



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

"Eigentumsrechte, Entscheidungsrechte und
Know-How in Auslandsbeteiligungen"

Verfasser

Matthias Göggel

angestrebter akademischer Grad

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

Wien, im Jänner 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt: Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer: Ao. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

Widmung & Danksagung

Ich widme diese Diplomarbeit meinen Eltern. Ihnen gilt mein tiefster Dank nicht nur für ihre großzügige Unterstützung, sondern auch für ihre nahezu endlose Geduld.

Darüber hinaus möchte ich meinen Schwestern für ihren motivierenden Beistand in Zeiten des Zweifels danken.

Bei Christian möchte ich mich für das Korrekturlesen bedanken, welches ihn – nicht zuletzt auf Grund des Themengebietes und meinem Hang zu langwierigen Satzkonstrukten – sicherlich einiges an Überwindung kostete.

Besonders möchte ich meinem Interviewpartner und Geschäftsführer des österreichischen Unternehmens für seine Zeit, Geduld und überaus interessanten Ausführungen danken, auch wenn ich ihn hier aus Datenschutzgründen nicht namentlich nennen darf. Ohne ihn hätte ich diese Arbeit nicht zu Ende führen können.

Schließlich bedanke ich mich bei meinem Diplomarbeitsbetreuer Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger für die Begleitung und wissenschaftliche Unterstützung.

INHALT

1. Einleitung	3
2. Begriffliche Abgrenzungen	
2.1. Residuale und spezifische Rechte	4
2.2. Wissenscharakteristika	4
3. Theoretische Grundlagen	
3.1. Die Property-Rights-Theorie	6
3.1.1. Untrennbare Produktionsprozesse	8
3.1.2. Hebeleffekte.....	8
3.1.3. Eigentumssurrogate	9
3.2. Die Prinzipal-Agent-Theorie	10
4. Hypothesen-Herleitung	
4.1. Property-Rights Hypothesen	13
4.2. Prinzipal-Agent Hypothesen	15
5. Fallstudie	
5.1. Joint Venture in Polen	17
5.1.1. Länderprofil: Polen.....	17
5.1.2. Branchenprofil: Verpackungs- und Chemiesektor	18
5.2. Unternehmensprofil.....	19
5.3. Fragebogen & Interview.....	22
5.3.1. Allgemeine Angaben zur Auslandsinvestition	22
5.3.2. Spezifische Fragen.....	23
5.4. Wichtige Ergebnisse aus Zusatzfragen.....	32

6. Diskussion der Ergebnisse	
6.1. ad Hypothese 1	33
6.2. ad Hypothese 2	34
6.3. ad Hypothesen 3 & 4	35
6.4. ad Hypothese 5	35
6.5. ad Hypothese 6	36
7. Schlussfolgerungen.....	37

Appendix:

Zusammenfassung	38
Vertiefende Fragen aus dem Interview.....	39
Referenzen	49
Curriculum Vitae	51

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis:

Abbildung 1 – Organigramm.....	21
Abbildung 2 – Industriezweige	21
Tabelle 1 – Know-How-Verteilung.....	24
Tabelle 2 – Wichtigkeit des Know-Hows.....	25
Tabelle 3 – Entscheidungen.....	27
Tabelle 4 – wirtschaftliche Unsicherheit	30
Tabelle 5 – politische und rechtliche Unsicherheit	31

1. EINLEITUNG

Im Rahmen dieser Diplomarbeit soll der Zusammenhang zwischen Eigentumsstruktur, Know-How und Entscheidungsrechten in Unternehmungen mit internationalen Beteiligungen und Joint Ventures empirisch untersucht werden. Ausgehend von der Property-Rights-Theorie sowie der Prinzipal-Agent-Theorie werden Hypothesen entwickelt und anschließend mittels einer Fallstudie überprüft. In dieser Fallstudie handelt es sich um ein österreichisch-polnisches Joint Venture mit Mehrheitsbeteiligung seitens des österreichischen Unternehmens.

Anhand der zuvor genannten Theorien soll einerseits überprüft werden in wie weit die darin enthaltenen Aussagen empirisch zutreffen und andererseits versucht werden Handlungsempfehlungen für Unternehmer abzuleiten, die den Schritt ins Ausland planen, um eine Einschätzung der Situation in Bezug auf Eigentumsverhältnis, Know-How und daraus resultierenden Entscheidungsrechten bei der Partnerwahl im Zielland treffen zu können. Die Arbeit gewährt darüber hinaus einen Einblick in den Weg zum Erfolg dieses Unternehmens und zeigt Möglichkeiten auf, mit den – aus Beteiligungsverhältnissen resultierenden – Problemen umzugehen bzw. sie im Vorfeld zu vermeiden.

Die Arbeit ist wie folgt gegliedert: Nach einer kurzen Definition einiger Kernbegriffe des Themengebiets werden zunächst jene neoinstitutionalistischen Ansätze der ökonomischen Organisationstheorie vorgestellt, auf denen die nachfolgende Untersuchung beruht; dies sind die Property-Rights-Theorie sowie die Prinzipal-Agent-Theorie. Diesen Theorien folgend werden Hypothesen hergeleitet, die den Zusammenhang zwischen Eigentumsstruktur, Know-How und Entscheidungsrechten erklären sollen. Einer Beschreibung des Landes, zweier polnischer Branchen sowie des Unternehmens selbst folgend, wird dem Leser Schritt für Schritt der Fragebogen mit den entsprechenden Interviewinhalten präsentiert. Im Anschluss daran werden die Inhalte des Interviews analysiert und diskutiert sowie durch daraus resultierende Schlussfolgerungen abgerundet.

2. BEGRIFFLICHE ABGRENZUNGEN

2.1. Residuale und spezifische Rechte

Einer der wesentlichen Gründe für das Zustandekommen von unvollständigen Verträgen besteht darin, dass Handlungen des Vertragspartners häufig zwar beobachtbar, jedoch – besonders für Dritte – nicht nachprüfbar sind. Hendrikse (2003) beschreibt, dieser Unterscheidung – zwischen beobachtbar und nachprüfbar – von Grossman und Hart (1986) folgend, zwei Arten von vertraglichen Rechten, nämlich den so genannten spezifischen Rechten und den residualen Rechten: Erstere beschreiben demnach die Rechte und Pflichten der Vertragsparteien in nachprüfbaren Situationen, die daher vertraglich festgelegt werden können. Die residualen Rechte umfassen Bestimmungen darüber, welcher Partner in nicht vertraglich geregelten – weil lediglich beobachtbaren aber nicht nachprüfbaren – Umständen die Entscheidungsrechte innehat. Das bedeutet also, dass die spezifischen Rechte alle vertraglich geregelten Rechte und die residualen Rechte die nicht spezifizierten Rechte umfassen.

Hendrikse (2003) führt als Beispiel eine Übereinkunft zwischen einem Autor und einem Herausgeber bezüglich der Anzahl von – in der Erstausgabe – zu druckenden Exemplaren an, wobei die Erstauflagengröße den spezifischen Rechten entspricht. Auf Grund unerwartet hoher Nachfrage steht eine zusätzliche Auflage zur Debatte, wobei das entsprechende Entscheidungsrecht (residuale Recht) darüber dem Eigentümer des Manuskripts zukommt.

2.2. Wissenscharakteristika

Den Property-Rights-theoretischen Ansätzen von Hart und Moore (1990) folgend, ist der Grad der Intangibilität der Assets das maßgebliche Charakteristikum, um die residualen Einkommensrechte in Vertragsbeziehungen aufzuteilen. Generell sind "Intangible Assets" nicht-monetäre Assets, die weder berührt noch physikalisch gemessen werden können und die durch Zeit und Arbeitsaufwand entstehen¹. Sie werden in zwei Gruppen unterteilt: geistiges Eigentum (wie Patente, Marken, Firmenwert, etc.) und so genannte Knowledge Assets (bestimmte Fähigkeiten, Wissen, Know-How).

¹ Quelle: http://en.wikipedia.org/wiki/Intangible_assets - übersetzt von Matthias Göggel.

Eng mit dem Konzept der Intangibilität ist die Frage der Übertragbarkeit dieser Knowledge Assets verbunden. Man unterscheidet primär zwischen kodifiziertem oder festgeschriebenem und tazitem Wissen. Ersteres ist leicht zu übertragen, da z.B. Dokumentationen über den Ablauf bestimmter betrieblicher Prozesse bereits vorhanden sind, die dem Partner ohne weiteren Aufwand zur Verfügung gestellt werden können. Tazites Wissen auf der anderen Seite kann nicht so einfach übertragen werden. Hierbei stellt sich als erstes Problem die Formulierung bzw. Dokumentation selbst. Oft besitzen Mitarbeiter antrainierte Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sie täglich einsetzen, sind jedoch nicht in der Lage zu artikulieren, wie sie sich diese angeeignet haben oder wie sie sie anwenden. Als Beispiel kann man sich den aufrechten Gang vorstellen – wir setzen einfach einen Fuß vor den Anderen; wenn man jedoch den Vorgang (mit Gleichgewicht halten, Gewichtsverlagerung etc.) genau beschreiben soll gerät man ins Stocken. Da bestimmtes Wissen also nicht dokumentiert werden kann, müssen andere – meist wesentlich kostspieligere – Wege gefunden werden, um es übertragen zu können. Dies kann zum Beispiel durch länger andauernde Schulungen oder immer wiederkehrende Meetings und persönliche Gespräche oder Trainings erfolgen.

3. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

3.1. Die Property-Rights-Theorie

Laut Picot et al. (2002) stehen in der Property-Rights-Theorie alle durchsetzbaren Verhaltensbeziehungen zwischen ökonomischen Akteuren (Handlungs- und Verfügungsrechte oder auch Property Rights genannt), die aus der Existenz von Gütern resultieren und zu deren Nutzung gehören, im Fokus der Betrachtung. Diese Property Rights bestehen aus vier Einzelrechten, nämlich aus:

- dem Recht, ein Gut zu nutzen (Usus),
- dem Recht, dieses Gut hinsichtlich Form und Substanz zu verändern (Abusus),
- dem Recht, sich entstandene Gewinne anzueignen, bzw. die Pflicht, Verluste zu tragen (Usus fructus), sowie
- dem Recht, das Gut zu veräußern und den Liquidationserlös einzunehmen (vgl. Picot et al. 2002)

Ist der Grad der ausübbarer Property Rights an einem Gut eingeschränkt, so spricht man von der Verdünnung von Verfügungsrechten, wobei dies auf zwei Arten erfolgen kann. Einerseits kann es vorkommen, dass nicht alle Rechte gemeinsam existieren bzw. dem gleichen Akteur zugeordnet sind und andererseits können zugeordnete Rechte gleichzeitig auf mehrere Personen verteilt sein (Picot et al. 2002). Mittels zwischen Akteuren abgeschlossenen Verträgen werden die Handlungs- und Verfügungsrechte an Gütern übertragen, wobei die Property-Rights-Theorie laut Picot et al. (2002) ein kombiniertes Vorteilhaftigkeitskriterium einsetzt, um diese Verträge ökonomisch beurteilen zu können, nämlich das Kriterium der Wohlfahrtsverluste auf Grund externer Effekte und Transaktionskosten.

Bei den externen Effekten handelt es sich laut Picot et al. (2002) um unkompenzierte Nutzenveränderungen, die ein Wirtschaftssubjekt durch seine Handlungen bei anderen Gesellschaftsmitgliedern auslöst. Diese Effekte können bei den Betroffenen entweder zu einer Nutzenerhöhung (positiver externer Effekt) oder zu einer Nutzenminderung (negativer externer Effekt) führen.

Im Falle einer Nutzenminderung sind die insgesamt entstandenen sozialen Kosten höher als die privaten Kosten des Handelnden, was letztlich dazu führt, dass – solange der ihm

dadurch entstandene Nutzen größer als seine privaten Kosten ist – er sein Verhalten fortsetzen wird. Dies wiederum schädigt die Allgemeinheit und führt insgesamt gesehen zu einer Wohlstandsminderung (vgl. Picot et al. 2002).

Bei einer Nutzenerhöhung hingegen übersteigt der soziale den privaten Nutzen, was häufig dazu führt, dass gesamtgesellschaftlich erwünschte Handlungen unterbleiben. Das ist der Fall, wenn z.B. geistiges Eigentum unzureichend geschützt ist und dadurch der Anreiz zu forschen nicht gegeben oder zumindest stark verringert ist, da die dem Forschenden entstehenden Kosten von ihm voll zu tragen sind, die Gewinne der Forschungsergebnisse jedoch nicht von ihm allein angeeignet werden können, da auch die Allgemeinheit von ihnen profitieren würde (vgl. Picot et al. 2002). Somit ergibt sich quasi eine indirekte Wohlstandsminderung, insofern als die Allgemeinheit nicht von Forschungsergebnissen profitieren kann, weil der Anreiz fehlt, Forschung zu betreiben.

Wie stark diese Effekte eintreten hängt davon ab, bis zu welchem Grad jedem ökonomischen Akteur seine Handlungen und deren Folgen eindeutig zuordenbar sind, was wiederum auf die Verteilung der Property Rights bezüglich der Ressourcen zurückzuführen ist. Denn je vollständiger die Property Rights an einem Gut einem Akteur zugeteilt sind – d.h. er hat sowohl die Gewinne als auch die Verluste aus dem Usus zu tragen – desto eher treffen ihn die Folgen seiner Handlungen selbst und er wird daher bestrebt sein, die Ressourcen effizient einzusetzen. Bei vollständiger Zuordnung der Property Rights entstehen also keine Wohlfahrtsverluste durch externe Effekte (vgl. Picot et al. 2002).

