.2025

Neben dem demografischen Wandel steht das Land vor einer weiteren großen Herausforderung, die sich auf die massive Abwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte bezieht, auch bekannt als „Brain Drain“. Diesbezüglich verlassen viele junge, gut ausgebildete Menschen Bosnien und Herzegowina auf der Suche nach besseren beruflichen Perspektiven, höherem Lebensstandard und politischer Stabilität im Ausland. Diese Entwicklung hat langfristige Auswirkungen auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und soziale Stabilität des Landes. Der Verlust von Fachkräften erschwert nicht nur das Wachstum zentraler Branchen, sondern trägt auch zur weiteren demografischen Ausdünnung bei, insbesondere im ländlichen Raum.

8.3 Geschichte

Die erste bekannte Erwähnung Bosniens als eigenständiges Territorium findet sich im politisch-geografischen Handbuch des byzantinischen Kaisers Konstantin VII. Porphyrogennetos aus dem Jahr 958. In der Zeit von 958 bis 1180 stand Bosnien unter der Herrschaft verschiedener Reiche, darunter Kroatien, Serbien, Ungarn sowie das Oströmische Reich. Erst im Jahr 1180 konnte Bosnien seine staatliche Unabhängigkeit erlangen.

Im weiteren Verlauf des Mittelalters erreichte das Land seine politische und wirtschaftliche Blütezeit. Diese Epoche war geprägt von drei bedeutenden Herrschern:

- Ban Kulin (Regierungszeit: 1180–1204), unter dem Bosnien erste innenpolitische Stabilität und außenpolitische Anerkennung erlangte,
- Ban Stefan Kotromanić (1322–1353), der das Gebiet erheblich ausdehnte und die politische Einheit festigte,
- sowie König Stefan Tvrtko I. (1353–1391), der Bosnien zum Königreich erhob und es zur stärksten Macht auf dem westlichen Balkan machte.

Die Unabhängigkeit Bosniens bestand bis zum Jahr 1463, als das Land im Frühling durch das Osmanische Reich erobert wurde. In der Folge setzte ein Prozess der Islamisierung ein, der das religiöse und gesellschaftliche Gefüge des Landes dauerhaft veränderte. Zwar konvertierte ein großer Teil der Bevölkerung zum Islam, doch blieben auch andere Religionen wie das Christentum und das Judentum trotz erheblicher Einschränkungen im Alltag weiterhin präsent.

Ein weiteres bedeutendes Kapitel in der Geschichte Bosniens beginnt mit der Herrschaft der Habsburgermonarchie. Im Jahr 1878 wurde Bosnien von Österreich-Ungarn besetzt und blieb bis zum Anfang des Ersten Weltkrieges im Jahr 1914 unter der Kontrolle der Donaumonarchie. Nach Kriegsende entstand 1918 der erste südslawische Staat – das Königreich der Serben, Kroaten und Slowenen, später bekannt als Königreich Jugoslawien (Malcolm, 1996, S. 28). Dieses Staatsgebilde bestand bis 1941, als es im Zuge des Zweiten Weltkriegs von den Achsenmächten besetzt wurde.

Nach dem Krieg wurde Jugoslawien als sozialistischer Bundesstaat neu gegründet und bestand in dieser Form bis zum Zerfall Anfang der 1990er Jahre, der schließlich zum Ausbruch des Bosnienkriegs führte.

8.4 Die politische Situation

Durch die Unterzeichnung des Dayton-Friedensabkommens im Dezember 1995 kam der bewaffnete Konflikt in Bosnien und Herzegowina offiziell zu Ende. Im Rahmen dieses Abkommens wurde das Staatsgebiet in zwei Teilgebiete sowie einen eigenständigen Verwaltungsdistrikt unterteilt.

a) die Föderation Bosnien und Herzegowina, die etwa 51 % der Landesfläche umfasst und sich in zehn Kantone gliedert, die wiederum in Gemeinden unterteilt sind (vgl. Juričević, 2008, S. 6).

b) die Republika Srpska – die restliche 49 % des Territoriums einnimmt und zentralistisch organisiert ist,

c) sowie den Brčko-Distrikt, der unter gemeinsamer Verwaltung beider Entitäten steht, jedoch de facto autonom funktioniert.

Laut der Verfassung sind in Bosnien und Herzegowina drei konstitutive Völker offiziell anerkannt: Bosniaken, Kroaten und Serben. Diese ethnische Dreiteilung spiegelt sich in allen zentralen staatlichen Institutionen wider - insbesondere im Staatspräsidium, dem höchsten Organ der Exekutive. Es besteht aus drei Mitgliedern, die jeweils eines der drei konstitutiven Völker vertreten.

Infolgedessen wird ein Mitglied aus dem Gebiet der Republika Srpska gewählt und muss ethnischer Serbe sein. Die anderen beiden Mitglieder stammen aus dem Gebiet der Föderation und repräsentieren jeweils die Bosniaken und Kroaten. Das Präsidium wird alle vier Jahre gewählt, wobei sich die Vorsitzenden im Turnus abwechseln.

Auch die Parlamentarische Versammlung ist ethnisch ausgewogen besetzt: Die Sitze werden so verteilt, dass jede der drei Volksgruppen gleiche Mitspracherechte hat. Dieses politische Konstrukt soll Stabilität und Gleichberechtigung garantieren, führt in der Praxis jedoch oft zu Blockaden und Verzögerungen bei Gesetzgebungsverfahren. Ohne die Zustimmung aller drei ethnischen Gruppen können zentrale politische Entscheidungen nicht getroffen werden. Die komplizierte Verfassungsstruktur hat oft negative Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung. Internationale Investoren sehen Bosnien und Herzegowina häufig als instabil und risikobehaftet aufgrund des langwierigen Entscheidungsprozesses, der Vielzahl an Verwaltungsebenen und der oft blockierten Gesetzgebung an.

Es ist auch wesentlich zu erörtern, dass seit der Unterzeichnung des Dayton-Friedensabkommens im Jahr 1995 in Bosnien und Herzegowina das Amt des Hohen Repräsentanten (OHR) eingerichtet worden ist. Dieses Amt wurde von der internationalen Gemeinschaft geschaffen, um die Umsetzung des Friedensvertrags zu überwachen und seine Einhaltung sicherzustellen. Zusätzlich verfügt der Hohe Repräsentant über weitreichende Befugnisse, darunter das Recht, Gesetze zu erlassen oder Amtsträger zu entlassen, wenn diese den Friedensprozess behindern.

„The High Representative is responsible for overseeing the implementation of the civilian aspects of the Dayton Peace Agreement.“ (<https://www.ohr.int/about-ohr/general-information/>, abgerufen am 16.03.2025).

8. 5 Das Investitionsklima

Um ausländische Investoren anzuziehen, soll ein Land in der Lage sein, ein stabiles wirtschaftliches und politisches Umfeld zu bieten. Entscheidend dafür ist die Schaffung eines günstigen Investitionsklimas, das nicht nur aus wirtschaftlichen Kennzahlen besteht, sondern auch rechtliche, politische, soziale und administrative Rahmenbedingungen umfasst.

Wie Scholz (1981, S. 47) betont, wirkt sich das Investitionsklima direkt auf das Verhalten potenzieller Investoren aus. Es stellt für sie ein Gesamtbild aus Chancen und Risiken dar, das darüber entscheidet, ob und in welchem Ausmaß sie bereit sind, Kapital in einem fremden Land zu investieren.

Folgende Merkmale sind entscheidend für Markteintritt der ausländischen Investoren:

- Makroökonomische Stabilität,
- eine exportorientierte Außenhandelspolitik,
- Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie privatwirtschaftlichen Initiativen,
- eine gezielte Entwicklung von Humanressourcen,
- und die Schaffung fairer Wettbewerbsbedingungen in einem freien Markt.

Neben den genannten Merkmalen zeichnet sich ein gutes Investitionsklima insbesondere durch wirtschaftliche und politische Stabilität, verlässliche gesetzliche Rahmenbedingungen und ein geringes Maß an Korruption aus.

Wie die UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) hervorhebt:

„Political stability, transparent regulatory systems, and the protection of investors' rights are among the top determinants of foreign direct investment flows.“
(vgl. UNCTAD, 2023)

In diesem Zusammenhang ist gesetzlich verankert, dass ausländische Investoren in Bosnien und Herzegowina den inländischen Investoren in Bezug auf Rechte und Pflichten gleichgestellt sind. Zudem wird das Eigentum ausländischer Investoren gesetzlich vor Enteignung oder Verstaatlichung geschützt, außer in Fällen von übergeordnetem öffentlichem Interesse, wobei auch dann eine gerechte Entschädigung vorgesehen ist (<https://www.paragraf.ba/propisi/bih/zakon-o-politici-direktnih-stranij-ulaganja-u-bosni-i-hercegovini.html>, abgerufen am 16.03.2025).

Trotz dieser positiven gesetzlichen Grundlagen gibt es mehrere strukturelle Hindernisse, die das Investitionsklima in Bosnien und Herzegowina erheblich beeinträchtigen:

- Ungeklärte politische Fragen und ethnische Spannungen führen zu einer langsam agierenden Verwaltung und einem instabilen politischen Klima.
- Die Korruption bleibt laut Transparency International auf einem hohen Niveau – Bosnien belegt im Korruptionsindex (CPI 2023) nur Rang 110 von 180 Ländern (vgl. CEIC, 2023).
- Die staatliche Bürokratie ist ineffizient, Investitionsprozesse sind oft langwierig und unübersichtlich.
- Die Infrastruktur – insbesondere im Transport- und Energiesektor – ist veraltet oder unterentwickelt, was logistische Herausforderungen für Investoren mit sich bringt.
- Es bestehen unzureichende Finanzierungsmöglichkeiten für größere Investitionsprojekte, insbesondere im Bereich von Innovation und Technologie.

„Bosnia and Herzegovina faces significant structural challenges that hinder investment flows, including a fragmented institutional setup and a business environment that lacks predictability.“ (vgl. World Bank, 2022).

Diese Faktoren führen dazu, dass sich ausländische Investoren oft zurückhaltend verhalten und andere Staaten der Region wie Serbien oder Kroatien als attraktivere Investitionsziele betrachten.

8.5.1 Die FIPA (*Foreign Investment Promotion Agency of Bosnia and Herzegovina*)

Die FIPA bezeichnet die zentrale staatliche Einrichtung zur Förderung und Unterstützung ausländischer Direktinvestitionen (ADI) in Bosnien und Herzegowina. Die Agentur wurde im Juli 1999 vom Ministerrat Bosnien und Herzegowinas gegründet, mit dem Ziel, sowohl den Zufluss von Investitionen zu erhöhen, als auch ausländische Investoren aktiv zu begleiten und zu betreuen.

Der zentrale Auftrag der FIPA besteht darin, Investoren zu gewinnen und ein positives Investitionsumfeld zu schaffen, das sowohl durch klare Informationen als auch durch praktische Unterstützung gekennzeichnet ist.

Die Agentur bietet eine breite Palette an Dienstleistungen, darunter:

- Bereitstellung von Informationen über rechtliche Rahmenbedingungen für ausländische Investitionen,
- Veröffentlichung von wirtschaftlichen Kennzahlen und makroökonomischen Trends,
- Informationen über das geschäftliche Umfeld in Bosnien und Herzegowina,
- Präsentation von Investitionsprojekten, Privatisierungsmöglichkeiten und öffentlichen Ausschreibungen,
- Beratung zur Unternehmensgründung, einschließlich Registrierung, Genehmigungen und Steuerfragen,
- Unterstützung bei der Standortwahl, insbesondere für Greenfield-Investitionen,
- Begleitung bei der Projektumsetzung,
- Vermittlung von Kontakten zu lokalen Wirtschaftspartnern,
- Organisation von Treffen mit zuständigen Behörden und Institutionen (vgl. FIPA, 2024).

„FIPA unterstützt nicht nur die Investoren, die bereits in Bosnien tätig sind, sondern auch jene, die eine Investition planen. Unser Ziel ist es, den Weg zu ebnen und Prozesse zu vereinfachen.“ (FIPA, 2024).

Ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit von FIPA ist die internationale Imagebildung Bosnien und Herzegowinas als attraktiver Investitionsstandort. Die Agentur nutzt gezielt vier zentrale Promotionstechniken:

1. Imageaufbau (z. B. durch Broschüren, Kampagnen, Investitionsführer),
2. Direkte Ansprache internationaler Investoren,
3. Unterstützungsdienste für Investoren,
4. Identifikation und Beseitigung administrativer Hindernisse.

Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Markenbildung des Landes als zukunftsfähigen Standort, was durch professionelle Publikationen, internationale Foren, Werbekampagnen und Messeauftritte erreicht werden soll.

„FIPA sendet eine klare Botschaft an die Welt: Bosnien und Herzegowina ist offen für Investitionen – und bietet Chancen in vielen zukunftsträchtigen Sektoren.“ (vgl. FIPA Jahresbericht, 2023)

Die FIPA ist eine Schlüsselinstitution im Investitionssystem Bosnien und Herzegowinas. Sie agiert nicht nur als Informations- und Servicestelle, sondern auch als Botschafterin des Landes auf internationaler Ebene. Durch ihre Aktivitäten trägt sie aktiv zur Verbesserung des Investitionsklimas bei und hilft, das internationale Vertrauen in Bosnien und Herzegowina zu stärken. Langfristig ist ihr Erfolg jedoch auch abhängig von politischen Reformen, Verwaltungsmodernisierung und einer konsequenten Strategie zur Wirtschaftsförderung.

