

2005-10-17 Multinationale Unternehmen

Gliederung ansehen für beide Semester.

Zweiter Teil der Veranstaltung vor allem Betriebswirtschaftlich geprägt.

Projektmodul fällt diese Woche aus, weil er einen Vortrag hat (WHS5 0.13)

Im Projekt soll eine Fallstudie für eine Feasibility Studie erstellt werden. Fähigkeit zu einer Studie beweisen und zu präsentieren.

Multinationale Unternehmen Definition :

Wechselseitige Beteiligungen sind nicht unbedingt MNUs, man erwartet ein Mutterunternehmen mit mehreren Tochterunternehmen. (Teilweise bis zu 2000 Tochterunternehmen)

UN-Definition : "Ein MNU kontrolliert Vermögenswerte in 2 oder mehr Ländern". Hierbei werden auch kleinere Unternehmen und Dienstleister, aber keine Portfolioanlagen erfasst.

Internationale Unternehmen Definition :

Wettbewerb mit ausländischen Firmen, aber keine Produktion im Ausland haben. Es gibt nur Im und Exporte sowie Lizenzvereinbarungen.

Interessant ist dann auch immer das Ausmaß, indem man international tätig ist (**Transnationalisierungsindex**). Anteil von Ausland / Gesamt von : Vermögen, Umsatz oder Beschäftigung.

Wie wird man ein MNU ?

- Kapitalanlage und Kontrolle dieser Anlage im Ausland.
 - Kauf eines Unternehmens (100% oder mindestens 25% zur Mitsprache)
 - Produktionsstätten im Ausland errichten (Greenfield. Gründung von Unternehmen)
 - Tochtergesellschaften mit Kapital aufstocken
 - Rücklagenbildung ausländischer Unternehmen.

Direktinvestitionen teilen sich auf in "*Stocks*" und "*Flows*" : Wenn ich in Jahr A 100 euro investiere und in Jahr B 100 euro, ist der Flow in Jahr B = 100 und der Stock in Jahr B = 200 (kumuliert).

Durch abwertung oder Probleme kann es unterschiede zwischen Flows und Stocks geben.

Outsourcing : Wird vor allem für Zwischenprodukte verwendet, die im Ausland produziert werden und dann wieder im Inland verbaut werden.

Welthandel : 1/3 des Welthandels findet zwischen Tochterunternehmen statt (intra-firm-export).

Skript PDF bis Seite 10 , Tabellen angeschaut.

2005-10-24 Multinationale Unternehmen

Unterlagen : „Multis“ Passwort - Dort steht das was für WS relevant ist.

Referate im Januar abgeben, 15-18 Seiten.

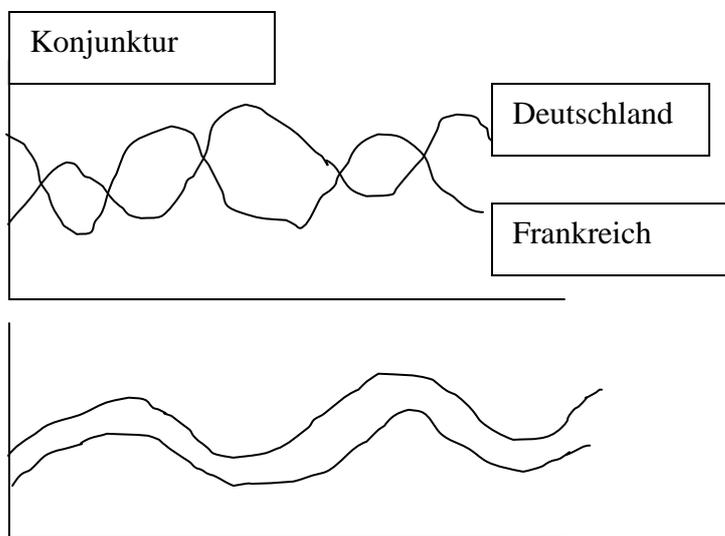
- Ströme von Direktinvestitionen bewegen sich meist zwischen den reichen Ländern.
- Im Rohstoffhandel wird kaum investiert, weil die Märkte in der Regel abgeschottet sind und es sich um ein Hochbrisantes Geschäft handelt.
- In den 70er Jahren wurde viel über MNUs diskutiert und kritisiert. Alles was böse und schlecht war wurde den MNUs angelastet :

1) Konjunktur / Konjunkturpolitik : Multis als Träger der Globalisierung mit

„Technologietransfer“

„Kapitaltransfer“.