Durch die Existenz von Transaktionskosten (Kosten, welche den Akteuren bei der Spezifizierung, Zuordnung, Übertragung und Durchsetzung von Property Rights entstehen) tritt dieser Idealzustand jedoch in der Realität selten ein. Kommt es bei der Internalisierung der externen Effekte zu Transaktionskosten, welche die aus der Internalisierung erwachsenden Wohlfahrtsgewinne übersteigen, so ist die organisatorische Regelung ineffizient (vgl. Picot et al. 2002). Weiters führen Picot et al. (2002) aus, dass jene Property-Rights-Struktur vorzuziehen ist, bei welcher die Summe aus Transaktionskosten und Wohlfahrtsverlusten, die durch externe Effekte entstehen, minimiert wird.

In Hinblick auf Umweltbedingungen führen Picot et al. (2002) zwei Situationen an, in denen die Zuordnung konzentrierter Eigentumsrechte zu den handelnden Akteuren auf

Grund von zu hohen Transaktionskosten nicht oder nur unter hohem Aufwand durchgeführt werden können, sowie eine Situation in welcher eine Internalisierung nicht notwendig ist:

3.1.1. Untrennbare Produktionsprozesse (Teamproduktion)

Wenn der Leistungsbeitrag der einzelnen, an der Herstellung eines komplexen Gutes beteiligten Wirtschaftssubjekte eindeutig feststellbar ist, können Wohlfahrtsverluste durch externe Effekte ausgeschlossen werden, da ihnen durch leistungsabhängige Entlohnung die Folgen ihrer Handlungen zugewiesen werden. Ist dies nicht der Fall, d.h. die einzelnen Leistungsbeiträge sind entweder nicht eindeutig oder nur unter erheblichem Aufwand messbar, ergeben sich Transaktionskosten auf Grund von Kontrollproblemen, die sich im Falle der Teamproduktion besonders zu Buche schlagen, da sich der Output des Produktionsprozesses hier nicht von der Summe der Einzelbeiträge ableitet, sondern aus der Interaktion aller Mitglieder erwächst (vgl. Picot et al. 2002). Dies stellt, wie auch Alchian und Demsetz (1972) anmerken, wiederum einen Anreiz für die Teammitglieder dar, nicht die volle Arbeitsleistung an den Tag zu legen (so genanntes Shirking), da der Einzelne von der vollen Entlohnung profitiert ohne die entsprechende Gegenleistung zu erbringen, während die aus diesem Verhalten erwachsenden negativen Folgen in Form von Outputbeeinträchtigung auf alle Teammitglieder verteilt werden.

3.1.2. Hebeleffekte

Auch beschreiben Picot et al. (2002) die Wirkungen so genannter Hebel, welche die Effekte der Handlungen ökonomischer Akteure oftmals um ein Vielfaches verstärken, wie z.B. industrielle Produktions- und Transportsysteme oder elektronische Massenmedien. Durch das Inkrafttreten der zuvor genannten Hebelwirkungen können die Handlungsfolgen den Akteuren nicht zugewiesen werden, was dazu führt, dass die externen Effekte dieser Handelnden auf Grund ihres Ausmaßes nicht internalisierbar sind (vgl. Picot et al. 2002).

3.1.3. Eigentumssurrogate

Der Begriff Eigentumssurrogate bezieht sich auf Faktoren, die ähnliche Anreizeffekte haben wie Eigentum selbst und die dazu beitragen, Wohlfahrtsverluste abzuschwächen, da die Akteure zwar die Folgen ihrer Handlungen nicht zur Gänze tragen müssen, aber durch das Vorhandensein der Eigentumssurrogate davon Abstand nehmen, andere zu schädigen (vgl. Picot et al. 2002). Als zwei der wichtigsten Eigentumssurrogate nennen Picot et al. (2002) den Wettbewerb und kulturelle Faktoren, wie z.B. enge Freundschaft unter Teammitgliedern, wodurch die Übervorteilung der anderen Mitglieder durch verminderte Arbeitsleistung ausbleibt, da die faire Interaktion unter Freunden an sich einen nutzenstiftenden Wert darstellt.

Das Eigentumssurrogat Wettbewerb betreffend, weisen Picot et al. (2002) darauf hin, dass z.B. Manager durch den Wettbewerbsdruck keine negativen externen Effekte auf Aktionäre abladen, da jede Abweichung vom gewinnmaximierenden Verhalten das Unternehmen gefährden würde. Dadurch ist es in manchen Fällen nicht erforderlich, eine Internalisierungsstrategie bezüglich der externen Effekte anzuwenden, weil durch den Wettbewerb (und durch andere transaktionskostensenkende Institutionen) die Effizienznachteile verdünnter Property-Rights-Strukturen ausgeglichen werden können.

Weitere Eigentumssurrogate sind z.B. gewinnabhängige Entlohnung von Managern oder etwa Exklusivverträge, die den Partnern untersagen, mit Konkurrenten zusammenzuarbeiten, deren Produkte zu vertreiben oder für sie zu produzieren (häufig im Franchising-Bereich anzutreffen).

Die Property-Rights-Theorie empfiehlt im Wesentlichen die Handlungs- und Verfügungsrechte so zu verteilen, dass der Akteur über möglichst vollständige Rechte bezüglich der Nutzung ökonomischer Ressourcen verfügt – wenn die Transaktionskosten dies erlauben – sodass Kompetenz, Aufgabe und Verantwortung in einer Person vereint werden (vgl. Picot et al. 2002).

3.2. Die Prinzipal-Agent-Theorie

Jensen und Meckling (1976) definieren die Prinzipal-Agent-Beziehung als einen Vertrag, in dem eine Person (Agent) für eine oder mehrere Personen (Prinzipal genannt) Leistungen in dessen / deren Namen erbringt, wobei gewisse Entscheidungsrechte, die zur Erbringung der Leistung notwendig sind, an den Agent übertragen werden. Prinzipal-Agent-Beziehungen bestehen, wie auch von Picot et al. (2002) erwähnt, zum Beispiel zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer, Aktionär und Vorstand, Patient und Arzt, Arbeitnehmer und Arbeitgeber, etc. Da beiden Parteien unterstellt wird, jeweils ihren eigenen Nutzen zu maximieren, kann davon ausgegangen werden, dass der Agent nicht immer im Einklang mit den Interessen des Prinzipals handelt. Hinzu kommt, dass Wissen unter den ökonomischen Akteuren ungleich verteilt ist, was in diesem Fall bedeutet, dass der Prinzipal nicht (immer) überprüfen kann, ob der Agent bei den von ihm unternommenen Anstrengungen im Einklang mit den Interessen des Prinzipals handelt (vgl. Picot et al. 2002).

Ziel der Theorie ist laut Picot et al. (2002) die Minimierung der Agency Kosten durch Realisierung jener Second-Best-Lösung, die der First-Best-Lösung am nächsten ist.

Picot et al. (2002) weisen insbesondere auf die drei folgenden Informationsprobleme hin, die in einer Prinzipal-Agent-Beziehung auftreten: Adverse selection, Moral hazard und Hold up.

Beim *Adverse-selection-Problem* sieht sich der Prinzipal vor dem Vertragsabschluss mit einem Informationsnachteil bezüglich der wahren Eigenschaften des Agenten konfrontiert, die erst nach Vertragsabschluss zu Tage treten. Dies impliziert die Gefahr, dass einerseits schlechte bzw. unterdurchschnittliche Eigenschaften von Agenten bewusst verschwiegen werden und andererseits überdurchschnittliche Eigenschaften von Agenten nicht entsprechend kommuniziert werden, was zur Folge hat, dass genau die "falschen" bzw. unerwünschten Vertragspartner ausgewählt werden (vgl. Picot et al. 2002).

Das Wesen des *Moral-hazard-Problems* besteht darin, dass der Agent den Informationsnachteil des Prinzipals entweder aufgrund eines Beobachtungsproblems oder eines Beurteilungsproblems hinsichtlich der Handlungen des Agents nach Vertragsabschluss opportunistisch ausnützt (vgl. Picot et al. 2002). Ersteres Problem tritt zum Beispiel auf, wenn der Agent aus Zeitgründen nicht entsprechend überwacht

werden kann, während der Prinzipal beim Beurteilungsproblem den Agenten zwar beobachten kann, jedoch nicht über die notwendige Qualifikation verfügt, um seine Handlungen beurteilen zu können.

Zum *Hold-up-Problem* ist zu erwähnen, dass es sich hierbei nicht um ein informationsasymmetrisches Problem zwischen Prinzipal und Agent handelt, sondern den Informationsnachteil Dritter (z.B. Gerichte) betrifft (vgl. Picot et al. 2002), was insofern ein Problem darstellt, als eine Vertragspartei zwar diesmal das widrige Verhalten der anderen Partei beobachten, jedoch weder verhindern (da sie sich z.B. durch getätigte spezifische Investitionen in einem Abhängigkeitsverhältnis befindet), noch ihre Ansprüche – mangels Beweisbarkeit (da es nicht möglich ist, vollständige und eindeutig verifizierbare Verträge zu schließen) – vor Gericht durchsetzen kann.

Um Abweichungen des Agenten vom gewünschten Verhalten entgegenzuwirken, stehen dem Prinzipal zwei Möglichkeiten offen (vgl. Jensen und Meckling, 1976; Windsperger und Jell, 2005): a) die Schaffung angemessener Anreize, die dazu führen, dass der Agent bei der Leistungserbringung die Interessen des Prinzipals wahrt, wie z.B. dem Agent einen höheren Anteil am residualen Einkommen zuzugestehen und b) die Überwachung des Agenten um residualen Verlust zu reduzieren, wodurch dem Prinzipal jedoch so genannte "Monitoring Costs" entstehen. Als Beispiele für diese Kontrollkosten führen Picot et al. (2002) alle Bestrebungen des Prinzipals an, seinen Informationsnachteil gegenüber dem Agent zu verringern (auch Screening genannt), wie etwa laufende Emissionsmessungen bei der staatlichen Durchsetzung von Umweltauflagen gegenüber Unternehmen, Assessment Center bei der Auswahl von Bewerbern für eine Stelle oder Kreditwürdigkeitsprüfungen bei der Darlehensgewährung durch Banken.

Als weiteres Mittel zur Reduktion der vorherrschenden Informationsasymmetrie nennen Jensen und Meckling (1976) jene Bestrebungen des Agents (sog. Signalling), die garantieren sollen, dass er keinerlei Handlungen unternimmt, die den Prinzipal schädigen bzw. sicherstellen, dass dieser für ihm entstandenen Schaden kompensiert wird. Dem Agenten erwachsen daraus so genannte Signalisierungskosten. In diesem Zusammenhang erwähnen Picot et al. (2002) beispielhaft die von einem Stellenbewerber vorgelegte Arbeitszeugnisse, Diplome, Gütesiegel,

Sicherheitsleistungen eines Kreditnehmers oder Garantiezusagen seitens eines Verkäufers. Es wird jedoch von den Autoren darauf hingewiesen, dass diese Signale nur dann ihren Zweck (die Verringerung der Informationsasymmetrie) erfüllen, wenn die Vorteile der Signalproduktion für die "erwünschten" Agents höher sind, als die Kosten der Signalproduktion und wenn für die "unerwünschten" Agents die umgekehrte Relation gilt.

Darüber hinaus gehen Jensen und Meckling (1976) davon aus, dass es in den meisten Prinzipal-Agent-Beziehungen trotz Kontroll- und Signalisierungsanstrengungen durch unvollständiges und ungleich verteiltes Wissen zu einer Divergenz bezüglich den vom Agenten getroffenen Entscheidungen und jenen Entscheidungen kommt, welche die Wohlfahrt des Prinzipals maximieren würden. Die sich daraus ergebende Differenz wird als "verbleibender Wohlfahrtsverlust" bezeichnet.

Die zuvor genannten Komponenten – also die Kontrollkosten des Prinzipals, die Signalisierungskosten des Agents und der verbleibende Wohlfahrtsverlust – ergeben zusammengekommen die so genannten "Agency Kosten", welche laut Picot et al. (2002) das Vorteilhaftigkeitskriterium der Prinzipal-Agent-Theorie zur ökonomischen Beurteilung von Verträgen darstellen. Agency Kosten werden auch als Differenz zwischen der First-Best-Lösung (die in einer Welt ohne Informationssymmetrien zu wohlfstandsmaximierenden Strukturen führen würde) und der Second-Best-Lösung (die unter unvollkommener Information realisierbar ist) bezeichnet (vgl. Picot et al. 2002). Weiters skizzieren Picot et al. (2002) dass zwischen den Bestandteilen der Agency Kosten eine Trade-off-Beziehung besteht, sodass der verbleibende Wohlfahrtsverlust durch hohe Kontrollkosten gesenkt werden kann bzw. sich der Kontrollbedarf sowie verbleibende Wohlfahrtsverlust bei erhöhter Signalisierungsbereitschaft verringern.

4. HYPOTHESEN-HERLEITUNG

4.1. Property-Rights Hypothesen

In den Begriffsdefinitionen habe ich darauf hingewiesen, dass laut Property-Rights-Theorie die residualen Einkommensrechte in Vertragsbeziehungen durch den Grad der Intangibilität der Assets bestimmt werden (vgl. Hart und Moore, 1990; Windsperger und Jell, 2005). Auf die vorliegende Untersuchung bezogen ist der Begriff Assets mit den zu Beginn definierten "Knowledge Assets" (KA) gleichzusetzen, da der Zusammenhang zwischen Einkommens-, Entscheidungsrechten und Know-How untersucht werden soll.

Wie bereits im Kapitel "Property-Rights-Theorie" erwähnt, steigt mit einer vollständigeren Zuteilung der Property Rights (was letztlich höhere Einkommensrechte bedeutet) auch die Bereitschaft eines Akteurs, die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen effizienter einzusetzen, da er von den Folgen seiner erfolgssteigernden Handlungen profitiert. Besonders bei der Verteilung der residualen Einkommensrechte in Vertragsbeziehungen kommt es laut Hart und Moore (1990) auf den Grad der Intangibilität der Assets an. Dies ist dahin gehend zu verstehen, dass je höher der Grad der Intangibilität der KA eines Vertragspartners sind (also je schwieriger das Know-How übertragbar ist), desto mehr residuale Einkommensrechte sollten diesem Partner zuteil werden.