8.5.2 Wirtschaftliche Freiheit in Bosnien und Herzegowina

In „Economic Freedom Score“ (Index der wirtschaftlichen Freiheit) erreichte Bosnien und Herzegowina einen Wert von 63,5 Punkten.

Diesbezüglich liegt dieser Wert über dem globalen Durchschnitt von 59,7, jedoch unter dem regionalen Durchschnitt für Europa, der bei 68,5 liegt. Laut Skala fällt Bosnien in die Kategorie „Moderately Free“ (mäßig frei), also in die gelbe Zone zwischen 60 und 70 Punkten(<https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/bosnia-and-herzegovina>, abgerufen am 16.03.2025).

Anhand des Indexes bietet Bosnien und Herzegowina zwar ein gewisses Maß an marktwirtschaftlicher Freiheit, jedoch deutliches Verbesserungspotenzial in Bereichen wie Rechtsstaatlichkeit, Regulierungsrahmen, Investitionsfreiheit oder Bürokratie besteht. Innerhalb Europas zählt das Land damit eher zu den wirtschaftlich weniger liberalisierten Volkswirtschaften.

Hierzu sind sowohl positive, als auch negative Faktoren zu bezeichnen:

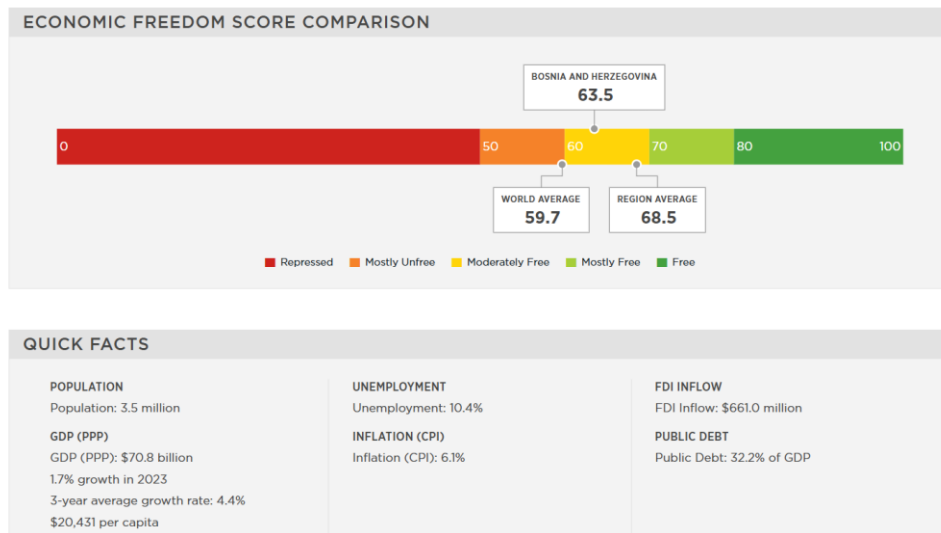
Positive Faktoren:

- Niedrige Staatsverschuldung,
- solides BIP pro Kopf,
- wachsendes Interesse internationaler Investoren.

Negative/verbesserungswürdige Faktoren:

- Hohe Arbeitslosigkeit,
- überdurchschnittliche Inflation,
- moderater Grad wirtschaftlicher Freiheit,
- relativ schwaches aktuelles Wachstum.

Abbildung 7: Wirtschaftliche Freiheit in Bosnien und Herzegowina



Quelle: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/bosnia-and-herzegovina>, abgerufen am 16.03.2025.

Laut dem „Ease of Doing Business“- Bericht 2020 der Weltbank, wird es bewertet, wie einfach es für Unternehmen ist, in Bosnien und Herzegowina Geschäfte zu tätigen.

Dabei belegte Bosnien und Herzegowina im internationalen Vergleich den 90. Platz von 190 untersuchten Volkswirtschaften mit einem Gesamtscore von 65,4, was auf signifikante Herausforderungen, aber auch auf Potenziale im unternehmerischen Umfeld hindeutet (<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/657131574754234166/doing-business-2020-comparing-business-regulation-in-190-economies-economy-profile-of-bosnia-herzegovina>, abgerufen am 15.03.2025).

Abbildung 8 : Ease of doing business in Bosnia and Herzegovina 2020

Topics	DB 2020 Rank	DB 2020 Score	DB 2019 Score 	Change in score (% points)
Overall	90	65.4	65.4	..
Starting a Business	184	60.0	59.8	 0.2
Dealing with Construction Permits	173	48.6	48.6	..
Getting Electricity	74	79.0	78.9	 0.1
Registering Property	96	63.6	63.6	..
Getting Credit	67	65.0	65.0	..
Protecting Minority Investors	88	56.0	56.0	..
Paying Taxes	141	60.4	60.4	..
Trading across Borders	27	95.7	95.7	..
Enforcing Contracts	93	57.8	57.8	..
Resolving Insolvency	37	68.2	67.8	 0.4

Quelle: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/bosnia-and-herzegovina>, abgerufen am 15.03.2025

Hierzu basierte die Bewertung auf zehn wesentlichen Indikatoren, die verschiedene Aspekte des Geschäftsumfelds abdecken:

- Unternehmensgründung: Hier wird gemessen, wie viele formale Schritte, wie etwa notarielle Beglaubigungen und behördliche Genehmigungen, erforderlich sind, um ein Unternehmen zu gründen. Bosnien und Herzegowina schneidet in diesem Bereich oft schlechter ab, da bürokratische Hürden und lange Wartezeiten Unternehmen vor große Herausforderungen stellen.
- Baugenehmigungen: Die Prozesse zur Erlangung von Genehmigungen für Bauvorhaben sind oft komplex und zeitintensiv, was Investitionen in Immobilien und Infrastruktur erschwert.
- Elektrizitätsversorgung: Dieser Indikator bewertet die Verfahren, um einen dauerhaften Anschluss an das Stromnetz zu erhalten – ein Bereich, in dem Bosnien und Herzegowina vergleichsweise bessere Ergebnisse erzielt.
- Immobilienregistrierung: Die Registrierung von Immobilien erfordert mehrere behördliche Schritte, wobei auch hier Verbesserungsbedarf besteht.
- Zugang zu Krediten und Schutz von Minderheitsinvestoren: Diese Indikatoren messen, wie gut rechtliche Rahmenbedingungen den Zugang zu Finanzmitteln ermöglichen und die Rechte von Anteilseignern schützen.
- Steuerzahlungen und Handel über Grenzen hinweg: Während das Steuersystem mit hoher administrativer Belastung verbunden ist, schneidet Bosnien und Herzegowina im Bereich des grenzüberschreitenden Handels relativ gut ab, was für Exportunternehmen ein Pluspunkt darstellt.
- Vertragserfüllung und Insolvenzabwicklung: Diese Bereiche bewerten, wie effizient rechtliche Streitigkeiten beigelegt und Insolvenzen abgewickelt werden – auch hier besteht noch erheblicher Reformbedarf (vgl. World Bank Group, DOING BUSINESS, 2020).

Darüber hinaus zeigt der Bericht deutlich, dass Bosnien und Herzegowina in einigen Bereichen wie dem Handel über Grenzen hinweg und der Elektrizitätsversorgung bereits Fortschritte vorweisen kann. Andererseits deuten die Ergebnisse im Bereich der Unternehmensgründung, der Steuerbelastung und der rechtlichen Durchsetzung von Verträgen auf einen dringenden Reformbedarf hin. Eine Vereinfachung bürokratischer Verfahren und eine Modernisierung der Verwaltung könnten dazu beitragen, das Investitionsklima nachhaltig zu verbessern und das Wirtschaftswachstum zu fördern.

9. Makroökonomische Indikatoren

Die wirtschaftliche Lage Bosniens und Herzegowinas hat sich im Zeitraum von 2013 bis 2023 in mehreren Bereichen deutlich verändert.

Die folgende Abbildung zeigt zentrale wirtschaftliche Indikatoren, die wichtige Einblicke in das makroökonomische Umfeld, die Lebensverhältnisse der Bevölkerung und die Investitionsattraktivität des Landes geben:

Abbildung 9: Makroökonomische Indikatoren von Bosnien und Herzegowina

GENERAL ECONOMIC INDICATORS

Indicators	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nominal GDP (billion EUR)	13.7	14.0	14.8	15.5	16.3	17.4	18.3	17.8	20.0	23.3	25.5*)
GDP per capita (EUR)	3,878	3,967	4,204	4,407	4,641	4,964	5,241	5,110	5,796	6,792	7,442
Real GDP growth rate (%)	2.5	1.2	3.1	3.2	3.2	3.7	2.8	-3.2	7.5	4.0	1.7
Industrial production growth rate (%)	6.7	0.1	2.6	4.3	3.1	1.6	-5.5	-6.2	10.7	1.7	-3.8
Average net wages (EUR)	423	424	424	428	435	449	471	489	510	573	645
Annual inflation rate (%)	-0.1	-0.9	-1.0	-1.1	1.2	1.4	0.6	-1.0	2.0	14.0	6.1
Annual unemployment rate (%)	27.5	27.5	27.7	25.4	20.5	18.4	15.7	15.9	17.4	15.4	13.2
Foreign currency reserves (mill EUR)	3,614	4,001	4,400	4,873	5,398	5,942	6,440	7,090	8,359	8,214	8,329
Coverage of import by export (%)	55.2	53.6	56.7	58.3	61.0	61.8	58.9	62.3	66.1	62.8	60.1
Net FDI inflow (mill EUR)	208	415	326	316	436	493	408	376	496	736	969
FDI contribution to GDP (%)	1.5	3.0	2.2	2.0	2.7	2.9	2.3	2.2	2.5	3.2	3.8
Deposits of households in Commercial Banks (mill EUR)	4,276	4,623	5,044	5,451	5,763	6,210	6,770	7,036	7,514	7,452	8,210
Population (mid-year, in million)	3.53	3.53	3.52	3.51	3.50	3.50	3.49	3.48	3.45	3.43	

Source: *)Agency for Statistics of B&H, first results and CBB&H

Quelle: Agentur für Statistik von Bosnien und Herzegowina, (Agentur für Statistik, 2024).

Laut der oben dargestellten Abbildung stieg das nominale Bruttoinlandsprodukt von 13,7 Mrd. EUR im Jahr 2013 auf 25,5 Mrd. EUR im Jahr 2023. Ein spürbarer Einbruch erfolgte im Pandemiejahr 2020, wurde jedoch in den Folgejahren deutlich überkompensiert. Das BIP pro Einwohner hat sich innerhalb des Jahrzehntes fast verdoppelt, von 3.878 EUR (2013) auf 7.442 EUR (2023). Das Wachstum zeigte starke Volatilität, mit einem Tiefpunkt von -3,2 % im Jahr 2020 und einem Höchstwert von 7,5 % im Jahr 2021 (vgl. Agentur für Statistik, 2024).

Bei der Industrieproduktion wurde zunächst ein dramatischer Rückgang um -6,2 % im Jahr 2020 verzeichnet, gefolgt von einem kräftigen Aufschwung auf 10,7 % im Jahr 2021. Die durchschnittlichen Nettoeinkommen stiegen von 423 EUR (2013) auf 645 EUR (2023), was einen Wachstum von über 50 % bezeichnet.

Die Inflation wird in der Theorie als ein Prozess steigender Preise oder eines stetig fallenden Wertes des Geldes definiert (vgl. Riese 1986, S. 9). Die Inflationsrate ist ein wichtiger Indikator für Preisstabilität und Kaufkraft. Das Investitionsklima kann negativ beeinflusst werden von einer unvorhersehbaren Steigerung der Inflation, die dann zum Risiko wird (vgl. Schulz, 2004, S. 36).

Diesbezüglich können extrem hohe oder negative Werte wirtschaftliche Unsicherheit sowohl bei Konsumenten, als auch bei Investoren erzeugen. In Bezug darauf stellte sich die Inflation im Zeitraum zwischen 2013 und 2023 variabel dar. Um genauer zu sein, herrschte zwischen 2013 und 2016 Deflation. Ab 2021 setzte jedoch ein starker Anstieg ein, mit einem Rekordwert von 14 % im Jahr 2022, was eine besondere Herausforderung für die bosnische Bevölkerung war, da Preissteigerungen insbesondere für Energie, Lebensmittel und Importe die Lebenshaltungskosten stark erhöht haben. Im Jahr 2023 verzeichnete sich ein Rückgang auf 6,1% (vgl. Agentur für Statistik, 2024).