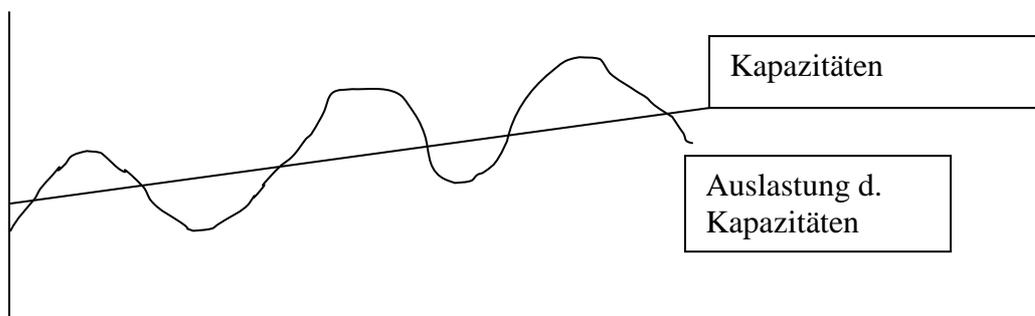
Faktisch gibt es keine Länderkonjunktur mehr, weil die Weltwirtschaft stärker wirkt.



Gleichförmige Konjunkturentwicklung durch vernetzte Weltwirtschaft.

2) Fiskalpolitik ist entwertet (Sie verliert an Wirksamkeit) :

Früher hat man in einer „Depression“ Ausgabeprogramme (deficit spending) gemacht.



Wenn die Auslastung der Kapazitäten überschritten wurde, sollte der Überschuss gespart werden, um deficit spending machen zu können, wenn die Auslastung unter den Kapazitäten liegt. (1967 - StabW Gesetz - Stabilitäts und Wachstumsgesetz)

Dies hat jedoch nicht funktioniert, und führte dann zu einer hohen Verschuldung.

Dieses Verhalten ist mit „Keynes“ verbunden, der dieses Verhalten beschrieben hat :

Die Instrumente des Staates :

Herleitung des Multiplikatoreffekts

$$Y = C + I + \text{Exp.} - \text{Imp}$$

$$C = f(y) = a + c \cdot y \quad (a = \text{Basiskonsum, der immer da sein muss})$$

$$Y = C_{\text{privat}} + A_{\text{staat}} + \text{Exp.} - \text{Imp.} + I$$

$$\text{Imp.} = q \cdot Y$$

$$Y = a + c \cdot y + A_{\text{st.}} + \text{Exp.} - q \cdot Y + I$$

$$Y = (a + A_{\text{st.}} + \text{Exp.} + I) / (1 - c + q)$$

1. Ableitung von Y nach A st. = $1 / (1 - c + q)$

$$dy = (1 / (1 - c + q)) \cdot dA_{\text{staat}}$$

Beispiel :

$$C = 0,7$$

$$q = 0,3$$

$$dY = 1 / 0,6 \cdot dA_{\text{staat}}$$

Dies führt dazu, dass wenn der Staat Ausgaben tätigt, der Konsum höher ansteigt, als die eigentliche Staatsausgabe. Und zwar in Höhe des Multiplikators ($1 / 1 - c + q$) !

Aktuell ist diese Theorie aber nicht mehr so hilfreich, da der Multiplikator immer kleiner wird.

Geldpolitik

Kann man in Europa beliebige Geldpolitik machen ?

- Flexibilität bei der Kreditaufnahme

- Flexibilität bei der Geldanlage

MNUs überlegen sich, wo in der Welt sie Geld anlegen sollen ? Dafür suchen sie sich große Firmen, die Kredite brauchen.

Kleinere Länder haben faktisch keine Chance eine isolierte Geldpolitik zu betreiben.

Wenn man keine Inflation will und die Zinsen hoch setzt, dann fließt viel Kapital zu.

Andersherum fließt viel Kapital ab und man muss intervenieren, musste aber oft vorher schon abwerten (inflation). Dann muss man sich wieder an die internationalen Gegebenheiten anpassen. Man kann also die Binnenkonjunktur durch Geldpolitik verändern.

Wie sieht es bei kleineren oder **mittleren Unternehmen** aus ?