Windsperger und Jell (2005) argumentieren darüber hinaus, dass die Verteilung der residualen Einkommensrechte von der Wichtigkeit der KA zur Generierung von residualem Gewinn abhängig ist. Der Partner, der über das erfolgsrelevante Wissen verfügt, soll also durch das zusätzliche Residualeinkommen dazu motiviert werden, dieses Wissen auch effektiv einzusetzen. Daher lautet die entsprechende Hypothese:

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den residualen Eigentumsrechten und dem Grad der Intangibilität der KA sowie deren Wichtigkeit zur Generierung von residualem Gewinn.

Ebenso sind die intangiblen KA laut Windsperger und Jell (2005) das entscheidende Kriterium für die Verteilung der residualen Entscheidungsrechte. Man geht davon aus, dass es das Beste ist, demjenigen die Entscheidungsrechte zu übertragen, der über das nötige Wissen verfügt um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Grundsätzlich wäre es zwar auch denkbar, das zur Entscheidungsfindung nötige Wissen zu übertragen, jedoch ist dies gerade im Falle der intangiblen KA nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand möglich. Dies führt zur folgenden Hypothese:

H2: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen residualen Entscheidungsrechten und dem Grad der Intangibilität der KA sowie deren Wichtigkeit zur Generierung von residualem Gewinn.

Als nächstes stellt sich die Frage, wie nun das Verhältnis zwischen den residualen Einkommensrechten und den residualen Entscheidungsrechten charakterisiert ist. Hier können folgende Beziehungen unterschieden werden:

Einerseits können residuale Entscheidungs- und Einkommensrechte als Komplemente betrachtet werden, was bedeutet dass die Motivation des Partners, der über das entscheidende Know-How verfügt, dieses möglichst effizient einzusetzen am größten ist, wenn er sowohl mit den residualen Einkommensrechten als auch mit den residualen Entscheidungsrechten ausgestattet ist.

Andererseits können residuale Entscheidungs- und Einkommensrechte als Substitute angesehen werden, da – wie die Autoren weiter argumentieren – ein Anreizeffekt entweder extrinsisch, also durch Übertragung von residualen Einkommensrechten, oder intrinsisch, durch Übertragung von Autorität in Form von residualen Entscheidungsrechten, erzielt werden kann. Somit sind residuale Einkommens- und Entscheidungsrechte entweder positiv oder negativ korreliert und die entsprechenden Hypothesen lauten:

H3: Residuale Eigentums- und Entscheidungsrechte sind Komplemente.

H4: Residuale Eigentums- und Entscheidungsrechte sind Substitute.

4.2. Prinzipal-Agent Hypothesen

Zunächst ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass das österreichische Unternehmen in dieser Untersuchung als Prinzipal angesehen wird und das ausländische Partnerunternehmen als Agent.

Laut Prinzipal-Agent-Theorie verursacht sowohl asymmetrische Informationsverteilung als auch Opportunismus hohe Agency-Kosten. Im Kapitel "Prinzipal-Agent-Theorie" habe ich bereits die zwei Möglichkeiten beschrieben, die der Prinzipal zur Wahl hat, um Abweichungen des Agenten vom gewünschten Verhalten entgegenzuwirken: nämlich a) eine Erhöhung der Monitoring-Aktivitäten und b) eine Erhöhung des Residualeinkommens des Agenten. Eine strengere Überwachung des Agenten erhöht jedoch die Monitoring Costs. Je höher die, durch Unsicherheiten (lokale Marktunsicherheit, politische Unsicherheit sowie Unsicherheit bezüglich des Agenten) notwendigen Überwachungsaktivitäten und dadurch entstehenden Monitoring Costs sind, desto eher sollte der Prinzipal dazu übergehen, statt dessen mehr residuale Einkommensrechte an den Agent abzugeben, um so einen Anreiz für ihn zu setzen, im Interesse des Prinzipals zu handeln (vgl. Windsperger und Jell, 2005).

Es stellt sich hier jedoch nicht nur die Frage der Überwachungskosten, sondern vor allem auch die der Überwachungsmöglichkeit, denn oftmals ist es dem Prinzipal trotz Inkaufnahme hoher Kosten faktisch nicht möglich den Agenten zu überwachen. Dies tritt beispielsweise bei dem zuvor erwähnten *Moral-hazard-Problem* (siehe Kapitel Prinzipal-Agent-Theorie) entweder in Form eines Beobachtungs- oder Beurteilungsproblems auf. Anders formuliert spielt die Messbarkeit des Verhaltens des Agenten bzw. des von ihm produzierten Outputs eine wesentlich größere Rolle als die Kosten an sich. Daher kann folgende Hypothese abgeleitet werden:

H5: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen residualen Einkommensrechten und der Messbarkeit von Output und Verhalten des Partners.

Des Weiteren argumentieren Windsperger und Jell (2005), Brickley et al. (2002) folgend, dass die Monitoring Costs – die wie oben angeführt auf diverse Unsicherheiten zurückzuführen sind – auch einen Einfluss auf die Verteilung der residualen Entscheidungsrechte haben. Sie betonen, dass mit steigender Unsicherheit auch der Grad der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent zunimmt und dadurch die Überwachung des Agenten bedeutend erschwert und verteuert wird. Daher sollten tendenziell mehr Entscheidungsrechte an den ausländischen Vertragspartner (Agent) übertragen werden, wenn die Überwachungskosten zu hoch wären bzw. die Messbarkeit des Outputs oder Verhaltens des Partners nicht gegeben wäre. Dies führt zur folgenden Hypothese:

H6: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen residualen Entscheidungsrechten und der Messbarkeit von Output und Verhalten des Partners.

Diese Hypothesen werden im Folgenden mit Hilfe einer Fallstudie überprüft.

5. FALLSTUDIE: UNTERSUCHUNG EINES ÖSTERREICHISCH-POLNISCHEN JOINT VENTURES

Diese Fallstudie verwendet einen Fragebogen, der in einem persönlichen Interview um vertiefende Fragestellungen ergänzt wurde. Dieses Interview mit dem österreichischen Geschäftsführer eines der – vor allem in der Masterbatchproduktion – führenden Chemieunternehmen (mit einer 51-prozentigen Auslandsbeteiligung in Polen) hat am 14. Oktober 2007 und in einer zweiten Sitzung am 18. November 2007 in Klosterneuburg stattgefunden. Aus Gründen des Datenschutzes werden weder die Namen der beteiligten Unternehmen noch der meines Interviewpartners angeführt.

5.1. Joint Venture in Polen

Um dem Leser einen Einblick in das Umfeld des Joint Ventures zu geben, möchte ich zunächst einige Hintergrundinformationen anführen.

5.1.1. Länderprofil – Polen

Der Wirtschaftsreport Polen der Österreichischen Wirtschaftskammer², dem die folgenden Daten zugrunde liegen, attestiert der polnischen Wirtschaft eine blühende Zukunft – sie befindet sich auf einem nachhaltigen Wachstumskurs. So stieg beispielsweise die Industrieproduktion (von Unternehmen mit mehr als neun Mitarbeitern) 2006 um 11,3% an. Die größten Wachstumschancen werden den Bereichen IT, Automobil, Umwelttechnologien, Infrastruktur, Dienstleistungen, Verpackungen, und hochwertige Lebensmittel zugeschrieben. Berichten des statistischen Zentralamts zufolge betrugen die Foreign Direct Investments im Jahr 2006 15 Mrd. EUR, wobei Polen mit 40% der ausländischen Direktinvestitionen in den mittel- und osteuropäischen Ländern von der Wirtschaftskammer als der "Investitionsmagnet schlechthin" bezeichnet wurde.

² Quelle: Wirtschaftskammer Österreich, AWO-Wirtschaftsreport Polen

http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=56105&DstID=0&BrID=0 .

5.1.2. Branchenprofil: Verpackungs- und Chemiesektor

Da das von mir untersuchte Unternehmen ein wichtiger Zulieferer für die Verpackungsbranche (vorwiegend Kunststoff und Papier) ist, möchte ich auf einige Daten, die auf dem Bericht der Österreichischen Wirtschaftskammer über die polnische Verpackungsbranche³ basieren, aufmerksam machen:

Die Kammer für Verpackungen prognostiziert dieser Branche für 2010 einen Marktwert von 5-7 Mrd. EUR, wobei in Polen vor allem Papier und Pappe-Verpackungen zum Einsatz kommen (~ 18% der exportierten Produkte), jedoch auch neuartige Kunststoff-Verpackungen (~ 33% der exportierten Produkte) den Markt beleben. Der jährliche Pro-Kopf-Verbrauch an Papier und Kunststoff beläuft sich auf 60 bzw. 12,7 kg. Was die branchentypische Eigentumsstruktur anlangt, wird darauf verwiesen, dass die größten lokalen Hersteller von Verpackungen oftmals Tochterfirmen großer internationaler Konzerne sind.

Ein Bericht des Netzwerkes Internationale Technologiekooperation **intec.net** über die chemische Industrie in Polen⁴ (2003) zählt die Chemieindustrie – die in die Bereiche *chemische Erzeugnisse* (Grundchemikalien, organische und anorganische Halbprodukte, Düngemittel, Farbstoffe, Kautschuk, Pflanzenschutzmittel, Farben, Lacke) sowie *Gummi- und Kunststoffherzeugnisse* unterteilt wird – mit einem Anteil von 10,3% am BIP 2002 zu den wichtigsten Industriezweigen Polens, wobei 32% der 7.258 in der Branche tätigen Unternehmen chemische Erzeugnisse und 68% Gummi- und Kunststoffherzeugnisse anbieten.

Der Bericht attestiert der Branche – die sich schneller als die gesamte Wirtschaft in Polen entwickelt und im Jahr 2002 200.000 Arbeitnehmer beschäftigte – ein hohes technologisches Niveau, eine gut entwickelte technische Infrastruktur, sowie erfahrene Fachkräfte und eine langjährige Produktionserfahrung. Darüber hinaus heißt es im Bericht, der polnische Kunststoffmarkt sei durch einen Import großer Mengen Kunststoff aus dem Ausland charakterisiert, weil die heimische Industrie nicht in der

³ Quelle: Wirtschaftskammer Österreich, Branchenprofil Polen Verpackung

http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=105287&DstID=0&BrID=0.

⁴ Quelle: Netzwerk Internationale Technologiekooperation **intec.net**

http://www.intec-online.net/uploads/media/Chemieindustrie_in_Polen_2003_01.pdf.

Lage ist, den gesamten Bedarf selbst zu decken. Weitere Charakteristika (im Vergleich zu anderen Industriebranchen) bestehen darin, ausschließlich Ausgangsmaterialien und Rohstoffe zu importieren und verarbeitete Zwischen- und Endprodukte zu exportieren, sowie relativ hohe Investitionen in Technologien und in die Qualitätssicherung zu tätigen (was in einem späteren Kapitel durch die Aussagen des interviewten Geschäftsführers bestätigt wird). Vor allem während der 90-er Jahre verzeichnete man einen hohen Zufluss an Foreign Direct Investments.

Schließlich ergibt sich aus dem Bericht, dass es mittlerweile kaum noch polnische Kunststoffhersteller von wirtschaftlicher Bedeutung gibt, die nicht vollständig oder teilweise durch ausländische Investoren übernommen wurden.

5.2. Unternehmensprofil

Das "österreichische Unternehmen" ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die zu einem schweizer Chemie-Konzern gehört, aber als selbstständiges Profitcenter arbeitet und sich im Jahre 1989 zu 51% an dem "polnischen Unternehmen" beteiligt hat. Dieses Unternehmen wird seither als Joint Venture geführt, wobei die erwähnten 51% der österreichischen GmbH und die verbleibenden 49% drei polnischen Eigentümern (und auch Geschäftsführern) gehören. Im Fokus der Betrachtung dieser Diplomarbeit stehen dabei die österreichische GmbH und das polnische Joint Venture. Nichtsdestotrotz möchte ich an dieser Stelle einen kurzen Überblick über die Betätigungsfelder des Konzerns geben und einige Eckdaten nennen. Der Konzern verzeichnete 2006 einen weltweiten Umsatz von 8,1 Mrd. CHF, bei einer Bilanzsumme von 7,18 Mrd. CHF und beschäftigte 21.748 Mitarbeiter. Das Unternehmen ist in der Chemie-Branche tätig und beschäftigt sich mit vier verschiedenen Produktbereichen, nämlich Textil-, Papier- und Leder-Chemikalien, Pigmente & Additive, Funktionale Chemikalien und Masterbatch.

"Unter dem Begriff Masterbatch versteht man Kunststoffadditive in Form von Granulaten mit Gehalten an Farbmitteln und/oder Additiven, die höher sind als in der Endanwendung. Sie werden dem natürlichen Kunststoff (Rohpolymer) zum Einfärben bzw. zur Veränderung der Eigenschaften beigemischt. Masterbatches erhöhen dabei im Vergleich zu Pasten, Pulver oder flüssigen Zusatzstoffen die Prozesssicherheit und sind sehr gut zu verarbeiten. Generell unterscheidet man drei Gruppen von Masterbatches.

*Zum Einen die Farb-Masterbatches die zum Einfärben von Kunststoffherzeugnissen dienen, zum Anderen Additiv-Masterbatches, die für bestimmte Eigenschaften der Endprodukte sorgen wie z.B. UV-Stabilisierung, Flammschutz, Antistatik oder Antiblock, sowie Kombinations-Masterbatches, die sowohl Farbstoffe als auch Additive enthalten"*⁵.