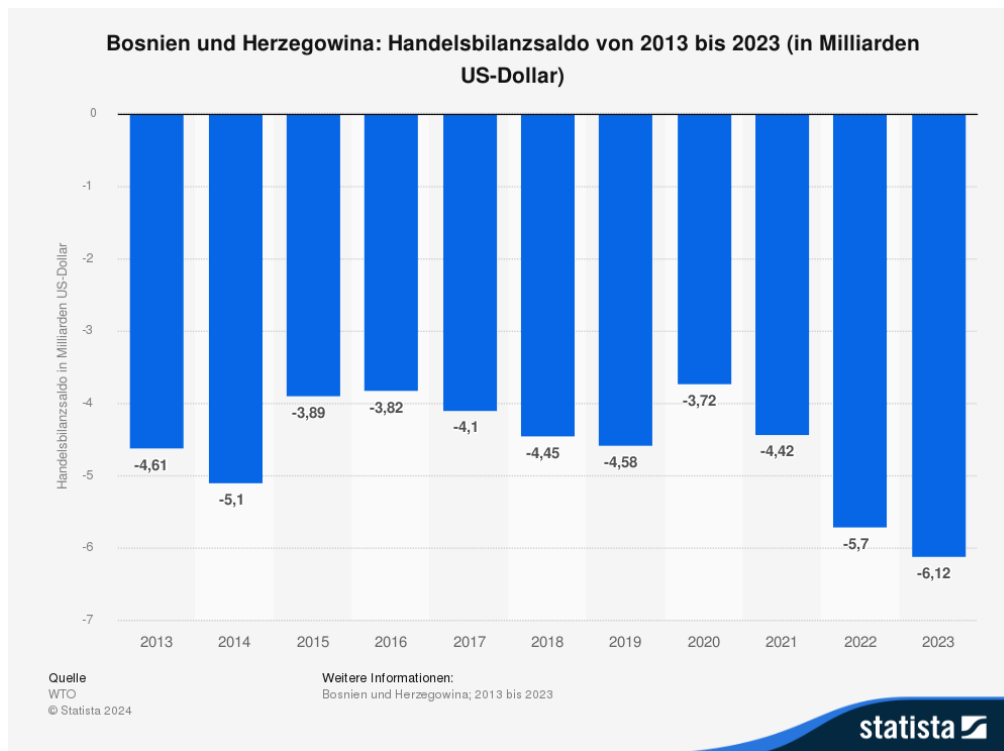
Zwischen 2013 und 2023 ist die Arbeitslosenquote in Bosnien und Herzegowina deutlich zurückgegangen – von 27,5 % auf 13,2 %. Dieser langfristige Rückgang wird allgemein als positiver Trend auf dem Arbeitsmarkt gewertet. Insbesondere ab dem Jahr 2016 ist ein klarer und kontinuierlicher Rückgang zu beobachten: Von 25,4 % (2016) sank die Quote auf 15,7 % im Jahr 2018 (vgl. Agentur für Statistik, 2024).

Trotz dieser Fortschritte liegt die Arbeitslosenquote weiterhin deutlich über dem EU-Durchschnitt, was auf anhaltende strukturelle Herausforderungen hinweist. Dazu zählen insbesondere die Abwanderung junger Fachkräfte (Brain Drain), eine schwach entwickelte Privatwirtschaft sowie regionale und ethnische Disparitäten auf dem Arbeitsmarkt.

Die Devisenreserven des Landes stiegen erheblich – von 3.614 Mio. EUR (2013) auf 8.329 Mio. EUR (2023). Die Exportdeckung verbesserte sich zunächst (von 55,2 % auf 66,1 % im Jahr 2021), fiel jedoch zuletzt leicht auf 60,1 % (2023) zurück (vgl. Agentur für Statistik, 2024). Ausländische Direktinvestitionen (ADI) nahmen deutlich zu – von 208 Mio. EUR (2013) auf 969 Mio. EUR (2023). Der Beitrag der ausländischen Investitionen am BIP stieg von 1,5 % auf 3,8 %, was die wachsende Bedeutung internationaler Kapitalzuflüsse zeigt.

Die Bevölkerung sparte erkennbar mehr, was anhand des Anstiegs der Bankeinlagen von 4.276 Mio. EUR (2013) auf 8.210 Mio. EUR (2023) ersichtlich ist. Die Bevölkerungszahl sank leicht, von 3,53 Mio. (2013) auf 3,43 Mio. (2022), was auf demografische Veränderungen und Migration hinweist (vgl. Agentur für Statistik, 2024). Hierbei wird der Handelsbilanzsaldo zwischen 2013 und 2023 in Bosnien und Herzegowina präsentiert. Der Handelsbilanzsaldo ergibt sich aus der Differenz zwischen Exporten und Importen von Waren. Wenn der Wert negativ ist, importiert ein Land mehr als es exportiert, was zu einem Handelsbilanzdefizit führt und umgekehrt.

Abbildung 10: Bosnien und Herzegowina: Handelsbilanzsaldo von 2013-2023



Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/796182/umfrage/handelsbilanz-von-bosnien-und-herzegowina>, abgerufen am 15.03.2025

Anhand der präsentierten Abbildung weist Bosnien und Herzegowina in allen dargestellten Jahren ein negatives Handelsbilanzsaldo auf. Dies verdeutlicht eine strukturelle Abhängigkeit von Importen und eine vergleichsweise schwächere Exportleistung. Dabei können 2015 und 2016 als „beste Bilanzjahre“ mit Defiziten von -3,89 und -3,82 Milliarden USD angesehen werden.

Besonders im Zeitraum zwischen 2021 und 2023 hat sich das Handelsdefizit trotz gestiegener Exportzahlen deutlich verschärft. Im Hinblick darauf, wurde im Jahr 2023 höchstes Defizit mit 6,12 Milliarden USD verzeichnet. Das negative Handelsbilanzsaldo zeigt, dass Bosnien und Herzegowina mehr konsumiert bzw. importiert, als es selbst produziert und exportiert.

10. Ausländische Direktinvestitionen in Bosnien und Herzegowina

In einer zunehmend vernetzten Weltwirtschaft sind ausländische Direktinvestitionen (ADI) ein zentraler Bestandteil des globalen Wirtschafts- und Finanzsystems. Sie stellen nicht nur Kapitalzuflüsse dar, sondern sind auch mit der langfristigen Bindung von Ressourcen, dem Transfer von Know-how sowie der Einbindung in internationale Produktions- und Lieferketten verbunden.

Die OECD definiert ADI als eine Form grenzüberschreitender Investitionen, „bei der ein Investor aus dem Ursprungsland das Zielunternehmen kontrolliert oder maßgeblich beeinflusst“ (OECD, 2022).

Als einer der wichtigsten Motoren wirtschaftlichen Wachstums kommt ADI insbesondere für Transformations- und Entwicklungsländer eine besondere Bedeutung zu. Nach Einschätzung der UNCTAD (2023) sind Direktinvestitionen häufig der einzige Kapitalfluss, der produktionssteigernde, beschäftigungsfördernde und wachstumsdynamische Wirkungen entfalten kann.

„Foreign direct investment remains the most stable and long-term oriented form of international capital flow, especially crucial for emerging economies.“ (UNCTAD, World Investment Report, 2023)

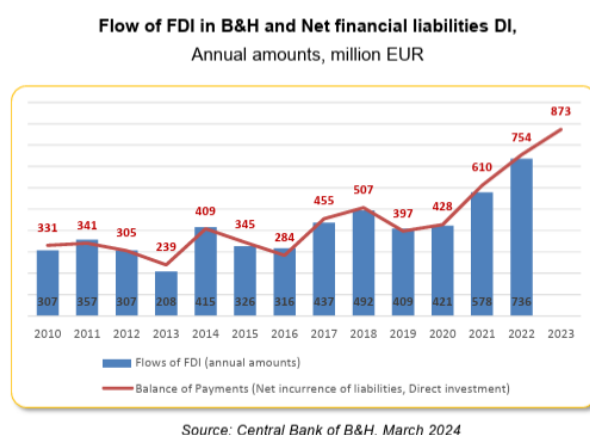
In Ländern mit begrenztem Zugang zu Kapitalmärkten und Technologien bieten ADI die Chance, moderne Technologien und Managementpraktiken zu importieren, Arbeitsplätze zu schaffen und den Lebensstandard der Bevölkerung spürbar zu erhöhen.

„FDI inflows contribute not only to capital accumulation but also to knowledge transfer, access to new markets and improvement in labor productivity.“ (World Bank, 2022)

Im Hinblick darauf gelten ausländische Direktinvestitionen nicht nur als ökonomische Notwendigkeit, sondern auch als strategisches Instrument wirtschaftlicher Transformation. Aus dem Grund ist die gezielte Förderung der ADI, etwa durch steuerliche Anreize, rechtliche Absicherung und Infrastrukturentwicklung, ein zentrales Element nationaler Wirtschaftspolitik.

Die nächstgelegene Abbildung zeigt den Fluss von ADI in Bosnien und Herzegowina, sowie die Netto-Finanzverbindlichkeiten:

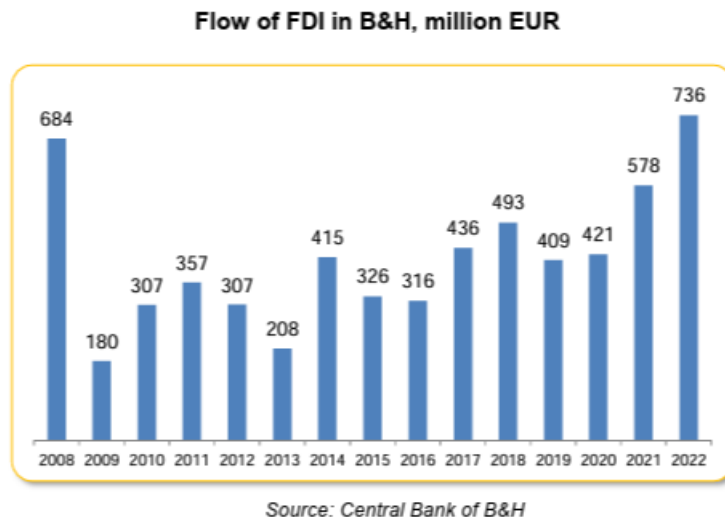
Abbildung 11: Fluss von ADI in Bosnien und Herzegowina und die Netto-Finanzverbindlichkeiten



Quelle: Zentralbank von Bosnien und Herzegowina, (CBBH, 2024)

Die vorläufigen Daten aus der Zahlungsbilanz geben bereits einen positiven Ausblick bezüglich der Nettofinanzverbindlichkeiten: „According to preliminary data, FDI for January–December 2023 amounts to 873 million EUR, an increase of 15.8% compared to 2022.“ (CBBH, 2024) : Das entspricht einem Zuwachs von 15,8 % gegenüber 2022. Dennoch für eine vertiefte Bewertung sind jedoch die offiziellen Statistiken zur Direktinvestitionsbilanz (DSI) abzuwarten.

Abbildung 12: Fluss von ADI in Bosnien und Herzegowina



Quelle: Zentralbank von Bosnien und Herzegowina, (CBBH, 2022)

Laut der Abbildung ist es ersichtlich, dass das Jahr 2008 mit 684 Mio. EUR das rekordstärkste Jahr bis dahin war. Ein Jahr danach folgte ein drastischer Einbruch auf 180 Mio. EUR, bedingt durch die globale Finanzkrise. In der weiteren Folge wurde 2013 ein weiterer Tiefpunkt mit nur 208 Mio. EUR erreicht. Ab 2016 zeigt sich eine positive Trendwende, die mit leichten Schwankungen bis 2021/2022 anhält (vgl. CBBH, 2022).

Laut überarbeiteten Daten der Zentralbank von Bosnien und Herzegowina (CBBH) belief sich das Volumen der ausländischen Direktinvestitionen (ADI) im Jahr 2021 auf 578 Millionen Euro, was einen Anstieg von 37,2 % im Vergleich zum Vorjahr darstellt (vgl. CBBH, 2022). Auch im Jahr 2022 wurde ein weiterer Zuwachs verzeichnet.

In Bezug darauf belief sich das Volumen der ausländischen Direktinvestitionen (ADI) im Jahr 2022 auf 736,4 Millionen EUR bzw. 1,44 Milliarden KM. Das entspricht einem Anstieg von 27,5 % im Vergleich zum Vorjahr und stellt den höchsten gemessenen Wert seit 2007 dar.

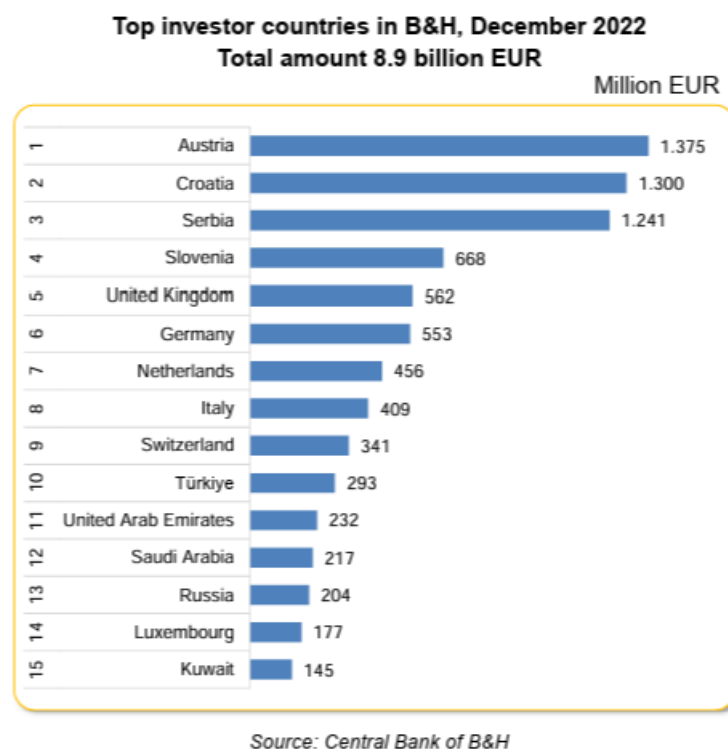
„FDI in Bosnia and Herzegovina amounted to 736.4 million EUR in 2022 – the highest value since 2007“ (Central Bank of Bosnia and Herzegovina, 2023).

Die CBBH (Zentralbank von Bosnien und Herzegowina) führt diesen Anstieg primär auf reinvestierte Gewinne bestehender Unternehmen, während die Investitionen in Form von Eigenkapital deutlich geringer ausfielen, zurück: „Der Großteil dieses Wachstums bei den ausländischen Direktinvestitionen ist auf hohe reinvestierte Gewinne bestehender nichtfinanzieller und finanzieller Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung zurückzuführen, während Investitionen in Form von Eigenkapital und konzerninternen Krediten insgesamt 500 Millionen KM betrugen“ (Zentralbank von Bosnien und Herzegowina, 2023).

Die Zunahme der Investitionen durch Reinvestitionen zeigt, dass ausländische Unternehmen in Bosnien und Herzegowina erfolgreich wirtschaften. Gleichzeitig stellt diese Entwicklung ein positives Signal für potenzielle Investoren dar, da sie auf ein vertrauenswürdiges wirtschaftliches Umfeld und stabile Rahmenbedingungen hinweist.

Hierzu werden in der folgenden Abbildung Top-Investorenländer in Bosnien und Herzegowina für 2022 dargestellt:

Abbildung 13: Top-Investorenländer in Bosnien und Herzegowina, Dezember 2022



Quelle: Zentralbank von Bosnien und Herzegowina; (CBBH, 2023)

Im Hinblick auf die Abbildung sind Österreich mit 1.375 Mio. EUR, Kroatien mit 1.300 Mio. EUR und Serbien mit 1.241 Mio. EUR an der Spitze der Topinvestoren-Länder. Diese drei Länder stellen zusammen fast die Hälfte des gesamten ADI-Bestands in Bosnien und Herzegowina dar.

Außerdem sind folgende Länder weitere wichtige Investoren:

- Slowenien (668 Mio. EUR)
- Vereinigtes Königreich (562 Mio. EUR)
- Deutschland (553 Mio. EUR)
- Niederlande (456 Mio. EUR)
- Italien (409 Mio. EUR)
- Vereinigte Arabische Emirate (232 Mio. EUR)
- Saudi-Arabien (217 Mio. EUR)
- Russland (204 Mio. EUR)
- Kuwait (145 Mio. EUR) (vgl. Zentralbank von Bosnien und Herzegowina, 2023).

Im Jahr 2023 sind die ersten drei Top-Investorenländer gleich geblieben: Kroatien mit 1.434 Millionen EUR, Serbien mit 1.370 Millionen EUR und Österreich mit 1.363 Millionen EUR. Laut Daten der Zentralbank von Bosnien und Herzegowina (CBBH) entfielen die meisten Investitionen im Jahr 2023 auf folgende Sektoren:

- Elektrizitäts-, Gas-, Dampf- und Klimaversorgung: 102 Mio. EUR
- Finanzdienstleistungen: 75 Mio. EUR
- Herstellung von Metallen (Grundmetallerzeugung): 63 Mio. EUR
- Großhandel: 58 Mio. EUR
- Herstellung chemischer Erzeugnisse: 55 Mio. EUR (CBBH, Foreign Direct Investment Statistics – Stock by Country, 2024).

11. Theoretischer Rahmen

11.1 Hypothesen auf Basis der Transaktionskostentheorie

Die Erfahrung eines Unternehmens mit einem bestimmten Eintrittsmodus spielt dabei eine zentrale Rolle. Unternehmen, die bereits mehrfach erfolgreich Greenfield-Investitionen getätigt haben, verfügen über spezifisches Wissen und erprobte Prozesse für den Neuaufbau von Standorten in ausländischen Märkten. Diese Kompetenz führt dazu, dass sie auch in weiteren Auslandsmärkten eher geneigt sind, diesen Modus erneut zu wählen, da die internen Routinen, Netzwerke und Steuerungsmechanismen bereits auf diesen Prozess ausgelegt sind. Besonders europäische Muttergesellschaften mit umfassender Greenfield-Erfahrung haben nach Dikova & Witteloostuijn (2005) eine hohe Wahrscheinlichkeit, diesen Eintrittsmodus auch in Mittel- und Osteuropa (CEE) anzuwenden, da hier oft institutionelle Unsicherheiten, kulturelle Unterschiede und fragmentierte Marktstrukturen bestehen, die durch eine vollständige Kontrolle der Neugründung besser zu managen sind.

Demgegenüber wählen Unternehmen mit ausgeprägter Akquisitionserfahrung häufig erneut den Akquisitionsweg. Diese Unternehmen haben oftmals durch frühere Übernahmen spezifische Fähigkeiten in der Identifikation, Bewertung und Integration von Zielunternehmen entwickelt. Sie sind besser in der Lage, bestehende Organisationen schnell in ihre eigenen Strukturen einzugliedern und Synergieeffekte zu realisieren. Dadurch vermeiden sie den langwierigen und ressourcenintensiven Aufbau neuer Strukturen im Ausland, was besonders bei einem schnellen Marktzugang vorteilhaft sein kann.

Darüber hinaus greifen Dikova & Witteloostuijn (2005) eine weitere wichtige Differenzierung auf: Je mehr Akquisitionen ein Unternehmen in nicht verwandten Geschäftsbereichen vorgenommen hat, desto wahrscheinlicher wird der Wechsel zu Greenfield-Investitionen. Hintergrund ist, dass bei Akquisitionen in nicht verwandten Branchen viel neues, firmenspezifisches Wissen akkumuliert wird, das sich schwer in fremde Strukturen integrieren lässt. Eine Neugründung bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, dieses Wissen von Beginn an in einer maßgeschneiderten Organisationsstruktur vollständig zu implementieren und so die Kontrolle über Prozesse, Personal und Strategie sicherzustellen (Dikova & Witteloostuijn, 2005, S. 19–20).

Daraus ergibt sich die erste theoretische Hypothese dieser Studie:

Hypothese 1 (H1): *Je größer die Erfahrung mit dem Zielmarkt ist, desto wahrscheinlicher ist ein Markteintritt über eine Greenfield-Investition.*

Ergänzend stützt sich diese Argumentation auf die Grundüberlegungen der klassischen Transaktionskostentheorie. Diese Theorie geht davon aus, dass in vollkommen kompetitiven Märkten alle Transaktionen über den Preismechanismus effizient reguliert würden. In solchen idealtypischen Märkten gäbe es keine Opportunismusprobleme und vollständige Informationsteilung würde Asymmetrien verhindern. Sobald Märkte jedoch unvollkommen sind – was in der Realität regelmäßig der Fall ist – entstehen komplexe Transaktionsstrukturen, die mit Unsicherheiten, opportunistischem Verhalten und asymmetrischer Informationsverteilung verbunden sind (vgl. Cheng, 2006, S. 204).

Insbesondere in Schwellenländern, wie sie in Mittel- und Osteuropa zu finden sind, ist der Zugang zu unternehmensexternen Ressourcen häufig mit beträchtlichen Transaktionskosten verbunden. Die Märkte für Unternehmenskontrolle (M&A-Märkte) und für komplementäre Vermögenswerte (z. B. lokale Netzwerke, Immobilien, Markenrechte) sind dort oftmals ineffizient (vgl. Meyer & Estrin, 2001, S. 579–580).

In Bezug darauf sehen sich Investoren dabei mit bürokratischen Hürden, langwierigen Verhandlungen, unzuverlässigen Partnern sowie mangelnder Transparenz bei der Bewertung von Zielunternehmen konfrontiert.

Diese zusätzlichen Kosten entstehen bereits in der Vorbereitungsphase – durch aufwendige Such- und Analyseprozesse geeigneter Übernahmekandidaten – und setzen sich in komplexen Verhandlungen, Due-Diligence-Prüfungen, der Absicherung gegen rechtliche Risiken sowie in der Integration des übernommenen Unternehmens fort. Hinzu kommen politische Einflussfaktoren, Korruptionsrisiken und regulatorische Unsicherheiten, die insbesondere in Ländern wie Bosnien und Herzegowina zusätzliche Komplexität erzeugen können.

Unter diesen Bedingungen kann sich der Markteintritt über eine Greenfield-Investition als ökonomisch vorteilhafter für Unternehmen erweisen, da hierbei der Zugriff auf ineffiziente Beteiligungsmärkte vermieden wird. Das Unternehmen behält vollständige Kontrolle über den Aufbau seiner Tochtergesellschaft und kann die eigenen organisatorischen Strukturen, Prozesse, Personalstrategien sowie die Unternehmenskultur exakt an den neuen Markt anpassen (Cheng, 2006, S. 204).

Dies führt unmittelbar zur zweiten theoretischen Hypothese dieser Studie:

Hypothese 2 (H2): *Je stärker die Beteiligungsmärkte im Gastland reguliert sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eines Markteintritts über eine Greenfield-Investition anstelle einer Akquisition.*

Da Beteiligungsmarkt in Bosnien und Herzegowina reguliert ist, sowie aufgrund vorheriger positiven Erfahrungen, ist ein Markteintritt über Greenfield-Investition auch für zweite Hypothese wahrscheinlicher.

Unternehmen entwickeln durch die wiederholte Anwendung eines Eintrittsmodus Routinen und spezifisches Know-How, wodurch sich Pfadabhängigkeiten ausbilden. Diese wiederum beeinflussen die zukünftige Entscheidung zugunsten des Modus, mit dem die Organisation bereits positive Erfahrungen sammeln konnte (vgl. Barkema & Vermeulen, 1998). Der Lerneffekt wird damit selbst zu einem treibenden Faktor zukünftiger Moduswahl.

11.2 Hypothesen auf Grundlage der ressourcenbasierten Theorie

Ein Produkt oder eine Dienstleistung – so wettbewerbsfähig es/sie auch sein mag – wird sich auf dem Markt nicht durchsetzen, wenn es nicht durch ein Bündel komplementärer Ressourcen unterstützt wird. Um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, kann es erforderlich sein, komplementäre Vermögenswerte auf dem lokalen Markt zu erwerben (Teece, 1986). Solche komplementären Vermögenswerte können Marken, Marketingkanäle, Netzwerke, Rohstoffe oder Immobilien sein. Der Erwerb solcher Ressourcen kann jedoch durch Transaktionshindernisse erschwert werden – etwa ineffiziente Märkte, untrennbare Vermögenswerte, oder die Weigerung lokaler Unternehmen, diese separat zu verkaufen.

In solchen Fällen kann eine Akquisition erforderlich sein, um Zugang zu den benötigten komplementären Ressourcen zu erhalten (Cheng, 2006). Daraus ergibt sich die dritte theoretische Hypothese dieser Arbeit:

Hypothese 3 (H3): *Je höher der Bedarf eines Unternehmens an spezifischen komplementären Ressourcen in einem bestimmten Auslandsmarkt ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eines Markteintritts durch Akquisition anstelle von Greenfield.*

Gerade in Schwellenländern sind neu eintretende Unternehmen häufig auf kontextspezifische Ressourcen angewiesen, um sich im Wettbewerb erfolgreich zu positionieren (vgl. Delios & Beamish, 1999; Meyer & Peng, 2005). Dazu zählen unter anderem informelle Netzwerke, Beziehungen zu staatlichen Akteuren sowie Kooperationen mit lokalen Distributoren – insbesondere in Märkten, in denen formelle institutionelle Strukturen schwach ausgeprägt sind und informelle Mechanismen eine tragende Rolle übernehmen.

Der Aufbau solcher ressourcenbezogener Vorteile erfordert Zugang zu qualifizierten Arbeitskräften, effektive Schnittstellen zu staatlichen Institutionen sowie lokales Know-how.

Eine mögliche Strategie, um diese Voraussetzungen zu sichern, besteht in der Akquisition eines bestehenden Unternehmens, über das solche Beziehungen und Ressourcen bereits etabliert sind. Alternativ kann dies auch durch strategische Partnerschaften mit lokalen Akteuren erfolgen.

Im Gegensatz dazu bietet eine Greenfield-Investition keine unmittelbare Anbindung an vorhandene Ressourcenstrukturen lokaler Marktteilnehmer und erfordert den langfristigen Aufbau eigener Netzwerke, was insbesondere in institutionell instabilen Umfeldern mit zusätzlichen Herausforderungen verbunden sein kann.

Der gewählte Eintrittsmodus hängt somit stark davon ab, wie wichtig lokale Ressourcen für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sind. Wenn lokale Ressourcen als bedeutend angesehen werden, wird der Markteintritt durch Akquisition wahrscheinlicher als der über Greenfield (Meyer et al., 2009, S. 64–65). Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 4 (H4): Je größer die Notwendigkeit ist, auf lokale Ressourcen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zurückzugreifen, desto unwahrscheinlicher ist ein Markteintritt in eine Schwellenökonomie über Greenfield – und desto wahrscheinlicher über eine Akquisition.

Die Verfügbarkeit von Ressourcen ist ein wesentliches Kriterium bei der Wahl des Eintrittsmodus. Wenn Ressourcen leicht übertragbar sind, führt dies häufig zu geringeren Eintrittskosten bei Greenfield-Investitionen im Vergleich zu Akquisitionen (Chatterjee, 1990). In einem solchen Fall kann Greenfield kostengünstiger und vorteilhafter sein als eine Übernahme (Meyer & Estrin, 1999, S. 7–10).

Akquisitionen sind häufig mit erheblichen Integrationsaufwänden verbunden, da bestehende Strukturen, Prozesse und Unternehmenskulturen der übernommenen Organisation in das System des Mutterunternehmens eingegliedert werden müssen.