Den Produktbereich "Textil" betreffend, ist das Unternehmen Zulieferer für die Textilindustrie und produziert Farbstoffe und Spezialchemikalien wie zum Beispiel UV-Absorber. Selbiges gilt für den Papier- und Lederbereich, d.h. es werden unter anderem Farben für den Tissue-Bereich (Servietten und Dergleichen) produziert. Die "Pigmente & Additive"-Division beschäftigt sich einerseits mit Pigmenten für Farben und Lacke, Kunststoffe sowie Spezialanwendungen und andererseits mit Additiven, die dazu dienen, Kunststoffen und Lacken hitzebeständige, licht- und wasserabweisende Eigenschaften zu verleihen. Diese Hochleistungspigmente kommen beispielsweise bei der Herstellung von Inkjet-Farben zum Einsatz. Die Division "Funktionale Chemikalien" produziert Tenside und Polymere für die Öl-Industrie sowie qualitativ hochwertige Rohmaterialien für die Waschmittel- und Kosmetikproduktion. Eine Untergruppe davon – "Performance Chemicals" – beschäftigt sich mit Produkten für den Pflanzenschutz, die Bauchemie sowie die Pharmaindustrie. Eine weitere Subdivision – "Business Process Chemicals" – vermarktet Produkte und Dienstleistungen für die Produktion und Raffinerie von Öl und Erdgas und bedient zudem Metallbearbeitungs-, Polyester-, Luftfahrt-, Kühlungs- und Heizungs- sowie die Fahrzeugindustrie.

Wie sich die Divisionen in die Organisationsstruktur einfügen, lässt sich an folgendem Organigramm (siehe Abbildung 1) erkennen:

⁵ Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Masterbatch>.

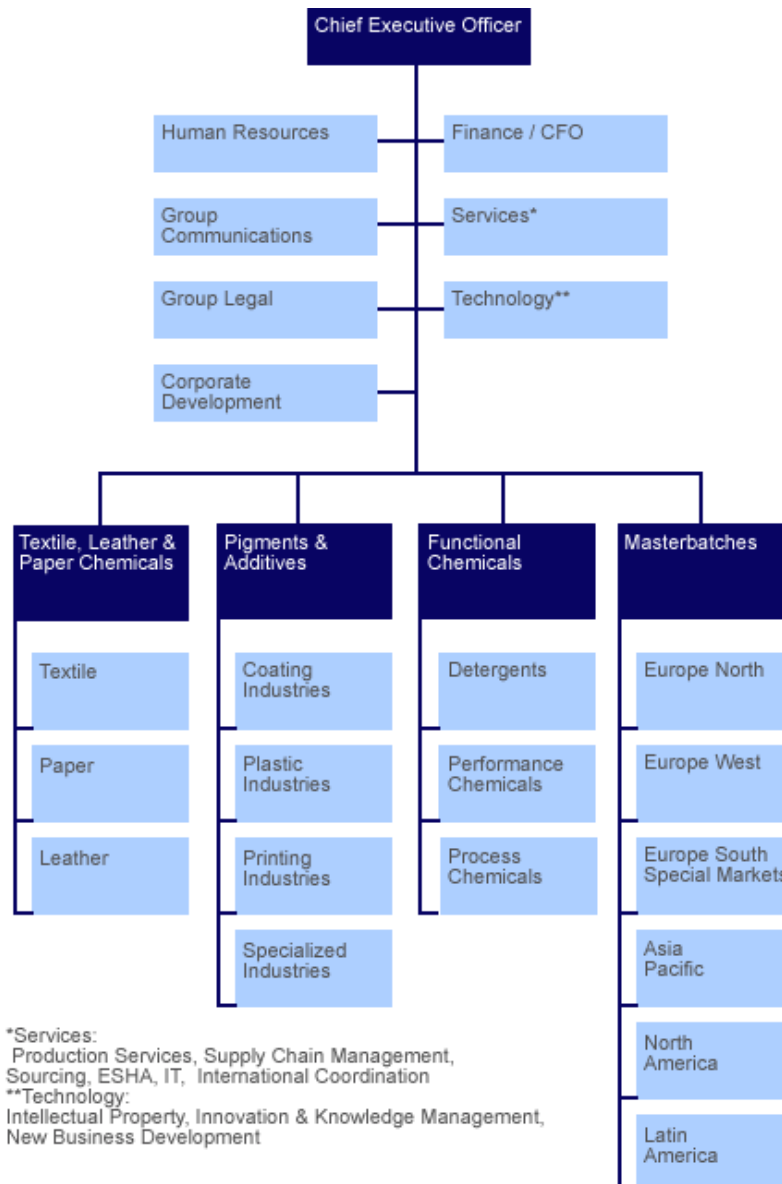


Abbildung 1 – Organigramm

Mit weit über 500 angemeldeten Patenten und Handelsmarken ist dieses Unternehmen einer der weltweit führenden Produzenten von Spezialchemikalien und ist somit Partner in den verschiedensten Industriezweigen (siehe Abbildung 2).

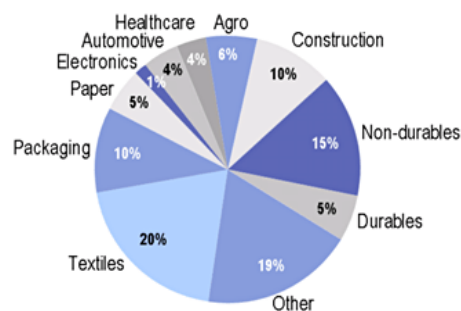


Abbildung 2 – Industriezweige

Innovationsmanagement wird in diesem Unternehmen ernst genommen und divisionsübergreifend betrieben. Um den Innovationsprozess voranzutreiben setzt man abgesehen von computerunterstütztem Datenmanagement vor allem auf Wissenstransfer durch persönlichen Dialog. So generieren auch so genannte Cross-Divisional-Teams in Asien, den Vereinigten Staaten und Europa fortwährend neue Ideen in Reaktion auf regionale und länderspezifische Markt- und Technologietrends, was nicht zuletzt auch zu effizienteren Prozessen sowie einer Verkürzung der Innovationszyklen führt.

Abgesehen davon verschreibt man sich der Nachhaltigkeit in Bezug auf Umwelt, Sicherheit und Gesundheit, was sich nicht nur in strengen Richtlinien sowie deren genauen Überprüfung zeigt. Darüber hinaus gehend werden die Angestellten in entsprechenden Schulungen, die in allen Werken durchgeführt werden, zur Verantwortung erzogen und auch die Kunden werden mit umfassenden Informationen bezüglich der Produkte, ihrer Verwendung und Entsorgung versorgt. Jährlich werden beträchtliche Summen in Sicherheit und Umweltschutz investiert, so wurde beispielsweise ein Werk mit neuartigen Filtersystemen im Wert von 3,8 Millionen Euro ausgestattet.

5.3. Fragebogen & Interview

Im folgenden Teil⁶ der Arbeit werden die einzelnen Elemente des Fragebogens blockweise präsentiert. Der Fragebogen selbst ist in "Allgemeine Angaben zur Auslandsinvestition" und "Spezifische Fragen" unterteilt.

5.3.1. Allgemeine Angaben zur Auslandsinvestition

Zu den "Allgemeinen Angaben zur Auslandsinvestition" ist zu erwähnen, dass es sich um eine Mehrheitsbeteiligung (> 50%) in Form eines Joint Ventures handelt; genauer gesagt hält das österreichische Unternehmen 51% an dem polnischen Unternehmen. Weitere Informationen zur Firmenstruktur befinden sich in dem Kapitel "Unternehmensprofil".

⁶ Die unter Anführungszeichen stehenden Textpassagen in diesem Teil sind wörtliche Zitate des Geschäftsführers des österreichischen Unternehmens aus dem Interview.

Angaben zum **österreichischen** Unternehmen

Das Unternehmen ist in der Chemie-Branche tätig und beschäftigt sich mit vier verschiedenen Produktbereichen, nämlich Textil-, Papier- und Leder-Chemikalien, Pigmente & Additive, Funktionale Chemikalien und Masterbatch. Details über das Unternehmen und dessen Divisionen sind im Kapitel "Unternehmensprofil" angeführt.

Das österreichische Unternehmen erzielte laut Aussagen des Geschäftsführers im Jahr 2006 Umsätze in Höhe von 50 Millionen Euro und beschäftigt 62 Mitarbeiter.

Angaben zum **ausländischen** Partnerunternehmen

Das ausländische Partnerunternehmen ist natürlich ebenfalls in der Chemie-Branche tätig, beschäftigt sich jedoch ausschließlich mit dem Handel und der Produktion von Masterbatches. Im Joint Venture erwirtschafteten 65 Mitarbeiter einen Umsatz von rund 14 Millionen Euro. Drei Geschäftsführer von der "Mutter-Seite" sind offiziell eingetragen, halten sich jedoch meist aus dem operativen Geschäft heraus und nehmen ihre Funktion bei den so genannten Boarder-Meetings wahr.

Die Mehrheitsbeteiligung besteht seit dem Jahre 1989, wobei es sich um eine 50+1 Beteiligung seitens des österreichischen Unternehmens handelt. Die verbleibenden 49 Prozent sind in Händen dreier polnischer Eigentümer, die gleichzeitig auch als Geschäftsführer tätig sind und die ursprüngliche Firma in Polen gegründet haben.

5.3.2. Spezifische Fragen

In diesem Teil werden folgende spezifische Fragen behandelt:

1. Wie groß ist der Know-How-Vorteil/Nachteil der österreichischen Unternehmung im Vergleich zum ausländischen Partner?
2. Wie wichtig ist das Know-How in den einzelnen Bereichen für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen?
3. In welchem Ausmaß beeinflusst die österreichische Unternehmung bestimmte Entscheidungen im Vergleich zum ausländischen Partner?

4. Welche Management-Funktionen werden vom österreichischen Unternehmen und welche vom ausländischen Partner wahrgenommen?
5. Fragen bezüglich der wirtschaftlichen Unsicherheit
6. Fragen bezüglich der politischen und rechtlichen Unsicherheit

Ad 1: Wie groß ist der Know-How-Vorteil/Nachteil der österreichischen Unternehmung im Vergleich zum ausländischen Partner?

	großer Know-How Nachteil des österr. Unternehmens					großer Know-How Vorteil des österr. Unternehmens	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Produktion und Logistik	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
2. Beschaffung	☐	☐	☐	X	☐	☐	☐
3. Marketing	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
4. Personalbeschaffung	X	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Personalaus-/weiterbildung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
6. Vertrieb	X	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Serviceleistungen	X	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Unternehmensplanung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
9. Controlling	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
10. Finanzierung	☐	☐	☐	X	☐	☐	☐
11. Forschung & Entwicklung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
12. Organisation	☐	☐	☐	X	☐	☐	☐
13. Strategiebildung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
14. Lokales Marktwissen	X	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Umgang mit Behörden	X	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Tabelle 1 - Know-How-Verteilung

Know-How Vorteile seitens des polnischen Partners bestehen klarerweise hinsichtlich des lokalen Marktwissens sowie im Umgang mit den örtlichen Behörden. Dasselbe gilt auch für den Vertrieb und die dadurch entstehenden Serviceleistungen. "Der Vorteil für das Stammhaus besteht dabei vor allem darin, dass man vor Ort ist und somit nicht in

das Land exportieren muss, sondern den Vertrieb direkt dort aufbaut", so der Geschäftsführer.

Das österreichische Unternehmen hingegen verfügt über klare Know-How Vorteile in den Bereichen Marketing, Strategiebildung sowie Produktion und Logistik. Die Strategie und das Marketing werden klar von österreichischer Seite vorgegeben, da es sich bei dem polnischen Werk um eine produzierende Einheit handelt. Daher kommt auch die Technologie für die Produktion vom Stammhaus und somit findet die Forschung und Entwicklung nicht in Polen statt. Es werden jedoch die Entwicklungen übernommen und dort umgesetzt.

Da es sich um eine Beteiligung an einem zuvor existierenden Unternehmen handelt, war natürlich schon eine Organisationsstruktur vorhanden, die jedoch auf die Bedürfnisse des österreichischen Unternehmens angepasst wurde.

Im Controlling-Bereich sowie in der Unternehmensplanung hat das österreichische Unternehmen einen eindeutigen Wissensvorsprung, während das Finanzierungs-Know-How in etwa ausgeglichen ist.

Beim personalbezogenen Wissen hat das polnische Unternehmen den Vorteil hinsichtlich der Auswahl, das Österreichische bei der Aus- und Weiterbildung.

Die Beschaffung nimmt hier eine Sonderstellung ein, da sie zentral über die italienische Sourcing-Abteilung abläuft.

Ad 2: Wie wichtig ist das Know-How auf folgenden Bereichen für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen?

	nicht wichtig							sehr wichtig
	1	2	3	4	5	6	7	
16. Produktion und Logistik	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X	
17. Beschaffung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X	
18. Marketing	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X	
19. Personalbeschaffung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X	
20. Personalaus-/weiterbildung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X	
21. Vertrieb	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X	
22. Serviceleistungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X	
23. Unternehmensplanung	☐	☐	☐	☐	X	☐	☐	

24. Controlling	☐	☐	☐	X	☐	☐	☐
25. Finanzierung	☐	☐	☐	X	☐	☐	☐
26. Forschung & Entwicklung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
27. Organisation	☐	☐	☐	☐	X	☐	☐
28. Strategiebildung	☐	☐	☐	☐	☐	X	☐
29. Lokales Marktwissen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
30. Umgang mit Behörden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X

Tabelle 2 - Wichtigkeit des Know-Hows

Der Geschäftsführer des österreichischen Unternehmens streicht die enorme Wichtigkeit des Know-Hows im Bereich Produktion und Logistik zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen heraus, worin er auch eine klar Stärke des Unternehmens sieht: "Wir haben den Vorteil dass wir vom Level her relativ hoch angesiedelt sind. Teilweise braucht man für den Markt gar nicht dieses Niveau, welches für uns Standard ist. Wir bauen laut Konzernvorschrift enorme Sicherheiten ein, die Maschinen, das Personal und die Umwelt (wie zum Beispiel Pulverabsaugungen, Abwasserregelungen etc.) betreffend, die eigentlich über die vom Gesetzgeber vorgeschriebenen Regelungen hinausgehen. All dies verursacht natürlich enorme Kosten, andererseits haben wir wieder von der Produktionsseite her gegenüber der Konkurrenz den Vorteil, dass wir Produkte herstellen, die für den Markt fast zu gut sind. Daraus ergibt sich natürlich manchmal das Problem, dass man zu teuer ist."