Im Gegensatz dazu entfallen bei Greenfield-Investitionen diese Integrationskosten, jedoch entstehen stattdessen Aufwendungen für den Aufbau neuer Strukturen, etwa in Form von Umsiedlungs- und Personalkosten, Schulungen, Entsendungen sowie Vergütungen für Expatriates. Gerade in Schwellenländern Mittel- und Osteuropas (CEE) können diese Kosten besonders hoch ausfallen, da es oft an ausreichend qualifiziertem lokalen Managementpersonal fehlt, was den verstärkten Einsatz ausländischer Fachkräfte erforderlich macht.

Hinzu kommen technologiebezogene Anpassungskosten: Der Transfer technologischer und organisatorischer Fähigkeiten erfordert in vielen Fällen eine Anpassung an lokale Rahmenbedingungen und Standards. Ebenso sind erhebliche Investitionen in Marketing notwendig – etwa zur Positionierung der Marke am neuen Markt oder zur Anpassung bestehender Markenstrategien an kulturelle Gegebenheiten.

Wenn jedoch Ressourcen durch Akquisition lokal übernommen werden können, lassen sich diese Kosten vermeiden – in solchen Fällen wäre eine Akquisition vorteilhafter als eine Greenfield-Investition (Meyer & Estrin, 1999, S. 17).

Daraus folgt: *Hypothese 5 (H5): Wenn Ressourcen übertragbar sind, ist ein Markteintritt über Greenfield wahrscheinlicher. Sind die Transferkosten jedoch hoch, wird eher eine Akquisition gewählt.*

Die Verfügbarkeit und Qualität unternehmensspezifischer Ressourcen, insbesondere im Bereich technologischer Kompetenzen, spielt eine entscheidende Rolle bei der Wahl des Markteintrittsmodus. Ist der Zugang zu solchen Ressourcen durch lokale Unternehmen möglich, kann dies Investoren dazu veranlassen, den Eintritt über eine Akquisition zu bevorzugen – insbesondere in hochkompetitiven Branchen, in denen Zeitvorteile und bestehende Marktstrukturen von strategischer Bedeutung sind.

In entwickelten Volkswirtschaften ist das Angebot an potenziellen Übernahmezielen meist breit gefächert, was die Umsetzung von Akquisitionsstrategien erleichtert. In Schwellenländern, etwa in den CEE-Staaten (Mittel- und Osteuropa), gestaltet sich die Situation hingegen komplexer: Dort sind geeignete Zielunternehmen oft begrenzt, was das Volumen und die Attraktivität möglicher Akquisitionen deutlich einschränkt.

In solchen Kontexten stehen ausländische Investoren häufig vor der Herausforderung, verlässliche und strategisch passende Partner zu identifizieren. Bleibt eine solche Option aus, wird der Markteintritt entweder durch eine Greenfield-Investition realisiert oder ganz aufgegeben. Die Entscheidung hängt maßgeblich von der technologischen Leistungsfähigkeit, der Kompatibilität der Vermögenswerte sowie der allgemeinen Wettbewerbsfähigkeit lokaler Unternehmen ab. Sind diese Faktoren unzureichend ausgeprägt, verringert sich die Attraktivität des Marktes für akquisitionsbasierte Eintrittsstrategien erheblich.

Ist die Zielbranche im Gastland gut entwickelt und konzentriert, können zusätzliche Markteintrittsbarrieren bestehen. Ein Greenfield-Eintritt kann Wettbewerbskonflikte auslösen, was zu abschreckenden Gegenmaßnahmen führen kann und somit die Eintrittskosten erheblich erhöht. Staatliche Regulierungen, die die Position lokaler Marktteilnehmer schützen, sowie politische oder bürokratische Maßnahmen können dabei ebenfalls eine Hürde darstellen.

Diese Barrieren lassen sich oft durch eine Akquisition umgehen, wobei jedoch selbst bei der Übernahme bestehender Unternehmen Restrukturisierungskosten oder Wettbewerbsdruck entstehen können.

Hypothese 6 (H6): Eine Akquisition ist wahrscheinlicher, wenn die Zielbranche im Gastland über wertvolle Ressourcen verfügt und durch hohe Markteintrittsbarrieren geschützt ist. (Demirbag et al., 2008, S. 10–11)

11.3 Hypothesen auf Grundlage der institutionenbasierten Theorie

Angeichts der hohen Relevanz institutioneller Faktoren für ausländische Investoren in Südosteuropa konzentrieren sich die nachstehenden Hypothesen vorrangig auf Dimensionen, die im Rahmen der institutionellen Theorie analysiert werden.

Arslan & Larimo (2011) verwenden die Institutionenklassifikation nach North (1990), erweitert um die Unterscheidung in formale und informelle institutionelle Distanzen (vgl. Estrin et al., 2009).

Die Aufgabe der formalen institutionellen Distanz ist die Beschreibung der Unterschiede in Gesetzen, Regularien und rechtlichen Rahmenbedingungen zwischen dem Heimat- und dem Gastland (North, 1990; Trevino & Mixon, 2004). Diese formalen Institutionen unterscheiden sich weltweit, abhängig von Ursprung, Entwicklungsstand und der Effektivität der jeweiligen Rechtssysteme.

Das heißt: tritt ein Unternehmen in einen neuen Markt ein, muss es sich häufig an ein anderes rechtliches Umfeld anpassen. Formale Institutionen beeinflussen in diesem Zusammenhang die Strategie der Unternehmen, da nicht angepasste organisatorische Strukturen zu Risiken oder rechtlichen Konsequenzen führen können.

Regierungen können Einfluss auf das Verhalten von Unternehmen im neuen Umfeld ausüben oder sogar Einschränkungen verhängen. In solchen Fällen kann die Übertragung organisatorischer Strukturen problematisch sein, da lokale Gesetze und Vorschriften den Transfer und die Umstrukturierung einer übernommenen Firma erschweren können (Estrin et al., 2009; Arslan & Larimo, 2011, S. 347).

Die informelle institutionelle Distanz bezieht sich auf Unterschiede in gesellschaftlichen Normen, kulturellen Werten und Überzeugungen zwischen dem Herkunftsland eines Unternehmens und dem Zielmarkt.

Diese informellen Institutionen haben einen erheblichen Einfluss auf das strategische Verhalten und die operative Ausrichtung von Unternehmen. In diesem Zusammenhang bietet der Markteintritt über eine Greenfield-Investition den Vorteil, dass das Unternehmen seine organisatorischen Strukturen von Beginn an an die lokalen Gegebenheiten anpassen kann.

Dadurch lassen sich kulturelle In solchen Fällen bietet sich eher ein Greenfield-Einstieg an, da er einen einheitlichen Aufbau von Anfang an erlaubt (Arslan & Larimo, 2011, S. 348). Daraus ergibt sich:

Hypothese 7 (H7): *Ein Greenfield-Investment ist wahrscheinlicher, wenn die formelle oder informelle institutionelle Distanz zwischen Heimat- und Gastland besonders groß ist.*

Die Transformation institutioneller Rahmenbedingungen in Schwellenländern, insbesondere in den CEE-Staaten (Mittel- und Osteuropa), ist häufig von Instabilität und Unsicherheit geprägt. Diese institutionelle Unsicherheit stellt einen bedeutenden Einflussfaktor bei der Wahl des Markteintrittsmodus dar.

In solchen Kontexten werden Akquisitionen häufig als weniger risikobehaftet eingeschätzt, da sie auf bereits existierende Strukturen, Prozesse und Netzwerke aufbauen. Dadurch lässt sich die Unsicherheit über den Markterfolg tendenziell besser kontrollieren. Greenfield-Investitionen hingegen erfordern den kompletten Aufbau neuer Strukturen, was insbesondere unter instabilen institutionellen Bedingungen mit einem höheren Grad an Unsicherheit verbunden ist.

Gleichzeitig ist jedoch zu berücksichtigen, dass Akquisitionen in Schwellenländern mit erheblichen Transaktionskosten verbunden sein können – insbesondere dann, wenn Vermögenswerte über mehrere Unternehmen hinweg verteilt sind. In solchen Fällen ist der Markt für Unternehmenskontrolle häufig ineffizient, da formelle Institutionen nur begrenzt funktionstüchtig sind. Dies führt zu erhöhten Kosten für die Identifikation geeigneter Zielunternehmen, für Due-Diligence-Prozesse, Verhandlungen mit Eigentümern sowie für die Abstimmung mit staatlichen Stellen.

„Ein Eintritt über Akquisition ist in Schwellenländern möglicherweise nicht praktikabel, wenn die institutionellen Strukturen zu schwach sind, um die notwendige Sicherheit für die Investition zu gewährleisten.“ (Dikova & Witteloostuijn, 2007, S. 1117–1020).

Daraus ergibt sich: *Hypothese 8 (H8): Je stärker das institutionelle Rahmenwerk eines Landes ausgeprägt ist, desto wahrscheinlicher ist die Wahl des Markteintritts über eine Akquisition.*

Beim Eintritt in einen neuen Auslandsmarkt versuchen Unternehmen in der Regel, die Investitionsrisiken zu minimieren bzw. diese auf ein kontrollierbares Maß zu reduzieren. Dabei spielen, wie bereits im vorigen Abschnitt erwähnt, Unsicherheiten im institutionellen und wirtschaftlichen Umfeld eine zentrale Rolle, insbesondere die wahrgenommene Risikoausprägung (Franko, 1971; Ahmed et al., 2002).

Brouthers et al. (2002) sowie Brouthers & Brouthers (2003) heben hervor, dass die Wahrnehmung von Risiko einen zentralen Einflussfaktor bei der Wahl des Markteintrittsmodus darstellt. Sowohl das Risiko als auch die erwarteten Transaktionskosten im Gastland wirken sich maßgeblich darauf aus, ob ein Unternehmen eher eine Greenfield-Investition oder eine Akquisition bevorzugt.

In Schwellenländern ist dieser Zusammenhang besonders ausgeprägt, da institutionelle Veränderungen häufig dynamisch und schwer vorhersehbar sind. Dadurch steigt das wahrgenommene Risiko im Vergleich zu entwickelten Volkswirtschaften erheblich.

Darüber hinaus spielt das Argument des Marktversagens eine wichtige Rolle, insbesondere im Hinblick auf Kapitalallokation und die Komplementarität von Ressourcen. In institutionell schwachen Märkten kann es vorkommen, dass Vermögenswerte nicht trennbar sind oder dass Unternehmen gezwungen sind, nicht benötigte bzw. ineffizient nutzbare Ressourcen zu übernehmen.

Diese sogenannten „unwanted assets“ erschweren eine ökonomisch sinnvolle Integration und erhöhen die Kosten der Akquisition zusätzlich.

In solchen Fällen tendieren Unternehmen zu Greenfield-Investitionen, um Fehlanpassungen im Management, in der Organisationsstruktur oder in der Unternehmenskultur zu vermeiden. Auch die Verbindung zwischen Muttergesellschaft und Tochterunternehmen ist bei Greenfield-Projekten meist klarer strukturiert und enger ausgeprägt (Demirbag et al., 2008, S. 11–12).

Daraus ergibt sich: *Hypothese 9 (H9): Die Wahrscheinlichkeit für einen Markteintritt über Greenfield ist höher, wenn das wahrgenommene Investitionsrisiko im Gastland groß ist.*

Regierungen in Schwellenländern tendieren häufig dazu, Greenfield-Investitionen gegenüber Akquisitionen gezielt zu fördern. Diese Präferenz beruht insbesondere auf entwicklungspolitischen Zielsetzungen wie der Schaffung neuer Arbeitsplätze, dem Transfer von Technologie sowie dem Aufbau lokaler Kompetenzen.

Aus staatlicher Perspektive gelten Greenfield-Investitionen als besonders arbeitsplatzintensiv und damit als effektives Instrument zur Bekämpfung von Arbeitslosigkeit. Vor allem in exportorientierten Sektoren und arbeitsintensiven Industrien werden daher gezielt Investitionsanreize geschaffen, um ausländische Direktinvestoren zur Neugründung von Betrieben im Inland zu motivieren.

Regierungspolitiken wie Besteuerung und spezielle Wirtschaftszonen sind ebenfalls entscheidende Standortfaktoren bei der Wahl des Markteintritts. Steuerpolitische Maßnahmen können entweder Investitionen verhindern oder fördern – je nachdem, wie sie ausgestaltet sind. Investitionsanreize spielen daher eine zentrale Rolle für ausländische Unternehmen (Szanyi, 2001, S. 30; Meyer & Nguyen, 2005).

Solche Anreize werden insbesondere in weniger entwickelten Regionen innerhalb von Schwellenländern angeboten, also dort, wo geeignete Übernahmeziele rar sind. Das bedeutet, dass ein Greenfield-Investment oftmals die einzige praktikable Option ist (Demirbag et al., 2008, S. 13–14). Daraus ergibt sich:

Hypothese 10 (H10): Die Wahrscheinlichkeit eines Greenfield-Eintritts ist höher als die einer Akquisition, wenn Investitionsanreize als bedeutend wahrgenommen werden.