Daher sind auch das Vertriebs-Know-How des Partners sowie die von ihm übernommenen Serviceleistungen von hoher Wichtigkeit. Sollten Probleme auftreten, ist man schon vor Ort und kann schnell reagieren. Selbiges gilt für das Wissen den Umgang mit Behörden betreffend sowie das lokale Marktwissen.

Dem Marketing-Know-How wird ebenso ein hoher Stellenwert zugeschrieben: "[...] das ist ein absolut wichtiger Faktor. Die Marketingkonzepte werden eigentlich europaweit entwickelt und werden dann auch europaweit ausgelegt und implementiert."

Die Beschaffung ist laut dem Geschäftsführer ein wichtiger Punkt, der jedoch durch einen zentralen Einkauf abgewickelt wird, der für die Europa-Division in Italien angesiedelt ist: "Wenn ein neues Produkt (Rohstoffe) angefordert wird, geht man eigentlich zu der Sourcing-Abteilung nach Italien, sagt was man braucht, die verhandeln und die Lieferung wird dann eigentlich auf alle Produktionsstätten europaweit verteilt, je nachdem was benötigt wird."

Ein hoher Wichtigkeitsgrad für den Erfolg wird auch dem personalbezogenen Know-How sowie der Strategiebildung zugeschrieben, während Controlling und Finanzierung in der Mitte der Wichtigkeitsskala angesiedelt sind.

Für den Geschäftsführer ist das Organisations- und Unternehmensplanungs-Know-How natürlich wichtig, jedoch kommt ihm nicht dieselbe Bedeutung wie dem Produktionswissen zu.

Die Forschung und Entwicklung ist natürlich enorm wichtig um Vorteile gegenüber den Konkurrenten zu erzielen, im Gastland allerdings ist sie nicht existent, sondern wird vom Stammhaus betrieben und anschließend die Ergebnisse im Gastland umgesetzt.

Ad 3: In welchem Ausmaß beeinflusst die österreichische Unternehmung folgende Entscheidungen im Vergleich zum ausländischen Partner?

	überhaupt nicht		in mittlerem Ausmaß			in sehr großem Ausmaß	
	1	2	3	4	5	6	7
31. Strategie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
32. Organisationsform	☐	☐	☐	☐	☐	X	☐
33. Personalausbildung	☐	☐	☐	X	☐	☐	☐
34. Marketingmaßnahmen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
35. Werbemaßnahmen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
36. Durchführung von Investitionsprojekten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
37. Finanzierung von Investitionen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
38. Einsatz von Rechnungswesen- und internen Controllingsystemen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
39. Produktprogramm	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
40. Produktpreise	X	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41. Produktionsprogramm	☐	☐	☐	☐	☐	X	☐
42. Personalaufnahme	X	☐	☐	☐	☐	☐	☐
43. Personalentlohnung	X	☐	☐	☐	☐	☐	☐
44. Auswahl der Lieferanten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X
45. Forschung & Entwicklung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	X

Tabelle 3 - Entscheidungen

Die Strategie wird vom österreichischen Unternehmen festgelegt, daher werden auch dort die entsprechenden Entscheidungen getroffen.

Die Organisationsform wird vom österreichischen Unternehmen bestimmt. Derzeit wird das Unternehmen als Joint Venture geführt, man plant jedoch den vollständigen Erwerb.

Bei der Personalausbildung teilt man sich die Entscheidungskompetenzen: "Es kommt darauf an. Einerseits wird das von uns übernommen, wenn es Jobs vom Level 5 betrifft – das ist Marketing, Schichtführer in der Produktion – während man sich in die Personalausbildung in den unteren Regionen (Arbeiter, Logistik, Personal im Sekretariat, etc.) nicht einmischt; das muss nur funktionieren."

Marketing- und Werbemaßnahmen werden eindeutig vom österreichischen Unternehmen beschlossen.

Die Durchführung von Investitionsprojekten sowie deren Finanzierung wird vom österreichischen Unternehmen initiiert und dann mit dem polnischen Partner auf Boarder-Meetings abgestimmt. Eigentlich sollte es eine 50/50 Entscheidung sein, hat jedoch in der Praxis einen Überhang zum österreichischen Unternehmen: "Wenn die polnischen Eigentümer sagen, sie wollen ein Projekt nicht machen, dann machen es natürlich wir, bevor wir es 'sauen lassen'. Das heißt bis die Investitionen amortisiert sind, wird bei der Gewinnausschüttung etwas zurückbehalten und fließt dann letztlich zu uns zurück und nicht zum polnischen Partner."

Der Einsatz von Rechnungswesen und internen Controllingsystemen wird vom österreichischen Unternehmen vorgegeben; Ebenso die Entscheidungen das Produkt/Produktionsprogramm betreffend, die sich an den Marktbedürfnissen orientieren. Forschung und Entwicklung findet, wie bereits erwähnt, nicht in Polen statt, sondern liegt gänzlich im Verantwortungsbereich des österreichischen Unternehmens.

Die Entscheidungen bezüglich der Personalaufnahme und –Entlohnung werden von der polnischen Seite getroffen, das österreichische Unternehmen behält sich jedoch bei der Besetzung von Schlüsselpositionen ein Mitspracherecht vor. "Die Auswahl der Lieferanten obliegt uns, das dies ja wie bereits erwähnt zentral über Italien abläuft."

Preise werden vor Ort gestaltet, was der Geschäftsführer wie folgt erklärt: "Heute ist es so, dass man zwar Kalkulationspreise hat, aber eigentlich bestimmt der Markt die Preise. Wir haben jetzt ein wertbasierendes Verkaufstool wo Erfahrungswerte (Wie bewährt sich das Produkt in Italien, Schweden etc.?) sowie Erfahrungspreise von verschiedenen Produkten integriert werden. Daraus errechnet sich ein durchschnittlicher europäischer Marktpreis. Das ist ein Tool für unsere Außendienstmitarbeiter mit einem

vorgegebenen Marktpreis. Wenn wir mit starkem Preisdruck im Land konfrontiert sind, muss man sich noch einmal die Grundkalkulation anschauen und was die Rohstoffe kosten. Dann muss man die Preise entsprechend gestalten, anders geht es gar nicht. Man kann ihnen [Anm.: dem polnischen Unternehmen] nicht einen Preis vorschreiben und sagen in Deutschland erzielen wir diesen Preis mit dem Produkt. Das würde dann in Polen zu dem Preis im Lager liegen bleiben. Wir sehen in den Ostländern immer mehr, dass dort eigentlich eine ganz andere Preispolitik herrscht. Nicht unbedingt niedriger. Wir haben zum Beispiel in Russland teilweise höhere Preise als in Deutschland. Andere Produkte sind dann wiederum viel billiger. Man kontrolliert dann die Produkt-Kontribution, die Marge, das kann man herausrechnen und sieht dann gleich ob das Produkt noch rentabel ist. Aber ansonsten muss das polnische Unternehmen die Marktpreise selbst bestimmen."

Ad 4: Welche Management-Funktionen werden vom österreichischen Unternehmen und welche vom ausländischen Partner wahrgenommen?

"Es sind drei österreichische Geschäftsführer eingesetzt und drei vom polnischen Partner, Stellvertreter gibt es keine. Es ist jedoch schwierig, sie den zuvor genannten Bereichen zuzuordnen, da sie eigentlich übergeordnete Funktionen haben. Von unserer Seite sind dies der Divisionsleiter Masterbatch Weltweit, der Marketingleiter Europa und ein Mann aus der Abteilung Legal." Wie bereits zuvor erwähnt sind sie offiziell als Geschäftsführer dort eingetragen, halten sich jedoch meist aus dem operativen Geschäft heraus und nehmen ihre Funktion bei den so genannten Boarder-Meetings wahr, bei denen wichtige Entscheidungen getroffen werden.

Während die polnischen Geschäftsführer mit Logistik und Personalmanagement betraut sind, wird in den Bereichen Marketing, Finanzierung und Organisation gemeinsam entschieden. Für Strategie zeichnen die österreichischen Manager verantwortlich und Forschung und Entwicklung findet, wie gesagt, nicht in Polen statt.

Ad 5: Fragen bezüglich der wirtschaftlichen Unsicherheit

Nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung.	trifft völlig zu	trifft eher zu	weder noch	trifft wenig zu	trifft nicht zu
46. Die Nachfragesituation am ausländischen Markt ist sehr ungewiss.	☐	☐	☐	☐	X
47. Es treten oft neue Konkurrenten in den ausländischen Markt ein.	X	☐	☐	☐	☐
48. Die Marktpreise am ausländischen Markt variieren sehr stark.	X	☐	☐	☐	☐
49. Der lokale Wettbewerb ist sehr groß.	X	☐	☐	☐	☐
50. Die Produkte unterliegen ständig neuen Entwicklungen.	X	☐	☐	☐	☐
51. Es ist einfach das Know-How rechtlich zu schützen.	☐	☐	☐	☐	X
52. Es ist sehr schwierig, die Marktentwicklung im Gastland zu prognostizieren.	☐	☐	☐	☐	X
53. Es ist sehr schwierig, das Verhalten des ausländischen Partners zu kontrollieren.	☐	☐	☐	☐	X
54. Es ist sehr schwierig, die Kompetenzen und Fähigkeiten des ausländischen Partners zu ermitteln.	☐	☐	☐	☐	X
55. Es ist sehr schwierig, die Leistungen des ausländischen Partners zu messen.	☐	☐	☐	☐	X

Tabelle 4 - wirtschaftliche Unsicherheit

"Die Nachfragesituation ist nicht ungewiss, unsere Produkte sind am Markt gut etabliert, es besteht eine relativ stabile Nachfrage. Wir sind weltweit der größte Hersteller von Masterbatch, das bringt natürlich einen großen Vorteil auch für unseren polnischen Partner, weil er zwar unter seinem Namen verkauft, aber jeder weiß dass wir dahinter stecken. Wir haben ein enormes Produktportfolio und der polnische Partner produziert nicht nur, sondern handelt auch mit unseren Produkten, man kennt uns also. Das heißt ausländische Produzenten, je nachdem welche Produkte sie herstellen, welche Sicherheiten und welche Qualität sie von ihren Produkten erwarten, sind an unseren Produkten sehr interessiert. Für lokale Hersteller, die diese Anforderungen an Qualität etc. nicht haben, sind wir sicherlich kein Partner, weil wir zu gute Produkte erzeugen, die auch ihren Preis haben. Aber was wir an den Umsatzzuwächsen sehen, sind wir sehr groß am polnischen Markt."

Natürlich drängen oft neue Konkurrenten in den Markt, wobei man da zwischen zwei Qualitätsschienen unterscheiden muss. Bei den Spezialprodukten ist das kein Problem,

wie z.B. bei jenen, die sich den Lotusblüteneffekt zu Nutze machen. Da haben die Konkurrenten in den ersten sechs Jahren keine Chance die Produkte zu imitieren. Bei weniger hoch entwickelten Produkten sieht der Geschäftsführer schon eher eine Gefahr: "Da haben sich einige aus dem italienischen Labor selbstständig gemacht. Ein kleines Team, das die Problematik und die Kunden kennt, hat abgeschriebene Maschinen gekauft und Verpackungsfolien selbst produziert. Die können uns das Leben schwer machen, so was gibt's immer wieder. Komischerweise nicht in den Ostländern, da traut sich keiner drüber. Aber die speziellen Produkte können die nicht nachahmen. Dazu muss man schon ein namhafter Hersteller sein wie PolyOne, ein großer amerikanischer Konzern, der Nummer 2 weltweit ist. Die haben auch in Polen eine Produktionsstätte und sind unser größter Konkurrent. Das ist oft ein Kopf-an-Kopf-Rennen, einmal haben die einen Vorteil, einmal wir."

Ad 6: Fragen bezüglich der politischen und rechtlichen Unsicherheit

Nehmen Sie aus der Sicht des gemeinsamen Unternehmens Stellung.	trifft völlig zu	trifft eher zu	weder noch	trifft wenig zu	trifft nicht zu
56. Die politische Situation im Gastland ist sehr ungewiss.	☐	☐	☐	X	☐
57. Die Regierungspolitik im Gastland ist sehr unberechenbar.	☐	☐	X	☐	☐
58. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind sehr instabil.	☐	☐	☐	X	☐
59. Die Regulierung in den Wirtschaftssektoren ist häufigen Änderungen unterworfen.	☐	☐	☐	☐	X

Tabelle 5 - politische und rechtliche Unsicherheit

Zur politischen und rechtlichen Situation äußert sich der Geschäftsführer folgendermaßen: "Da hatten wir noch überhaupt keine Probleme. Aber für diese Dinge ist dann natürlich der polnische Partner da. Darum kümmern wir uns gar nicht, das wird vor Ort bewältigt."

5.4. Wichtige Ergebnisse aus Zusatzfragen

An dieser Stelle möchte ich die wichtigsten Ergebnisse aus den vertiefenden Fragen des Interviews (siehe Appendix) präsentieren.