11.4 Hypothesen auf Basis der kommunikationsbasierten Theorie

Kommunikationsbarrieren zwischen Muttergesellschaft und Tochterunternehmen stellen einen wesentlichen Faktor bei der Wahl des Markteintrittsmodus dar. Sie wirken sich direkt auf die Effizienz interner Abstimmungsprozesse, die Steuerung operativer Abläufe sowie die Integration strategischer Zielsetzungen aus. In der Theorie sowie empirischen Studien zeigt sich, dass diese Barrieren bei Akquisitionen in der Regel deutlich ausgeprägter sind als bei Greenfield-Investitionen.

Der Grund liegt in der Komplexität der Integrationsprozesse, die nach einer Übernahme notwendig sind: Bestehende Strukturen, Werte und Prozesse müssen mit den Vorgaben und Erwartungen der Muttergesellschaft in Einklang gebracht werden, was einen erheblichen Kommunikations- und Koordinationsaufwand verursacht

Insbesondere bei grenzüberschreitenden Akquisitionen ergeben sich erhöhte Herausforderungen durch sprachliche, kulturelle und strukturelle Unterschiede. Der Aufwand für Kontrolle, Monitoring, Wissensübertragung sowie die soziale Eingliederung von Mitarbeitenden und Führungskräften ist bei übernommenen Unternehmen deutlich höher. Übernommene Mitarbeitende zeigen mitunter geringere Identifikation mit der neuen Eigentümerstruktur und sind weniger bereit, aktiv zum strategischen Wandel und zur Reorganisation beizutragen. Oft bestehen tief verankerte Routinen, Machtstrukturen oder Werthaltungen, die im Rahmen eines post-akquisitorischen Integrationsprozesses schwer zu verändern sind (Gupta & Govindarajan, 2000; Barkema & Vermeulen, 1998 – zitiert in Slangen, 2011, S. 1703–1704).

Übernommene Tochtergesellschaften tendieren häufig dazu, bestehende organisatorische Strukturen und kulturelle Werte beizubehalten, was die Integration in den Konzernverbund sowie die interne Kommunikation erheblich erschwert. Dies führt auf Seiten der Muttergesellschaft zu einem erhöhten Steuerungs- und Abstimmungsbedarf, insbesondere im Hinblick auf Koordination, Wissensaustausch und soziale Integration der Belegschaft. In der Folge sind detailliertere Anweisungen und intensivere Kommunikationsprozesse erforderlich, um strategische und operative Zielsetzungen umzusetzen.

Daher gilt: Je größer die sprachlichen und kulturellen Barrieren zwischen Muttergesellschaft und Tochterunternehmen, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Kommunikationskosten bei einer Akquisition höher ausfallen als bei einem Greenfield-Einstieg.

Die Kommunikationskosten bei Greenfield-Investitionen sind meist niedriger als bei Akquisitionen (Slangen, 2011, S. 1704).

Daraus ergibt sich: *Hypothese 11 (H11): Je größer die verbalen Kommunikationsbarrieren zwischen dem Heimatland eines multinationalen Unternehmens (MNU) und dem Zielmarkt sind, desto wahrscheinlicher ist ein Markteintritt über eine Greenfield-Investition anstelle einer Akquisition.*

Autonomie von Tochtergesellschaften bezeichnet den Grad an Entscheidungsbefugnissen, der einer Tochter von der Muttergesellschaft eingeräumt wird – sei es im strategischen, taktischen oder operativen Bereich. Wenn ein Unternehmen eine intensive Wissensweitergabe, enge Koordination oder soziale Integration anstrebt, wird weniger Autonomie eingeräumt (Gupta & Govindarajan, 1991; Slangen & Hennart, 2008b; Martinez & Jarillo, 1991; O'Donnell, 2000 – zitiert in Slangen, 2011, S. 1704–1705).

In solchen Konstellationen erfordern Akquisitionen in der Regel einen höheren Kommunikationsaufwand, da das übernommene Unternehmen intensiver überwacht, gesteuert und in bestehende Konzernstrukturen eingebunden werden muss. Im Vergleich dazu fallen bei Greenfield-Investitionen unter ähnlichen Rahmenbedingungen tendenziell geringere Kommunikationskosten an, da die organisatorischen Strukturen von Beginn an auf die Anforderungen der Muttergesellschaft ausgerichtet werden können.

Diese Unterschiede verlieren jedoch an Bedeutung, wenn die Konzernzentrale der Tochtergesellschaft einen hohen Grad an Eigenständigkeit gewährt. In solchen Konstellationen erfolgt die Kommunikation häufig nur in Form einzelner Abstimmungsprozesse, wodurch sich das Kommunikationsverhalten zwischen den beiden Eintrittsformen annähern kann.

Hypothese 12 (H12): Die positiven Effekte von verbalen Kommunikationsbarrieren auf die Wahrscheinlichkeit eines Greenfield-Eintritts sind schwächer, wenn ein höheres Maß an geplanter Autonomie für die Tochtergesellschaft vorgesehen ist.

12. Fallstudie

Im Rahmen meiner Fallstudie wird das deutsche Unternehmen dm-drogerie markt GmbH untersucht, was eines der erfolgreichsten Einzelhandelsunternehmen Europas im Drogeriesegment bezeichnet. Die Unternehmensentwicklung ist geprägt von stetigem Wachstum, einer werteorientierten Führungskultur und einer konsequent verfolgten Internationalisierungsstrategie.

Das Unternehmen wurde 1973 von Götz Werner in Karlsruhe gegründet. Ziel war es, ein kundenorientiertes Drogeriekonzept zu etablieren, das sich von traditionellen Verkaufsmodellen abhebt. Bereits in den Anfangsjahren setzte dm auf Selbstbedienung, faire Preise, ein breit gefächertes Sortiment und eine offene Unternehmenskultur, die bis heute das Markenbild prägt (<https://www.dm.at/unternehmen/zahlen-und-fakten/dm-geschichte>, abgerufen am 29.03.2025).

Nach einer raschen Expansion innerhalb Deutschlands ab Mitte der 1970er Jahre wagte dm Ende der 1980er Jahre den Schritt ins Ausland. Die erste ausländische Filiale wurde 1987 in Österreich eröffnet. In den 1990er Jahren folgte der Eintritt in mehrere mittel- und osteuropäische Länder, darunter Ungarn, Tschechien, Slowenien und Kroatien. Bemerkenswert dabei ist, dass die Internationalisierung nahezu ausschließlich über Greenfield-Investitionen (Neugründungen) erfolgte. Dadurch konnte dm nicht nur volle Kontrolle über die Standortwahl und Infrastruktur behalten, sondern auch die eigene Unternehmenskultur konsistent in neue Märkte übertragen.

Im Jahr 2005 erfolgte der Eintritt in bosnisch-herzegowinischen Markt mit Gründung der Landesgesellschaft. Bereits im Juni 2006 eröffnete das Unternehmen seine erste Filiale im Sarajevoer Stadtteil Dobrinja. Seither verzeichnet dm ein stetiges Wachstum innerhalb des Landes.

Mit Angebot von mehr als 13.400 Produkte aus den Bereichen Schönheit, Gesundheit, Babypflege, Haushalt, Tiernahrung, Textilwaren und Saisonartikel, betreibt dm 88 Filialen in 46 Städten sowie beschäftigt über 1.100 Mitarbeitende in Bosnien und Herzegowina (<https://www.dm-drogeriemarkt.ba/preduzece/o-nama/kratki-portret>, abgerufen am 29.03.2025).

Im Geschäftsjahr 2022/2023 erzielte dm in Bosnien und Herzegowina einen Umsatz von 344,1 Millionen Konvertiblen Mark (BAM). Dies entspricht einer Steigerung von 26,18 % im Vergleich zum Vorjahr und belegt die kontinuierlich wachsende Marktpresenz sowie das hohe Kundenvertrauen in die Marke (<https://www.dm-drogeriemarkt.ba/preduzece/pr-i-mediji/saopstenja-za-medije/saopstenja-za-medije-iz-2023-godine/dm-poslovn-rezultati-2023-2061390>, abgerufen am 29.03.2025).

Der Markteintritt von dm-drogerie markt GmbH in Bosnien und Herzegowina wurde durch mehrere Faktoren begünstigt:

- Langjährige Erfahrung in Südosteuropa
- Vertrautheit mit den institutionellen Rahmenbedingungen in der Region
- Verfügbarkeit von Arbeitskräften und geeigneten Standorten
- Stabile Kundenbasis in städtischen Gebieten
- Unterstützung durch staatliche Stellen und Institutionen wie die FIPA (Foreign Investment Promotion Agency of Bosnia and Herzegovina)

„Das kontinuierliche Wachstum von dm in Bosnien und Herzegowina ist Ausdruck unserer nachhaltigen Investitionsstrategie sowie des Vertrauens, das uns unsere Kundinnen und Kunden täglich entgegenbringen“ (dm BiH, Presseaussendung 2023).

12.1 Ergebnisse der Fallstudie

Die Analyse des Markteintritts der dm-drogerie markt GmbH, die im Jahr 2006 den bosnisch-herzegowinischen Markt erschloss, verdeutlicht, wie verschiedene theoretische Einflussfaktoren die Wahl des Eintrittsmodus determinieren können. dm entschied sich bewusst für eine Greenfield-Investition, was im Licht zahlreicher theoretischer Hypothesen als strategisch konsistenter Schritt bewertet werden kann.

Ein zentraler Erklärungsansatz ergibt sich aus der transaktionskostentheoretischen Perspektive sowie dem organisationalen Lernen. So konnte dm bereits seit den 1990er Jahren in Mittel- und Südosteuropa umfangreiche Erfahrung mit Greenfield-Investitionen sammeln (vgl. Dikova & van Witteloostuijn, 2005).

Gemäß Hypothese 1 (Transaktionskostentheorie) - *Je größer die Erfahrung mit dem Zielmarkt ist, desto wahrscheinlicher ist ein Markteintritt über eine Greenfield-Investition*) spielte die bereits vorhandene Erfahrung von dm mit Greenfield-Investitionen in Mittel- und Osteuropa eine entscheidende Rolle. Seit den frühen 1990er-Jahren hatte das Unternehmen Filialnetze erfolgreich in Ländern wie Ungarn, Kroatien und Rumänien aufgebaut. Diese Lernkurve erleichterte nicht nur die Replikation bestehender Prozesse, sondern reduzierte auch wahrgenommene Unsicherheiten beim Eintritt in einen vergleichbaren Transformationsmarkt wie Bosnien und Herzegowina.

Hypothese 2 (Transaktionskostentheorie): Während H2 (*„Je stärker die Beteiligungsmärkte im Gastland reguliert sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eines Greenfield-Eintritts“*) auf stark regulierte Märkte verweist, trifft diese Bedingung auf Bosnien und Herzegowina nur teilweise zu. Zwar bestehen fragmentierte institutionelle Strukturen und bürokratische Hürden, jedoch waren sie im Bereich Unternehmensübernahmen durch ausländische Firmen nicht stark regulierend. Dennoch führten Unsicherheiten über rechtliche Abläufe und Eigentumsverhältnisse zu einer erhöhten Wahrnehmung von Transaktionskosten, was die Entscheidung zugunsten einer Neugründung plausibilisierte.

Hypothese 3 (ressourcenbasiert): H3 (*„Je höher der Bedarf an spezifischen komplementären Ressourcen im Auslandsmarkt, desto wahrscheinlicher ist eine Akquisition“*) wird im Fall dm nicht bestätigt. Die spezifischen komplementären Ressourcen wie lokale Marken, Liefernetzwerke oder IT-Systeme waren für dm wenig relevant, da man über gut etablierte, skalierbare interne Systeme verfügte, die sich an lokale Gegebenheiten adaptieren ließen.

Hypothese 4 (ressourcenbasiert): Nach H4 (*„Je größer die Notwendigkeit ist, auf lokale Ressourcen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zurückzugreifen, desto unwahrscheinlicher ist ein Markteintritt in eine Schwellenökonomie über Greenfield – und desto wahrscheinlicher über eine Akquisition“*) war der Bedarf an lokalen Ressourcen gering, da dm wesentliche Kernkompetenzen – insbesondere in den Bereichen Logistik, Sortiment und Personalentwicklung – selbst einbringen konnte. Damit wurde der Aufbau eigener Strukturen als vorteilhafter eingeschätzt.

Hypothese 5 (ressourcenbasiert): Wie H5 nahelegt (*„Wenn Ressourcen übertragbar sind, ist ein Markteintritt über Greenfield wahrscheinlicher. Sind die Transferkosten jedoch hoch, wird eher eine Akquisition gewählt“*) konnten zentrale Ressourcen – insbesondere IT-Systeme, Organisationsstruktur und Unternehmenskultur – effizient von der Konzernzentrale auf die neue Tochtergesellschaft übertragen werden. Diese Übertragbarkeit machte eine Akquisition unnötig und bekräftigte die Wahl des Greenfield-Modus (vgl. Meyer & Estrin, 1999).

Hypothese 6 (ressourcenbasiert): In Übereinstimmung mit H6 (*„Eine Akquisition ist wahrscheinlicher, wenn die Zielbranche über wertvolle Ressourcen verfügt und durch hohe Eintrittsbarrieren geschützt ist“*) war der bosnisch-herzegowinische Einzelhandel wenig konsolidiert. Die Drogeriebranche war kaum entwickelt, es gab keine relevanten Mitbewerber mit vergleichbarem Geschäftsmodell, sodass der Aufbau eines eigenen Netzwerks erfolgversprechender erschien als eine kostenintensive Akquisition eines unpassenden Zielunternehmens (vgl. Demirbag et al., 2008).

Hypothese 7 (insitutionsbasiert): Die Entscheidung von dm korrespondiert direkt mit H7 (*„Ein Greenfield-Investment ist wahrscheinlicher, wenn die formelle oder informelle institutionelle Distanz zwischen Heimat- und Gastland besonders groß ist“*). Die strukturellen Unterschiede zwischen der deutschen Konzernzentrale und den institutionellen Rahmenbedingungen in Bosnien und Herzegowina – insbesondere in Bezug auf Verwaltungsprozesse, rechtliche Durchsetzung und Korruptionswahrnehmung – rechtfertigten den Aufbau eines eigenen, kontrollierten operativen Umfelds. Bei hoher formeller und informeller institutioneller Distanz ein eigenständiger Aufbau bevorzugt wird, um Kontrolle über Prozesse, Wertevermittlung und Personalstrukturen zu gewährleisten (vgl. Arslan & Larimo, 2011).

Hypothese 8 (insitutionsbasiert): Die vergleichsweise schwache institutionelle Ausgestaltung im Zielland schwächt H8 (*„Je stärker das institutionelle Rahmenwerk eines Landes ausgeprägt ist, desto wahrscheinlicher ist die Wahl des Markteintritts über eine Akquisition“*). Da Vertrauen in die lokalen Übernahmestrukturen fehlte, reduzierte dies die Attraktivität einer Akquisition erheblich und stärkte die Präferenz für eine Greenfield-Lösung.

Hypothese 9 (insitutionsbasiert): Bosnien und Herzegowina war – insbesondere in der Nachkriegszeit – durch ein hohes Maß an wirtschaftlichem und politischem Risiko geprägt. In Anlehnung an H9 (*„Die Wahrscheinlichkeit für einen Markteintritt über Greenfield ist höher, wenn das wahrgenommene Investitionsrisiko im Gastland groß ist“*) war ein kontrollierter Markteinstieg unter vollständiger Strukturhoheit strategisch ratsam. dm konnte durch eine schrittweise Expansion Risiken begrenzen und flexibel auf Veränderungen reagieren. Außerdem auch kommunikationsbezogene und kulturelle Überlegungen spielten eine Rolle. dm legt großen Wert auf eine starke, wertorientierte Unternehmenskultur und eine klare interne Kommunikation.

Hypothese 10 (insitutionsbasiert): Wie in H10 beschrieben (*„Die Wahrscheinlichkeit eines Greenfield-Eintritts ist höher als die einer Akquisition, wenn Investitionsanreize als bedeutend wahrgenommen werden“*), bot Bosnien und Herzegowina im Rahmen seiner Reformagenda gezielte Fördermaßnahmen für Neuinvestitionen an. Die FIPA spielte dabei eine zentrale Rolle, indem sie dm u.a. steuerliche Vorteile und logistische Unterstützung zusicherte – was ein entscheidender Faktor für die Wahl des Eintrittsmodus war. Es bestätigt das Zitat, wonach politische Institutionen durch positive Anreizstrukturen die Wahrscheinlichkeit von Greenfield-Investitionen erhöhen (vgl. Szanyi, 2001; Meyer & Nguyen, 2005).

Hypothese 11 (Kommunikationstheorie): In Bezug auf H11 (*„Je größer die verbalen Kommunikationsbarrieren zwischen dem Heimatland eines multinationalen Unternehmens (MNU) und dem Zielmarkt sind, desto wahrscheinlicher ist ein Markteintritt über eine Greenfield-Investition anstelle einer Akquisition“*) ist zu beachten, dass die Kommunikation zwischen der Konzernzentrale und der Tochtergesellschaft durch sprachliche und kulturelle Unterschiede erschwert worden wäre, hätte man ein bestehendes Unternehmen übernommen (vgl. Slangen, 2011). Durch die Greenfield-Investition konnte dm eine Belegschaft rekrutieren, die gezielt auf die Unternehmensphilosophie eingeschworen wurde – was als einen kulturellen Integrationsvorteil angesehen wird.

Hypothese 12 (kommunikationsbasiert): Die enge Steuerung der bosnischen Tochtergesellschaft durch die dm-Zentrale spricht laut H12 (*„Die positiven Effekte von verbalen Kommunikationsbarrieren auf die Wahrscheinlichkeit eines Greenfield-Eintritts sind schwächer, wenn ein höheres Maß an geplanter Autonomie für die Tochtergesellschaft vorgesehen ist“*) für den Greenfield-Weg (vgl. Slangen & Hennart, 2008). Die geringe Autonomie erforderte ein hohes Maß an Kommunikationsklarheit und kultureller Konsistenz, was durch eine Akquisition schwerer zu gewährleisten gewesen wäre.

Fazit der Fallanalyse:

Die Entscheidung von dm-drogerie markt, den bosnischen Markt über eine Greenfield-Investition zu erschließen, ist theoretisch fundiert und lässt sich aus mehreren Perspektiven – insbesondere Transaktionskosten, Ressourcenverfügbarkeit, institutionellen Bedingungen und Kommunikationserfordernissen – gut begründen. Besonders stark gestützt werden die Hypothesen H1, H5, H7, H9 und H10. Die Fallanalyse zeigt, dass in fragmentierten, institutionell schwachen Märkten mit unsicherer Rechtslage und begrenzter Akquisitionsinfrastruktur ein Greenfield-Einstieg strategische Vorteile bietet – vor allem im Hinblick auf Kontrolle, Risikominimierung und kulturelle Integration.

12.2 Limitationen der Fallstudienanalyse

Die Untersuchung am Beispiel von dm-drogerie markt in Bosnien und Herzegowina bietet wertvolle Erkenntnisse sowohl für die theoretische als auch die praktische Auseinandersetzung mit Markteintrittsstrategien. Gleichwohl sind bestimmte Einschränkungen der Fallstudie zu berücksichtigen:

- **Eingeschränkte Übertragbarkeit:** Die Fallstudie fokussiert sich auf ein einzelnes Unternehmen innerhalb einer spezifischen Branche und Region. Daher lassen sich die gewonnenen Ergebnisse nur eingeschränkt auf andere Branchen, Länder oder Unternehmensgrößen übertragen.
- **Branchenspezifische Besonderheiten:** Der Drogerie-Einzelhandel ist durch besondere Eintrittsbedingungen wie Standortwahl, Filialnetzstruktur und Kundenbindung geprägt, die nicht auf andere Wirtschaftszweige anwendbar sind.
- **Zeitliche Einschränkung:** Die institutionellen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unterliegen kontinuierlichen Veränderungen. Die Ergebnisse beziehen sich vorrangig auf den Untersuchungszeitraum von 2014 bis 2024. Aus dem Grund ist es fragwürdig, inwiefern sowie ob die erhaltenen Ergebnisse für andere Fallstudien anzuwenden sind.
- **Begrenzte Primärdatenbasis:** Die Analyse stützt sich vorwiegend auf öffentlich verfügbare Informationen und Sekundärquellen. Interne strategische Entscheidungsprozesse des Unternehmens konnten nur bedingt berücksichtigt werden.
- **Spezifische Unternehmenscharakteristika:** Das Unternehmen „dm“ verfügt über ausgeprägte interne Ressourcen, eine stark verankerte Unternehmenskultur sowie umfangreiche Greenfield-Erfahrung. Diesbezüglich haben diese firmenspezifischen Merkmale die Wahl des Eintrittsmodus entscheidend beeinflusst und sind nicht unmittelbar auf andere Unternehmen übertragbar.

Trotz dieser Limitationen trägt die Fallstudie wesentlich zum besseren Verständnis von Investitionsentscheidungen in Transformationsökonomien bei und bietet praxisrelevante Implikationen für Forschung, Management und Wirtschaftspolitik.

13. Conclusion

Diese Arbeit befasste sich mit der strategischen Entscheidung zwischen Greenfield-Investition und Akquisition als Formen des Markteintritts internationaler Unternehmen, mit besonderem Fokus auf den Zielmarkt Bosnien und Herzegowina.

Auf Basis theoretischer Fundierung – insbesondere durch die ressourcenbasierte Theorie, institutionelle Theorie, Kommunikationstheorie sowie die Transaktionskostentheorie wurde deutlich, dass die Wahl des Eintrittsmodus stets kontextabhängig ist und von einer Vielzahl interner und externer Faktoren beeinflusst wird.

Die Analyse zeigte, dass Greenfield-Investitionen insbesondere dann bevorzugt werden, wenn Unternehmen ein hohes Maß an Kontrolle, kulturelle Kohärenz und die Möglichkeit zur schrittweisen Entwicklung ihrer Marktpresenz anstreben. Sie eignen sich vor allem in Märkten mit begrenzter Verfügbarkeit geeigneter Übernahmekandidaten, unzureichender institutioneller Transparenz oder bei dem Ziel, unternehmensinterne Strukturen und Werte vollständig zu übertragen.

Akquisitionen hingegen werden meist dann gewählt, wenn der unmittelbare Zugang zu lokalen Ressourcen, bestehendem Kundenstamm und Marktkenntnissen im Vordergrund steht. Sie ermöglichen einen schnellen Markteintritt, setzen jedoch eine hohe Integrationsfähigkeit sowie die Bereitschaft zur kulturellen und strukturellen Anpassung voraus, was insbesondere in Schwellenländern wie Bosnien und Herzegowina, zusätzliche Herausforderungen mit sich bringt.

Die Analyse der gesamtwirtschaftlichen und politischen Gegebenheiten sowie der Einfluss institutioneller Akteure wie der FIPA zeigt darüber hinaus, dass Investitionsanreize, wirtschaftliche Handlungsfreiheit und politische Verlässlichkeit zentrale Faktoren für die Attraktivität ausländischer Direktinvestitionen sind. Der gewählte zeitliche Rahmen der letzten zehn Jahre bot einen relevanten Kontext, um wirtschaftliche Trends, Reformdynamiken und internationale Investitionsbewegungen systematisch zu erfassen.

Die durchgeführte Fallstudienanalyse unterstrich die praktische Relevanz der theoretischen Überlegungen und bestätigte, dass erfolgreiche Internalisierungsstrategien auf einer differenzierten Analyse des Zielmarktes, auf unternehmensspezifischen Kompetenzen sowie auf klaren strategischen Zielsetzungen basieren müssen. Die Ergebnisse liefern somit nicht nur einen Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs über Markteintrittsentscheidungen, sondern auch konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen, die eine Expansion nach Bosnien und Herzegowina in Erwägung ziehen.

Als Fazit: Es gibt keine universell richtige Wahl zwischen Greenfield (Neugründung) und Akquisition (Übernahme) – vielmehr hängt die Entscheidung wesentlich von der Passung zwischen Unternehmensstrategie, institutionellem Umfeld und Ressourcenverfügbarkeit ab.

Nur durch eine ganzheitliche Bewertung aller relevanten Einflussfaktoren können Unternehmen nachhaltige und erfolgreiche Markteintrittsentscheidungen treffen.

14. Literaturverzeichnis

Antalóczy, K. & Sass, M. (2001): *Greenfield FDI or takeover? The choice of entry mode by foreign investors in Hungary*. Hungarian Statistical Review, Special Issue No. 5, S. 25–48.

Arslan, A. & Larimo, J. (2011): *Greenfield investments or acquisitions: Impacts of institutional distance on establishment mode choice of multinational enterprises in emerging economies*. Journal of Global Marketing, 24(4), S. 345–356.

Ahmed, Z.U., Mohamad, O., Tan, B. & Johnson, J.P. (2002): *International risk perceptions and mode of entry: A case study of Malaysian multinational firms*. Journal of Business Research, 55(10), S. 805–813.

Anderson, E. & Gatignon, H. (1986): *Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions*. Journal of International Business Studies, 17(3), S. 1–26.

Anand, J. & Delios, A. (2002): *Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions*. Strategic Management Journal, 23(2), S. 119–134.

Anand, J. & Delios, A. (1997): *Location specificity and the transferability of downstream assets to foreign subsidiaries*. Journal of International Business Studies, 28(3), S. 579–603.

Barkema, H.G. & Vermeulen, F. (1998): *International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective*. Academy of Management Journal, 41(1), S. 7–26.

Barney, J.B. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), S. 99–120.

Barney, J.B. & Arian, A.M. (2001): *The resource-based view: Origins and implications*. In: Hitt, M.A., Freeman, R.E. & Harrison, J.S. (eds.) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell, S. 124–188.

Barney, J.B. & Clark, D.N. (2007): *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press, S.72.

Brouthers, K.D. & Hennart, J.-F. (2007): *Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research*. Journal of Management, 33(3), S. 395–425.

Bevan, A. & Estrin, S. (2000): *The determinants of foreign direct investment in transition economies*. William Davidson Institute Working Paper No. 342. University of Michigan Business School, S.7.

Belew, S. (2000): *Going Global: Four Entrepreneurs Map the New World Marketplace*. New York: McGraw-Hill, S. 200-246.

Brouthers, K.D. & Dikova, D. (2010): *Acquisitions and real options: The greenfield alternative*. Journal of Management Studies, 47(6), S. 1048–1071.

Brouthers, K.D. & Brouthers, L.E. (2000): *Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences*. Strategic Management Journal, 21(1), pp. 89–97.

Buckley, P.J. & Casson, M.C. (1991): *The Future of the Multinational Enterprise*. 2nd ed. London: Macmillan, S.56.

Cavusgil, S.T. (2016): *International Business: The New Realities*. 4th ed. Boston: Pearson, S.408-409.