Zum Thema Know-How-Verteilung und damit verbundenen Problemen erläuterte der Geschäftsführer, dass derartige Joint Ventures in der Chemiebranche typischerweise dadurch charakterisiert sind, dass das österreichische Unternehmen das erfolgsrelevante Wissen einbringt (siehe Anhang: Vertiefende Frage #1). Der Vorteil dieser Markteintrittsstrategie besteht zwar darin, schneller in den jeweiligen Markt eintreten zu können, andererseits profitiert vor allem der ausländische Partner von dem eingebrachten Wissen, welches er sich aneignet, was wiederum enorme Schwierigkeiten bereitet, wenn man sich von dem Partner trennen möchte.

Die einzige Möglichkeit um sicherzustellen, dass der Partner dieses Wissen nicht zum wirtschaftlichen Nachteil des österreichischen Unternehmens verwendet, sieht mein Interviewpartner darin, die ausländischen Partner auszubezahlen und somit 100-prozentiger Eigentümer des Joint Ventures zu werden, was wiederum mit erheblichem finanziellen Aufwand verbunden ist. Daher sieht man heutzutage zumindest in der Chemiebranche von Joint-Venture-Strukturen ab, die den Konzern nur unnötig aufblasen, und versucht die "Partner im Ausland dazu zu bewegen Agenturen zu gründen und auf ihr eigenes Geld zu arbeiten", so der Geschäftsführer.

Darüber hinaus bildet für den Geschäftsführer vor allem das technische Know-How eindeutig die Grundlage für die Verteilung der entsprechenden Entscheidungsrechte (siehe Anhang: Vertiefende Frage #21).

Das österreichische Unternehmen lässt sich das Monitoring des ausländischen Partners einiges kosten. Durch die Einführung eines so genannten elektronischen Shift Books lässt sich jede Tätigkeit von den Arbeitern und den Labors bis hin zur Qualitätskontrolle festhalten und in detaillierten Auswertungen über SAP analysieren (siehe Anhang: Vertiefende Frage #14). Diese Überwachungseinrichtung ist allerdings nicht nur auf wirtschaftlicher Basis gerechtfertigt, es stehen auch sicherheitstechnische Beweggründe hinter der Einführung dieses Systems, da die verwendeten Materialien erhebliche Gefahrenpotentiale bergen, wie der Geschäftsführer anhand einiger Negativbeispiele erläutert.

6. DISKUSSION DER ERGEBNISSE

6.1. Hypothese 1: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den residualen Eigentumsrechten und dem Grad der Intangibilität der KA sowie deren Wichtigkeit zur Generierung von residualem Gewinn.*

Hinsichtlich des Joint Ventures in der Fallstudie wird die Hypothese eines positiven Zusammenhangs zwischen intangiblen KA und residualen Eigentumsrechten eher abgelehnt. Aufgrund des Beteiligungsverhältnisses (51 zu 49) erhält das österreichische Unternehmen auch 51% des Gewinns. Dies ist aber unabhängig von den intangiblen KA so festgelegt worden, die dennoch größtenteils auf Seite des österreichischen Unternehmens angesiedelt sind. Das heißt obwohl in diesem Fall ein höherer Know-How-Anteil einem höheren Gewinnanteil (wenn auch nur "marginale" 2%) – wie in der Hypothese vermutet – gegenüber steht, ist nicht das Know-How sondern laut Aussagen des Geschäftsführers (siehe Anhang: Vertiefende Fragen 18, 23 und 24) viel mehr die Eigentumsstruktur der entscheidende Faktor für die Gewinnverteilung.

Es handelt sich hier meiner Meinung nach zwar um einen für die Chemiebranche typischen Fall, der jedoch nicht zwangsläufig auf andere übertragbar ist. In diesem Joint Venture ist mehrheitliches Eigentum gepaart mit Know-How-Vorteilen (in vielen Bereichen) der österreichischen Unternehmung der Grund für die Verteilung der Eigentumsrechte. Es kann von Außen betrachtet nicht eindeutig festgestellt werden in wie weit nun das Eine (Eigentum) oder das Andere (Know-How) den Ausschlag gibt und somit kann auch die Hypothese – den Zusammenhang zwischen Intangible Assets und Eigentumsrechten betreffend – nicht eindeutig bestätigt oder widerlegt werden.

Die Philosophie des österreichischen Unternehmens hinsichtlich der Gewinnverteilung lässt jedoch keine Verschiebung der Eigentumsrechte im Sinne eines auf der Verteilung von intangiblen KA basierenden Kontinuums zu; es wird entweder 51 zu 49 aufgeteilt oder gar nicht, sprich das Joint Venture zu 100 Prozent übernommen und der polnische Partner ausbezahlt. Diese Maßnahme wird bereits diskutiert. Daher ist Hypothese 1 eher abzulehnen.

6.2. Hypothese 2: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen residualen Entscheidungsrechten und dem Grad der Intangibilität der KA sowie deren Wichtigkeit zur Generierung von residualem Gewinn.*

Die Studie von Windsperger, Kocsis und Rosta (2006) über ungarische Joint Ventures ergab, dass die Know-How-Vorteile des Unternehmens mit dem kapitalmäßig größeren Anteil vor allem die Bereiche Strategie, Controlling sowie Forschung und Entwicklung betreffen. Dies trifft auch in dem von mir untersuchten Joint Venture zu. Darüber hinaus verfügt das Unternehmen mit dem größeren Kapitalanteil auch noch in den Bereichen Unternehmensplanung, Personalausbildung, Marketing sowie Produktion und Logistik über einen Know-How-Vorteil gegenüber dem polnischen Partner, der seinerseits in den Bereichen Vertrieb, Serviceleistungen, Personalbeschaffung, Lokales Marktwissen und im Umgang mit Behörden einen Wissensvorsprung hat.

Bezüglich der Entscheidungsrechte ergab die Untersuchung von Windsperger, Kocsis und Rosta (2006), dass das Unternehmen mit dem größeren Kapitalanteil vor allem die strategischen, finanziellen und investment-relevanten Entscheidungen trifft. Auch dies konnte in meiner Untersuchung bestätigt und um die Entscheidungen in den Bereichen Produktprogramm, Auswahl der Lieferanten sowie Marketing- und Werbemaßnahmen erweitert werden.

Vergleicht man nun die gewichteten Mittelwerte aus Tabelle 1 (Know-How-Verteilung; MW: 4,4) und Tabelle 3 (Entscheidungen; MW: 5,5), ist zu erkennen, dass klare Know-How-Vorteile seitens des österreichischen Unternehmens (auf der 7-teiligen Skala entsprechen Werte ab 3,51 einem Vorteil des österr. Unternehmens, Werte unter 3,5 einem Nachteil) zu einem relativ gesehen höheren Anteil an Entscheidungsrechten für das österreichische Unternehmen führen. Dieses Ergebnis ist auch mit dem der Studie von Windsperger, Kocsis und Rosta (2006) konsistent, die in ihrer Untersuchung von 80 ungarischen Joint Ventures herausfanden, dass die intangiblen KA eines Joint Venture Partners zu einem höheren Anteil an residualen Entscheidungsrechten führen.

Dies kam auch klar in dem Gespräch mit dem Geschäftsführer zum Ausdruck: da der polnische Partner über einen klaren Know-How-Vorteil – den Umgang mit Behörden sowie das lokale Marktwissen betreffend – verfügt und dieses Wissen auch nicht übertragen wird, überlässt man ihm die entsprechenden Entscheidungsrechte. So kümmert man sich beispielsweise auch nicht um die politische respektive rechtliche

Situation vor Ort, sondern vertraut dies dem Partner an (siehe Kapitel Spezifische Fragen – pol.-rechtl. Situation bzw. Anhang: Vertiefende Frage #20). Andererseits werden z.B. die produktionstechnischen oder strategischen Entscheidungen vom österreichischen Unternehmen getroffen, da es hier klare Know-How-Vorteile besitzt.

In Bezug auf die Wichtigkeit des Know-Hows zur Gewinngenerierung erläuterte der Geschäftsführer, dass der polnische Partner selbstverständlich mehr Entscheidungsrechte zugestanden bekäme, wenn er über mehr erfolgsrelevantes Wissen verfügte. Somit kann also Hypothese 2 bestätigt werden.

6.3. Hypothesen 3 & 4:

Residuale Eigentums- und Entscheidungsrechte sind Komplemente.

Residuale Eigentums- und Entscheidungsrechte sind Substitute.

Windsperger, Kocsis und Rosta (2006) fanden in ihrer Untersuchung heraus, dass residuale Entscheidungsrechte und Eigentumsrechte in den von ihnen beobachteten Joint Ventures Komplemente sind, da die Übertragung von Eigentumsrechten den Anreizeffekt der residualen Entscheidungsrechte verstärkt.

Auf Grund der Aussage des Geschäftsführers (siehe Anhang: Vertiefende Frage #22) wird im Falle des österreichisch-polnischen Joint Ventures die Substitut-Hypothese (4) widerlegt und somit ebenfalls die Komplement-Hypothese (3) bestätigt. Der polnische Partner würde beispielsweise – mit mehr Entscheidungsrechten ausgestattet – auch einen höheren Anteil am Residualgewinn beanspruchen.

6.4. Hypothese 5: *Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen residualen Einkommensrechten und der Messbarkeit von Output und Verhalten des Partners.*

Das österreichische Unternehmen sieht sich laut Aussagen des Geschäftsführers (siehe Anhang: Vertiefende Frage #14) zwar mit enormen, jedoch nicht prohibitiv hohen Überwachungskosten konfrontiert. Die Implementierung des elektronischen Shift Books verursacht hohe, einmalige Anschaffungskosten, dafür ist jedoch die Messbarkeit des Outputs bzw. des Verhaltens des Partners dadurch gegeben. Der Zusammenhang

zwischen der Messbarkeit und den residualen Einkommensrechten kann jedoch nicht nachgewiesen werden, da die Gewinnverteilung – wie bereits vorher erwähnt – von der Eigentumsstruktur abhängt und daher vertraglich auf 51 zu 49 Prozent für das österreichische Unternehmen geregelt ist. Abgesehen davon ist die strenge Überwachung des Partners ein sicherheitstechnisches Erfordernis (siehe Anhang: Vertiefende Frage #16), womit eine derartige Überwachung nicht unterbleiben kann – selbst wenn dies eine substantielle Kostenersparnis bedeuten würde. Hypothese 5 ist damit abzulehnen.

6.5. Hypothese 6: *Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen residualen Entscheidungsrechten und der Messbarkeit von Output und Verhalten des Partners.*

Da die Messbarkeit von Output sowie Verhalten des Partners – wie oben erwähnt – durch das elektronische Shift Book gegeben ist, was sich auch in den Angaben zur Verhaltensunsicherheit des Partners in Tabelle 4 widerspiegelt, werden in den Bereichen, die von der Überwachung erfasst sind, keine residualen Entscheidungsrechte an den Partner übertragen, sondern die entsprechenden Entscheidungen vom österreichischen Unternehmen getroffen. Daher ist Hypothese 6 zu bestätigen.

Der Einfluss von politisch-rechtlicher sowie Umweltunsicherheit auf die Verteilung der residualen Entscheidungsrechte kann nicht belegt werden.

7. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Zu den Ergebnissen ist zu erwähnen, dass konsistent mit anderen Untersuchungen die Hypothese bestätigt werden konnte, dass ein positiver Zusammenhang zwischen residualen *Entscheidungsrechten* und dem Grad der Intangibilität der KA besteht, hingegen der positive Zusammenhang zwischen den residualen *Eigentumsrechten* und dem Grad der Intangibilität der KA nicht eindeutig bestätigt oder widerlegt werden konnte. Darüber hinaus ergab die Studie einen negativen Zusammenhang zwischen der Messbarkeit von Output und Verhalten des Partners und residualen *Entscheidungsrechten*, was jedoch nicht auf residuale *Einkommensrechte* zuzutreffen scheint.

Da jedoch meine Untersuchung ergab, dass Eigentumsrechte und Entscheidungsrechte in Joint Ventures Komplemente sind, stellt sich die Frage ob nicht doch eine positive Beziehung zwischen residualen Eigentumsrechten und intangiblen KA, sowie eine negative Beziehung zwischen der Messbarkeit von Output und Verhalten und residualen Einkommensrechten besteht. Daraus ergibt sich meiner Meinung nach weiterer Forschungsbedarf auf diesem Gebiet, um diese Beziehungen tiefergehend zu erforschen. Zu diesem Zweck ist es allerdings notwendig, groß angelegte, quantitative Studien durchzuführen, die sich über mehrere Branchen erstrecken.

Abschließend möchte ich bemerken, dass die Verteilung der Entscheidungsrechte in der Chemiebranche sehr stark auf der Verteilung der intangiblen KA beruht, oft aber aus Angst vor unkontrollierten Know-How-Abflüssen auch Hand in Hand mit Mehrheitseigentum gehen. Generell wird aus Sicherheitsgründen ein extrem hoher Monitoringaufwand betrieben, um seine Partner von dem ein oder anderen verlockenden Vertragsbruch abzuhalten sowie die Einhaltung notwendiger Sicherheitsstandards zu gewährleisten. Die Tendenz zur Joint Venture-Gründung im Chemiebereich scheint jedenfalls nicht zuletzt wegen der oben angeführten Gründe rückläufig zu sein.