Cavusgil, S.T., Knight, G. & Riesenberger, J.R. (2012): *International Business: The New Realities*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, S.40-43.

Cheng, H.-L. (2006): *Contextual determinants of MNC's strategy for adaptation to host institutional pressures: The case of subsidiaries in China*. Journal of World Business, 41(4), S. 287–303.

Caves, R.E. (1982): *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, S.318.

Chang, S.J. & Rosenzweig, P.M. (2001): *The choice of entry mode in sequential foreign direct investment*. Strategic Management Journal, 22(8), S. 747–776.

Dikova, D. & van Witteloostuijn, A. (2005): *Foreign direct investment mode choice: entry and establishment modes in transition economies*. Journal of International Business Studies, 38(6), S. 1013–1033.

Demirbag, M., Tatoglu, E. & Glaister, K.W. (2008): *Factors influencing perceptions of performance: The case of Western FDI in an emerging market*. International Business Review, 17(5), S. 488–504.

Delios, A. & Beamish, P.W. (1999): *Ownership strategy of Japanese firms: Transactional, institutional, and experience influences*. Strategic Management Journal, 20(10), S. 915–933.

Estrin, S., Meyer, K.E., Wright, M. & Foliano, F. (2009): *International business research on transition economies*. Journal of International Business Studies, 40(3), S. 277–286.

Ekeledo, I. & Sivakumar, K. (1998): *Foreign market entry mode choice of service firms: A contingency perspective*. Journal of the Academy of Marketing Science, 26(4), S. 274–292.

Franko, L.G. (1971): *Joint Venture Survival in Multinational Corporations*. New York: Praeger Publishers, S.217.

FIPA (2023): *Daten und Statistiken; Außenhandel*, FIPA, Sarajewo, o.S.

FIPA (2023): *Daten und Statistiken; Position und Leistung ausländischer Direktinvestitionen*, FIPA, Sarajewo, o.S.

Forsgren, M. (2013): *Theories of the Multinational Firm: A Multidimensional Creature in the Global Economy*. 2nd ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, S. 220.

Hennart, J.-F. & Park, Y.-R. (1993): *Greenfield vs. acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States*. Management Science, 39(9), S. 1054–1070.

Hennart, J.-F. (1989): *Can the “new forms of investment” substitute for the “old forms”? A transaction costs perspective*. Journal of International Business Studies, 20(2), S. 211–234.

Holtbrügge, D. & Welge, M.K. (2010): *Internationales Management: Theorien, Funktionen und Fallbeispiele*. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 604.

- Hall, R. (1992): *The strategic analysis of intangible resources*. Strategic Management Journal, 13(2), S. 135–144.
- Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E., Arregle, J.-L. & Borza, A. (2000): *Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives*. Academy of Management Journal, 43(3), S. 449–467.
- Hollensen, S. (2011): *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. 5th ed. Harlow: Pearson Education, S.322.
- Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, S. 596.
- Harzing, A.W. (2002): *Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes*. Strategic Management Journal, 23(3), S. 211–227.
- Henisz, W.J. & Williamson, O.E. (1999): *Comparative economic organization – Within and between countries*. Business and Politics, 1(3), S. 261–278.
- Harzing AW (2002): *Acquisitions versus greenfield investments: international strategy and management of entry modes*. Strategic Management Journal 211–227.
- I Susic, M Stojanovic-Trivanovic und M Susic (2017): *Foreign direct investments and their impact on the economic development of Bosnia and Herzegovina*; IOP Publishing Ltd, S. 2-16.
- International Monetary Fund (IMF) (2007): *Bosnia and Herzegovina: Selected Issues and Statistical Appendix*. IMF Country Report No. 07/200. Washington, D.C.: International Monetary Fund, o.S.
- Johanson, J. & Mattsson, L.-G. (1998): *Internationalisation in industrial systems — A network approach*. In: Buckley, P.J. & Ghauri, P.N. (eds.) *The Internationalization of the Firm: A Reader*. 2nd ed. London: Thomson, S. 303–322.
- Kogut, B. & Zander, U. (1993): *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation*. Journal of International Business Studies, 24(4), S. 625–645.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988): *The effect of national culture on the choice of entry mode*. Journal of International Business Studies, 19(3), S. 411–432.
- Larimo, J. (2003): *Form of investment by Nordic firms in world markets*. Journal of Business Research, 56(10), S. 791–803.
- Law, J. (2016): *A Dictionary of Business and Management*. 6th ed. Oxford: Oxford University Press, S. 673.
- Malcolm, N. (1996): *Bosnia: A Short History*. London: Macmillan, S.360.

- Meyer, K.E. & Peng, M.W. (2005): *Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions*. Journal of International Business Studies, 36(6), S. 600–621.
- Möller, K. (1997): *Interorganisationsnetzwerke – Marketing und Management in vernetzten Organisationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S.1-10.
- Madura, J. & Fox, R. (2011): *International Financial Management*. 2nd ed. Andover: Cengage Learning, S.736.
- Moen, Ø., Gavlen, M. & Endresen, I. (2004): *Internationalization of small, computer software firms: Entry forms and market selection*. European Journal of Marketing, 38(9/10), S. 1236–1251.
- Meyer, K.E. & Estrin, S. (2001): *Brownfield entry in emerging markets*. Journal of International Business Studies, 32(3), S. 575–584.
- Meyer, K.E. & Nguyen, H.V. (2005): *Foreign investment strategies and sub-national institutions in emerging markets: Evidence from Vietnam*. Journal of Management Studies, 42(1), S. 63–93.
- North, D.C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, S.252.
- OECD (1998): *Open Markets Matter: The Benefits of Trade and Investment Liberalisation*. Paris: OECD Publishing, o.S.
- Oxford University Press (1996): *The Oxford Dictionary of Business*. Oxford: Oxford University Press, o.S.
- Peng, M.W. (2009): *Global Strategic Management*. 2nd ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, S.174.
- Penrose, E.T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, S.77.
- Peng, M.W., Wang: D.Y.L. & Jiang, Y. (2008). *An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies*. Journal of International Business Studies, 39(5), S. 920–936.
- Peng, M.W. (2002): *Towards an institution-based view of business strategy*. Asia Pacific Journal of Management, 19(2–3), S. 251–267.
- Peng, M.W. (2001): *The resource-based view and international business*. Journal of Management, 27(6), S. 803–829.
- Peng, M.W. (2014): *Global Strategy*. 3rd ed. Boston: Cengage Learning, S. 172-173.

- Plešnik, T. (2020): *Determinants of FDI location choice in transition economies: The case of the Western Balkans*. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 33(1), S. 2089–2107.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R., Konecnik, M (2007): *Humancapital and SME internationalization: a structural equation modelling study*, S. 15–29.
- Root, F.R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books, S. 324.
- Riese, H. (1986): *Theorie der inflationären Dynamik*. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 303.
- Scholz, C. (1981): *Unternehmenskultur und Investitionsverhalten: Entscheidungsprozesse in internationalen Unternehmungen*. München: R. Oldenbourg Verlag, S. 47.
- Sharma, V.M. & Erramilli, M.K. (2004): *Resource-based explanation of entry mode choice*. Journal of Marketing Theory and Practice, 12(1), S. 1–18.
- Szanyi, M. (2001): *Foreign direct investment in Hungary and the challenge of competitiveness*. Acta Oeconomica, 52(1), S. 3–28.
- Slangen, A.H.L. (2011): *A communication-based theory of the choice between greenfield and acquisition entry*. Journal of Management Studies, 48(8), S. 1699–1726.
- Steiner, M. (2003): *Strukturwandel und Regionalentwicklung in Ostdeutschland: Herausforderungen, Strategien und Perspektiven*. Berlin: Duncker & Humblot, S. 16.
- Slangen AHL, van Tulder RJM (2009): *Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards amoreaccurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research*. International Business Review S. 276–291.
- Slangen A, Hennart J-F (2007): *Greenfield or acquisition entry: a review of the empirical foreign establishment mode literature*. International Management Journal, S. 403–429.
- Teece, D.J. (1986): *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy*. Research Policy, 15(6), S. 285–305.
- Trevino, L.J. & Mixon, F.G. (2004): *Strategic factors affecting foreign direct investment decisions by multi-national enterprises in Latin America*. Journal of World Business, 39(3), S. 233–243.
- Tan, D. (2009): *Multinational responses to a risk environment: Real options perspective*. Journal of International Business Studies, 40(2), S. 289–307.
- Venzin, M. (2009): *Building an International Financial Services Firm: How Successful Firms Design and Execute Cross-Border Strategies*. Oxford: Oxford University Press, S. 171–175.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press, S. 288.

Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press, S. 400.

Williamson, O.E. (1979): *Transaction-cost economics: The governance of contractual relations*. Journal of Law and Economics, 22(2), S. 233–261.

Zentralbank von Bosnien und Herzegowina (2023): *Daten und Statistiken*; Sarajewo, o.S.

Office of the High Representative (OHR) (2024): *Mandate and Functions of the High Representative in Bosnia and Herzegovina*. Sarajevo: OHR, [online] <https://www.ohr.int> (16.03.2025) o.S.

Paragraf.ba (n.d.). *Zakon o politici direktnih stranih ulaganja u BiH*, [online] <https://www.paragraf.ba> (16.03.2025) o.S.

Agentur für Statistik von Bosnien und Herzegowina (n.d.). *Daten und Statistiken*. Sarajewo: Agentur für Statistik BiH, [online] <https://bhas.gov.ba> (16.03.2025) o.S.

United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA) (n.d.). *Statistics and Reports*. New York: United Nations, [online] <https://www.un.org/en/desa> (15.03.2025) o.S.

OECD (2022): *Foreign Direct Investment (FDI) Statistics – Definitions and Sources*, [online] <https://www.oecd.org> (16.03.2025) S.22.

UNCTAD (2023): *World Investment Report 2023 – Investing in Sustainable Energy for All*, [online] <https://unctad.org> (16.03.2025) o.S.

World Bank (2022): *FDI as a Driver of Economic Growth in Emerging Markets*, [online] <https://www.worldbank.org> (16.03.2025) S. 45-60.

dm-drogerie markt d.o.o. BiH (2023): *dm poslovna godina 2022/2023: rast prometa i zaposlenosti*. Presseaussendung, 20.11.2023, [online] <https://www.dm-drogeriemarkt.ba> (15.03.2025) o.S.

dm-drogerie markt d.o.o. BiH (o. J.): *Naš razvoj*, [online] https://www.dm-drogeriemarkt.ba/ba_homepage/o-nama/razvoj.html (15.03.2025) o.S.

Central Bank of Bosnia and Herzegovina (2022) *Foreign Direct Investment Statistics – Revised data 2021*, [online] <https://www.cbbh.ba> (17.03.2025) S. 5.

Central Bank of Bosnia and Herzegovina (CBBH) (2024): *Foreign Direct Investment Statistics – Stock by Country, December 2023*, [online] <https://www.cbbh.ba> (17.03.2025) S. 1-4.

Central Bank of Bosnia and Herzegovina (2024) *Balance of Payments Preliminary Report – January–September 2023*, [online] <https://www.cbbh.ba> (17.03.2025) S. 193.

15. Abstract

Diese Masterarbeit untersucht die strategische Entscheidungsfindung mit besonderem Fokus auf die Gegenüberstellung von Greenfield-Investitionen (Neugründungen) und Akquisitionen (Übernahmen), am Beispiel Bosnien und Herzegowinas. Das Ziel besteht darin, die zentralen unternehmensbezogenen, institutionellen und strategischen Einflussgrößen zu erkennen, die in Bosnien und Herzegowina die Wahl eines spezifischen Markteintrittsmodus bestimmen.

Zur theoretischen Fundierung werden vier zentrale Perspektiven herangezogen: die ressourcenbasierte Theorie, die institutionelle Theorie, die Kommunikationstheorie sowie die Transaktionskostentheorie. Ausgehend von diesen theoretischen Grundlagen werden Hypothesen formuliert, die im Rahmen einer Fallstudie auf ihre Gültigkeit geprüft werden. Die empirischen Befunde deuten darauf hin, dass sich Unternehmen überwiegend für Greenfield-Investitionen entscheiden, wenn sie ein hohes Maß an Kontrolle, kulturelle Übereinstimmung und langfristige strategische Einflussnahme anstreben.

Akquisitionen werden hingegen bevorzugt, wenn ein rascher Zugang zu lokalen Ressourcen, bestehender Infrastruktur und Marktanteilen im Vordergrund steht. Darüber hinaus verdeutlichen die Ergebnisse, dass politische und institutionelle Unsicherheiten sowie die Verfügbarkeit geeigneter Zielunternehmen eine zentrale Rolle bei der Wahl des Eintrittsmodus spielen.

Die Arbeit liefert einen theoretisch fundierten Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Internalisierungsstrategien in Transformationsökonomien und bietet zugleich praxisorientierte Implikationen für Unternehmen, politische Entscheidungsträger und Investitionsförderinstitutionen. Sie ermöglicht ein besseres Verständnis aktueller Trends und Muster des Markteintrittsverhaltens im westlichen Balkanraum und unterstützt Unternehmen bei der strategischen Entscheidungsfindung im internationalen Kontext.

Schlagwörter: Markteintrittsstrategien, Greenfield-Investition, Akquisition, Bosnien und Herzegowina, ausländische Direktinvestitionen, Transaktionskostentheorie, ressourcenbasierte Theorie, institutionelle Theorie, die Kommunikationstheorie