APPENDIX

Zusammenfassung

Die vorliegende Diplomarbeit widmet sich in einem theoretischen Teil sowie in einer empirischen Untersuchung eines österreichisch-polnischen Joint Ventures – die als Fallstudie inklusive dem Interview mit dem österreichischen Geschäftsführer des Unternehmens in die Arbeit integriert ist – dem Zusammenspiel von Eigentumsrechten, Entscheidungsrechten und Know-How in Auslandsbeteiligungen. Der theoretische Teil befasst sich mit der Property-Rights-Theorie sowie der Prinzipal-Agent-Theorie als Grundlage für die Generierung von sechs Hypothesen anhand derer das Joint Venture, welches zu 51% dem österreichischen Unternehmen gehört, in Bezug auf die Faktoren Eigentums- und Entscheidungsrechte sowie Know-How untersucht wird. Die Fallstudie beleuchtet zunächst das Umfeld des Joint Ventures und gewährt dem Leser schließlich mittels integriertem Fragebogen sowie Auszügen aus dem Interview einen Einblick in die Funktions- und Denkweise dieses Unternehmens, beleuchtet Probleme und Lösungsansätze und überprüft inwiefern die theoretischen Modelle in der Praxis Anwendung finden.

Die Untersuchung ergab, dass ein *positiver* Zusammenhang zwischen residualen Entscheidungsrechten und dem Grad der Intangibilität der KA, sowie ein *negativer* Zusammenhang zwischen der Messbarkeit von Output und Verhalten des Partners und residualen Entscheidungsrechten besteht. Darüber hinaus wird die Hypothese bestätigt, dass Eigentums- und Entscheidungsrechte in Joint Ventures durch eine komplementäre Beziehung charakterisiert sind.

Vertiefende Fragen aus dem Interview

1. *Kommt das Kern-Know-How in dieser Branche – wie das bei Ihrem Unternehmen der Fall ist – typischerweise vom österreichischen Unternehmen? Und wenn ja, warum? Wo orten Sie Probleme?*

Ja, absolut, das kommt eigentlich immer vom Konzern.

Wir wollten jetzt noch ein Joint Venture mit Russland machen und haben bei einer Sitzung darüber abgestimmt. Die Erfahrung hat uns gezeigt, dass man zwar schneller im Markt drinnen ist, aber dafür wahnsinnige Probleme hat, sich wieder von diesem Partner zu lösen. Je mehr Know-How man hineinbringt, desto mehr profitiert der ausländische Partner und man bekommt das dann nie mehr heraus. Man kann das dann nicht mehr herauskaufen. Und das ist eine wahnsinnige Schwierigkeit. Wie gesagt, Polen ist unser einziges Joint Venture und das wollen wir auch auflösen. Wir wollen den polnischen Partner ausbezahlen, damit das 100-prozentig uns gehört. Allein schon deswegen, weil wir mit unserem Namen auftreten wollen. Und wenn man heutzutage einmal weltweit eine Majorität hat, dann zählt der Name schon sehr viel. Und genau das ist etwas, was bei diesen Beteiligungen immer ein Problem ist.

Wir gehen eher auf die Schiene, weg von irgendwelchen Joint Ventures, stattdessen sollen die Leute selbstständig werden, sollen Agenturen gründen und auf ihr eigenes Geld arbeiten. Das hat dann nichts mit uns zu tun. Sie vermarkten unsere Produkte unter unserem Namen, aber das sind dann eigentlich keine Joint Ventures. Die verursachen viel zu hohe Kosten und blasen automatisch den Konzern auf. Heute ist es nicht mehr notwendig wie es früher war, dass man das z.B. Controlling im Land haben will. Es ist heute von der EDV-Technik her möglich – wir haben alle SAP weltweit – von jedem Platz auf der Welt alle Daten rauszuziehen, die man braucht und man benötigt nicht mehr ein eigenes EDV-System vor Ort.

Die Zeiten für Joint Ventures in der Chemiebranche – ich weiß es nicht, vielleicht gibt es noch Branchen wo sich das anders verhält – sind meiner Ansicht nach vorbei. Es ist nicht mehr notwendig so etwas zu machen.

2. *Das heißt die Konkurrenz sieht das ähnlich, das betrifft die ganze Branche?*

Die Konkurrenz sieht das ähnlich, genau so ist es. Wenn, dann werden heute Kleinfirmen aufgekauft. Man kauft lokale Unternehmen, aber Joint Ventures zu bilden ist problematischer und schwieriger als eine Firma, und mit ihr ihren Markt und den Kundenstock einfach zu kaufen.

3. *Thema Management-Funktionen. Wie besetzen Ihre Mitstreiter diese Positionen?*

Die Manager sind natürlich vor Ort, allerdings werden meist einige ausgewählte Manager entsandt. Man lässt die Leine hier relativ kurz. Die oberste Entscheidung ist eigentlich immer die des Managers des Mutterunternehmens – wir sehen das auch jetzt in der Automobilindustrie: z.B. Kia – Koreaner, die jetzt in der Slowakei ein Werk übernommen haben, das auch auf Joint Venture Basis geführt wird. Da ist der oberste Leiter ein Koreaner, den sie hingeschickt haben. Man gibt diese Dinge nicht mehr aus der Hand. Die Managemententscheidungen werden sicherlich von der Basisfirma getroffen.

4. *Incomplete Contracts – wie sehen die diesbezüglichen Regelungen in Ihrem Unternehmen aus?*

Also grosso modo muss man sagen, wir versuchen natürlich möglichst viel im Vertrag zu regeln, aber man nicht alles regeln. Es bleiben immer noch gewisse Flexibilitäten aufrecht, die man dann einfach in den Boarder-Meetings (die normalerweise dreimal im Jahr stattfinden) klärt. Wenn es krasse Situationen gibt, muss man ein außergewöhnliches Meeting einberufen, aber es gibt nicht sehr viel Dinge wo etwas passieren kann, es wird sehr viel geregelt. Aber natürlich gibt es in jedem Vertrag Spielräume.

Ein großes Problem betrifft die vertragliche Regelung, ausschließlich den polnischen Markt zu bedienen. Unseren Partner darf nicht exportieren, das haben wir ihm untersagt. Der Grund liegt auf der Hand: wenn er Gebiete beliefert, die zu 100% uns gehören – wie z.B. Tschechien – wird der Erlös aufgesplittet, sodass 49% der ausländische Partner kassiert und uns nur 51% bleiben. Das heißt wir würden uns selbst Konkurrenz machen.

Daher ist der Partner auf den polnischen Markt eingeschränkt. Das ist klar festgelegt, aber er versucht natürlich Umwege zu finden.

5. Wie werden dann Verstöße gegen diese Verträge geahndet?

Ahnden kann man das nicht. Man kann das nur immer wieder sagen: ihr dürft da nicht reinliefern. Das Ganze würde sich eben aufhören, wenn wir die Firma kaufen; dann dürfen sie exportieren. Weil dann verkaufen sie unter unserem Namen. Dann haben die ohne weiteres auch die Möglichkeit in die ganze Welt zu exportieren. Aber wie gesagt, dann stimmt man die Märkte eindeutig ab. Aber zurzeit ist im Regelwerk, im Vertrag festgelegt, sie dürfen nicht exportieren. Und natürlich wie bei Allem was verboten ist, versucht auch unser polnischer Partner irgendwelche Umwege zu finden, um doch auf eigene Faust zu exportieren.

6. Wie sehen diese Umwege aus?

Zum Beispiel könnte der Partner an einen Händler in Polen fakturieren – haben wir schon gehabt, wir haben auch schon Ware in Slowenien gefunden von ihm, das war ein Händler der von unserem Partner gekauft hat und dann selbst nach Slowenien exportiert hat. Das kann man aber nicht verhindern. Die Überlegung ist folgende: der Händler kauft vom Partner ein, und muss ihm einen guten Preis bezahlen. Wenn der Händler jetzt in Slowenien auftritt, verlangt er einen Aufschlag und es müsste für uns ein Leichtes sein, ihn an die Wand zu spielen – mit einem besseren Preis.

7. Da kommt wieder die zuvor besprochene Preispolitik ins Spiel... das öffnet dann wieder dem vorher Besprochenen Tür und Tor: Billig anbieten und sich dadurch z.B. in Tschechien selbst Konkurrenz zu machen, oder nicht?

Das ist klar, aber das sieht man dann auch. Man sieht ja den Kunden und die Margen, weil wir eigentlich täglich – und konsolidiert am Monatsende – die Margen Umsatz-Kunde sehen. Und wenn das Problem dann auftritt und man sieht dass die Händler – die man ja namentlich kennt – z.B. nach Deutschland liefern könnten, setzt man ihnen schon den Hebel an und erhöht die Preise, das kann man schon diktieren. Aber primär die Marktpreise für die Kunden macht das Land. Wir haben das in all den Jahren nur

dreimal erlebt, dass wir von unserem Partner Waren in anderen Ländern angetroffen haben. Die Händler kann man schon sehr gut unter Kontrolle halten, so viele gibt es auch nicht.

8. Sind das Zufallsfunde, oder sitzt da jemand, der nach den Produkten ihres Partners "im falschen Land" sucht?

Nein, man trifft seine eigenen Waren oft beim Kunden an. Italien – Slowenien oder Kroatien ist da ein gutes Beispiel. Die haben kurze Transportwege, in Italien gibt es wahnsinnig viele Händler, die kaufen von Italien die Ware, drücken den Preis weil sie große Mengen kaufen und dann treffen wir sie beim Kunden in Slowenien. Da machen wir dann mit dem Händler einen Vertrag und sagen der Kunde ist für ihn Tabu, sonst bekommt er überhaupt nichts mehr von uns. Da hat man als großes Unternehmen schon einige Druckmittel.

9. Waren die Verträge mit dem ausländischen Partner ein schmerzlicher Lernprozess oder von Anfang an so ausgestaltet wie sie heute sind?

Das war natürlich ein Prozess. Von der politischen Situation und vom Markt her hat sich da schon sehr viel getan, was zum Beispiel die Produktentwicklung und den Maschinenpark betrifft. Also da hat es natürlich schon einige Verträge gegeben seit 1989, vor allem Änderungen bezüglich der Produktsicherheit und Umwelt. Manche Chemikalien darf man heut nicht mehr verwenden, andere sind dazugekommen. Der Vertrag wird eigentlich jährlich verlängert und jedes Jahr gibt es dazu einen Annex, wo wieder neue Dinge hinzukommen. Ansonsten der Gesellschaftsvertrag hat sich nicht geändert.

10. Das heißt die Verteilung von Entscheidungsrechten hat sich seit Beginn der Partnerschaft nicht verändert?

Nein, die ist immer gleich geblieben.

11. Thema Relation-specific Investments, wie z.B. ihre speziellen Maschinen. Wer hat diese Dinge gekauft?

Das ist aufgeteilt worden. Eigentlich haben wir das immer vorfinanziert wenn der Partner das nicht konnte oder nicht wollte. Anschließend haben wir uns das dann wieder aus dem Gewinn, der damit gemacht wurde, zurückgeholt. Am Anfang haben wir das sehr wohl aufgeteilt, dann ist der Partner draufgekommen er will das doch nicht, somit haben wir seitdem vorfinanziert.

12. Es gibt eine Theorie⁷, die behauptet dass Monitoring Costs tendenziell höher sind, je weiter geografisch und kulturell entfernt der Partner ist. Gibt es da Probleme?

Eigentlich nicht, nachdem wir SAP haben und die an unseren Programmen dran hängen. Wir können zeitgleich sehen welchen Umsatz die haben, welchen Lagerstand, welche Außenstände... also von dem her gibt es kein Problem. Und von der Kultur her haben wir mit den Polen eigentlich auch keine Probleme. Vielleicht haben wir da Glück, aber die haben sich sehr gut angepasst.

13. Mit der eben erwähnten Theorie verbunden ist auch das Thema der performance-related pay schemes. Gibt es so etwas für die polnischen Manager?

Nein, eigentlich nicht. Je mehr sie bringen, desto mehr Gewinn auch für sie, weil sie ja anteilmäßig ihre 49% bekommen. Aber sonstige Incentives gibt es für die drei nicht.

14. Wie läuft das Monitoring in Ihrem Unternehmen ab? Wie viel kostet es?

Das Monitoring läuft bei uns einerseits über die Zahlen, über das Controlling und über Marketing. Das heißt vom Marketing aus funktioniert das über Kundenumfragen. Wir haben das europaweit zentralisiert. Eine Firma in Deutschland verschickt in der Landessprache Fragebögen an die Kunden, die dann anschließend von der Firma ausgewertet werden. Und wir bekommen dann Benchmark-Zahlen. Die Kosten für das Monitoring über die Fragebögen betragen in etwa 100.000 Euro pro Jahr. So sehen wir

⁷ Eriksson (2001) – "How common are the new compensation and work organization practices and who adopts them?".

wie der polnische Partner mit den Kunden umgeht, ob die Qualität passt, etc. Das ist das eine.

Als Nächstes, Monitoring über die Zahlen aus SAP. Wir haben jetzt ganz neu an SAP angefügt ein elektronisches Shift Book. Da werden alle Arbeitsgänge bis hin zur Qualitätskontrolle streng überwacht. Jede Tätigkeit die man sich vorstellen kann wird eingescannt und festgehalten – von den Arbeitern und den Labors bis hin zur Qualitätskontrolle. Das sind hohe einmalige Kosten bis das System installiert ist, dann läuft das. Also zum Beispiel für 6 Extruder-Maschinen kostet die Soft- & Hardware 25.000 Euro.

Man hat dann direkt an der Maschine einen Screen der – sobald man am Startknopf drückt und damit die Überwachung startet – zeigt wie viel Kilogramm die Maschine Ausstoß hat, wie viel Stunden die Reinigung braucht, wie viel Abfall anfällt, wie viel Reinigungsmaterial verbraucht wird, die Reparatur & Maintenance-Kosten, wie lange eine Maschine stillsteht und die entsprechenden Stillstandskosten, einfach Alles. So kann man auch die Produktion vergleichen, einmal fährt sie mit 100 kg pro Stunde dann nur 50, somit kann man sagen, bei diesem Arbeitsschritt haben sie sich Zeit gelassen, etc. Also das ist nicht nur Monitoring unseres Personals sondern des gesamten Unternehmens. Wir deklarieren das natürlich als Maßnahmen, um Key-Performance-Indicators daraus zu erhalten. Trotzdem haben sich auch z.B. die deutschen Betriebsräte quergestellt. Aber wir haben das durchgesetzt und gesagt, dass wir das unbedingt brauchen, wir müssen wissen wie effizient die Maschinen laufen etc. und haben das durchgezogen.

Die Daten aus dem Electronic Shift Book laufen dann über SAP zusammen und werden monatlich ausgewertet. Das sind Dossiers von unglaublichem Ausmaß. Damit ist die gesamte Produktion und Qualitätskontrolle ausgestattet. Das kostet natürlich viel Geld, bringt aber auch enorm viel. Das ist das Hauptmonitoring, da wird Nichts mehr dem Zufall überlassen.

15. Sehen Sie einen positiven Zusammenhang zwischen der Höhe der Monitoring Costs und den residualen Entscheidungsrechten? Also würden Sie mehr Entscheidungsrechte übertragen, wenn Sie sich dadurch enorme Monitoring Costs ersparen würden?

Nein. Außer man hat einen extrem verlässlichen Partner. Selbst dann gilt: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser, so sehe ich das. Natürlich kostet das etwas, aber es bringt auch viel. Die Überwachung ist eine gewisse Erziehungsmaßnahme. Im Grunde genommen ist es wie in einer Ehe: Vertrauen muss schon da sein, aber nachdem man nicht ständig miteinander kommuniziert und sich nur von Zeit zu Zeit sieht, ist es schon wichtig, dass man gewisse Sachen vorgibt, dass man Kontrollsysteme einführt, Regeln einführt. Das alles so laufen zu lassen ist einfach nicht sinnvoll und nicht möglich.

16. Und wie sieht das mit den residualen Einkommensrechten aus? Wäre das ein sinnvoller Ansatz dem polnischen Partner einen höheren Anteil am Residualgewinn zuzugestehen, damit er besser arbeitet und weniger Kontrolle vonnöten wäre?

Nein, das trifft in der Chemie ganz sicher nicht zu, die Chemie-Branche ist da sehr sensibel. Es hat früher in einem Werk einmal einen schweren Zwischenfall gegeben, wodurch der Rhein fürchterlich versaut wurde, weil es gebrannt hat und das Löschwasser in den Rhein geronnen ist und dort alle Fische getötet hat. Da ist die Schweiz unheimlich sensibel, die Leute in der Chemie speziell. Und dann kommt noch hinzu, dass wir ein Schweizer Konzern sind und Vertrauen nicht unbedingt groß schreiben. Speziell in der Chemie-Branche ist das Monitoring wahnsinnig wichtig, das würde man sicher nicht aufgeben, egal was es kostet oder was man sich ersparen würde. Dafür wird wirklich Geld investiert, damit man Sicherheit hat und es ist absolut nicht unsere Politik und unsere Mentalität zu sagen wir geben das Monitoring auf und dafür erhalten die Partner mehr vom Gewinn wenn wir uns da Kosten sparen. Das wäre auch der falsche Weg, meiner Ansicht nach. Gerade in der Chemie, das passt vielleicht in einer anderen Branche, aber hier nicht. Wir können nicht sagen wir kontrollieren euch jetzt nicht mehr weil das kostet uns so viel und ihr könnt kaufen was ihr wollt. Dannartet das aus.

Beispiel China und Mattel; dort haben sie Spielzeuge mit Schwermetallen produziert und dann eine enorme Rückholaktion starten müssen. Der chinesische Geschäftsführer

hat zumindest Charakter bewiesen und sich erschossen. Die stehen wenigstens dazu und folgen ihrem Ehrenkodex... aber so was macht einfach keinen Sinn. Man spart im Endeffekt nichts. Mattel hat in China produzieren lassen um zu sparen, die Rückrufaktion kostet jetzt so viel an Imageverlusten, das kann kein Monitoring der Welt kosten. Sie hätten das Werk in China einfach überwachen müssen, haben sie aber nicht, weil sie nicht sparen und dann wieder Geld hineinstecken wollten. Man sieht was dabei herausgekommen ist. Wenn so etwas ein paar Mal passiert, gibt es wieder ein Umdenken. So traurig das klingt, aber ich bin froh, dass solche Sachen passieren, weil das etwas ist das uns zeigt: das ist keine Spielerei. Das ist kein Spaß. Wir arbeiten hier mit Sachen die für die Umwelt und für die Menschen gefährlich sind und das muss man überwachen, ohne geht es nicht.

17. Das heißt die Monitoring Aktivitäten sind komplett unabhängig von jeglichen Entscheidungs- oder Einkommensrechten?

Ja, absolut. Das sind notwendige Kosten. Das muss in unserer Branche so sein.

18. Die Property-Rights-Theorie geht davon aus, dass ein positiver Zusammenhang zwischen den residualen Eigentumsrechten und dem Grad der Intangibilität der KA sowie deren Wichtigkeit zur Generierung von residualem Gewinn besteht. Wie beurteilen Sie dies auf Ihr Unternehmen bezogen?

Nein, das hat in unserem Fall damit nichts zu tun. Wir wollten in diesem Joint Venture immer die Majorität haben und damit auch 51% vom Gewinn. Dennoch haben wir das entscheidende Know-How und sind auf alle Fälle Entscheidungsträger.

19. Anders formuliert, wenn das lokale Know-How des polnischen Partners leichter zu übertragen wäre oder weniger wichtig wäre, hätte Ihr Unternehmen einen höheren Anteil am Residualgewinn? Würde sich da etwas verschieben?

Nein. Wir wollen das Partnerunternehmen ja ganz kaufen, aber dazwischen gibt es nichts. Entweder so oder so. Entweder wir arbeiten mehr oder weniger als 50/50 Joint Venture zusammen oder wir übernehmen alles.

Die Organisation haben wir aufgebaut, wir setzen dort Führungskräfte ein, die bleiben wenn wir das Joint Venture übernehmen, suchen dann neue Mitarbeiter und kümmern sich um die Gegebenheiten. Die anderen drei Geschäftsführer werden wir rauskaufen.

20. Wie sieht das bei den residualen Entscheidungsrechten aus?

Wenn die Rechtfertigung besteht, dass sie z.B. nach dem Gesetz oder auf Grund der politischen Lage handeln müssen, dann haben sie natürlich die Entscheidungsrechte. Aber sonst nicht ohne Rücksprache, außer es muss in der Minute entschieden werden. Ansonsten haben sie schon die Möglichkeit etwas aufzuzeigen oder ein Meeting einzuberufen. Aber wenn es um wichtige Sachen geht hab ich noch nicht erlebt, dass sie alleine die Entscheidung treffen. Bei Gefahr in Verzug ist das sicher möglich, die polnischen Geschäftsführer haben diesbezüglich schon unser Vertrauen. Da können sie natürlich nach bestem Wissen und Gewissen entscheiden, keine Frage.

21. Und wenn die polnischen Partner über mehr für den Erfolg relevantes, essentielles Know-How verfügten, hätten sie dann mehr Entscheidungsrechte?

Natürlich, dann wäre der Spieß vielleicht sogar umgedreht. Dann wären sie diejenigen die das erforscht haben und wir wollten das Know-How von ihnen erlangen. Die Situation würde dann ganz anders aussehen, zum Beispiel 51% für die Polen, das ist dann Verhandlungssache. Aber die Majorität und auch die Entscheidungsrechte werden dann sicher bei demjenigen sein, der das Know-How einbringt, der den größeren Anteil an dem Geschäft einbringt.

22. Wie sehen sie den Zusammenhang zwischen Eigentums & Entscheidungsrechten? Sind das Ihrer Meinung nach Substitute oder Komplemente? Konkret: würden sich die polnischen Partner mit einem relativ geringeren Anteil am Residualgewinn zufrieden geben, wenn sie dafür mehr Entscheidungsrechte hätten ODER wollen sie mit mehr Entscheidungsrechten auch einen relativ höheren Anteil am Einkommen?

Ja, definitiv Letzteres, also Komplemente. Die wären sicher nicht mit weniger zufrieden. Das bringt ihnen Nichts, die machen das Ganze schon für Geld.

23. Angenommen der polnische Partner kommt auf eine produktionssteigernde / qualitätsverbessernde Technik drauf ODER investiert zusätzlich in Technologie, würden Sie ihm dann mehr residuale Eigentumsrechte zugestehen?

Wir haben ein weltweites Programm, wenn der kleinste Arbeiter eine Idee hat, Kosten zu sparen oder die Effizienz zu steigern, dann gibt's bei uns spezielle Prämien dafür. Das ist eine Art Performance-Programm, welches wir für unsere Mitarbeiter (außer für die 3 Eigentümer) implementiert haben.

24. Sie sagen eine Prämie, aber deswegen würde sich nichts an der Verteilung der Eigentumsrechte zwischen Ihnen und dem polnischen Partner ändern?

Nein.

Referenzen

Bücher und Zeitschriften:

- ✓ Alchian, Armen A. und Harold Demsetz, (1972), "*Production, Information costs, and Economic organization*", American Economic Review, Vol. 62, S. 777-795
- ✓ Brickley, James A., Clifford W. Smith und Jerold L. Zimmermann, (2002), "*Managerial Economics and Organizational Architecture*", McGraw Hill Irwin, Boston
- ✓ Eriksson, Tor, (2001), "How common are the new compensation and work organization practices and who adopts them?", Aarhus School of Business - Department of Economics, Working Paper 01-8, S. 9, Denmark
- ✓ Grossman, Sanford J. und Oliver D. Hart, (1986), "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", The Journal of Political Economy, Vol. 94, No. 4, S. 691-719
- ✓ Hart, Oliver und John Moore, (1990), "Property Rights and the Nature of the Firm", The Journal of Political Economy, Dec 1990, 98, 6; ABI/INFORM Global, p. 1119
- ✓ Hendrikse, George, (2003), "*Economics and Management of Organizations*", McGraw Hill Education, UK, S. 248-251
- ✓ Jensen, M.C. und W.H. Meckling, (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, Volume 3, No. 4 (1976), S. 305 – 360
- ✓ Picot, Arnold, Helmut Dietl, Egon Franck, (2002), „Organisation – Eine ökonomische Perspektive“, 3. Auflage, S. 55-95

- ✓ Windsperger, Josef und Maria Jell, (2005), "*Structuring Residual Income and Decision Rights Under Internal Governance: Results from the Hungarian Trucking Industry*", Managerial and Decision Economics, Volume 26, Issue 5, S. 295-305
- ✓ Windsperger, Josef, Eva Kocsis und Miklos Rosta, (2006), "*Knowledge Assets and Decision Rights in Joint Ventures – Evidence from Hungarian Joint Ventures*", derzeit noch unveröffentlicht, November 2006

Online Quellen:

Fußnote 1: Quelle: Wikipedia

http://en.wikipedia.org/wiki/Intangible_assets

Zugriff: 18.7.2007 übersetzt von Matthias Göggel

Fußnote 2: Quelle: Wirtschaftskammer Österreich, AWO-Wirtschaftsreport Polen

http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=56105&DstID=0&BrID=0

Zugriff: 28. November 2007

Fußnote 3: Quelle: Wirtschaftskammer Österreich, Branchenprofil Polen Verpackung

http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=105287&DstID=0&BrID=0

Zugriff: 28. November 2007

Fußnote 4: Quelle: Netzwerk Internationale Technologiekooperation **intec.net**

http://www.intec-online.net/uploads/media/Chemieindustrie_in_Polen_2003_01.pdf

Zugriff: 28. November 2007

Fußnote 5: Quelle: Wikipedia

<http://de.wikipedia.org/wiki/Masterbatch>

Zugriff: 13. November 2007

Literatur bezüglich Formvorschriften:

- ✓ Mitteilungsblatt der Universität Wien, 24. September 2007 (41. Stück)
- ✓ Karmasin, Matthias und Rainer Ribing, (2006), "Die Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten", UTB

Curriculum Vitae

NAME: Matthias Göggel
GEBURTSDATEN: Wien, 1. Oktober 1980
STAATSBÜRGERSCHAFT: Österreich
EMAIL: a0102912@unet.univie.ac.at

UNIVERSITÄT: 2001 – 2007 Internationale Betriebswirtschaft am Betriebswirtschaftlichen Zentrum der Universität Wien
ZIVILDIENT: 2000 – 2001 Pflegeheim der Stadt Wien in Klosterneuburg
SCHULBILDUNG: 1995 – 2000 Handelsakademie in Tulln (Matura mit ausgezeichnetem Erfolg)
 1991 – 1995 Gymnasium in Klosterneuburg
 1987 – 1991 Volksschule in Kierling

SPRACHKENNTNISSE: Englisch (ausgezeichnet)
 2000 – 2. Platz des N.Ö.-Fremdsprachenwettbewerbs
 1999 – 1. Platz des N.Ö.-Fremdsprachenwettbewerbs
 1999 – LCCI Business English Certificate – Third Level

Spanisch (sehr gut; Auslandssemester an der Universidad Autónoma de Madrid)

Französisch (Maturaniveau)
 2000 – DELF (Diplôme d'études en langue française)

Latein (kleines Latinum)

SPEZIALGEBIETE: International Management
 International Marketing

BISHER VERFASSTE (Seminar) PAPERS: **International Management:**
 Aneignungstheorie von Magee
 Internationalization through Mergers & Acquisitions
 Knowledge as a Strategic Resource

International Marketing:
 Cluster Analysis
 Comparative International Advertising Report: Rolex VS. Patek Philippe
 Cosmopolitanism Measurement
 Country Market Report: Wine in China
 Positioning Strategies: Cars
 Segmentation & Competitor Analysis: A new senior mobile

Andere Fachgebiete:
 Formación Profesional (Recursos Humanos – UAM Madrid)
 Peer Groups (Psychology of Adolescence – UAM Madrid)

Wien, im Dezember 2007