Hier kann man etwas erreichen, da sie diese Flexibilität international nicht haben.

Zins Ausland (ia) , Zins Inland (ii) , Wechselkurs.

Wenn wir den Zins im Inland senken, hat das Auswirkung auf den Wechselkurs.

Wachstum (Entwicklungsländer)

Was bedeuten MNUs für das Wirtschaftswachstum ?

- Schaffen Arbeitsplätze (im Ergebnis)

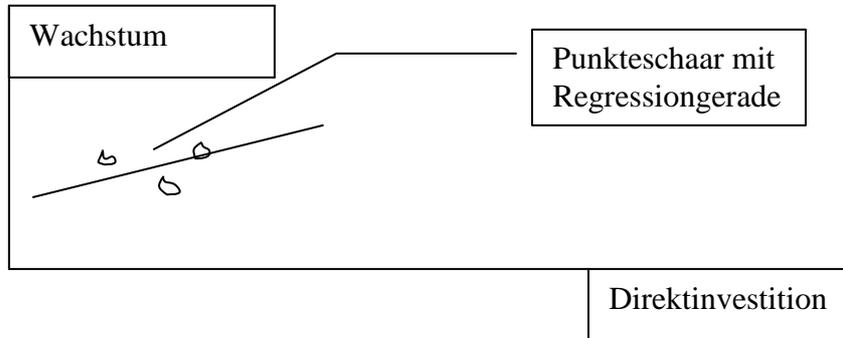
- Folglich Wertschöpfung und Steuern

- Durch die Multis kommen *Direktinvestitionen* (+Kredite) ins Entwicklungsland

- Gleichzeitig wird *Technologie* und *Managementwissen* transferiert (Humankapital und Ausbildung . *Spill-overs* = Leute die im Multi lernen und dann in andere Regionale Firmen überwandern und das Wissen mitnehmen)

- Marktzugang :

Direktinvestitionen und Auswirkung auf Wachstum



Länder mit viel Direktinvestitionen haben auch im Wachstum gut zugelegt.

Ist das jedoch statistisch Signifikant ?

Die Abweichungen sind so stark (ausreisser ebenfalls ausgenommen), dass durch die Statistik nur 30% erklärt werden.

(Aus dem Domar Modell „Kapitalproduktivität“ = Man steckt Kapital rein und mehr Kapital kommt raus.)

Kausalität kann aber auch genau andersrum sein : Man investiert dort, wo das Wachstum schon vorhanden oder besonders groß ist.

Wo investieren Leute in Afrika ?

1. Wo Märkte existieren
2. Wo Rohstoffe sind

In kleinen Ländern, die das nicht haben, finden faktische keine Direktinvestitionen statt !

$I = S \text{ inland} + \text{Kapitalimport}$

Das Verhältnis davon ist 90% inländisch und höchstens 10% Ausländische Investitionen.

Direktinvestitionen sind meistens mit Joint Ventures verbunden.

2005-10-31 Multinationale Unternehmen www.Terragon.de

Wdh.: Bei Entwicklungsländern gibt es wichtige Unterschiede, man sollte sie also in Gruppen teilen.

Referatsthema :

Formen der Internationalisierung in der elektischen Theorie.

Ein allgemeingültiger Erklärungsansatz für multinationale Unternehmen ?

Beschäftigung :

Anzahl der Beschäftigten in MNU's.

MNU's werden vom Markt akzeptiert, weil sie effizient arbeiten.

With or Without : Wie würde die Beschäftigung aussehen, wenn wir keine MNU's hätten ?

Effekte von Multis :

Neue Industrie - Mehr Beschäftigung

Modernisierung inländischer Industrien :

ztraditionelle Bereiche (weniger)

Moderne bereiche (mehr)

Fall : Indonesien

Komparative Vorteile von Indonesien ?

- billige Löhne
- Flexibilität, geringe Gewerkschaftsmacht
- politische Stabilität
- freier Kapitalverkehr, freier Warenverkehr
- Infradstruktur

Wichtig ist, dass eine Industrie aufgebaut wird, massiv Arbeitsplätze aufgebaut werden, jedoch auch ganz schnell wieder abwandern, wenn es in einem anderen Land bessere Bedingungen gibt ! Diese Schnelligkeit bringt für viele Länder große Probleme.

MNU's ins Land zu locken hat also ein großes Potential, allerdings auch ein hohes Risiko.

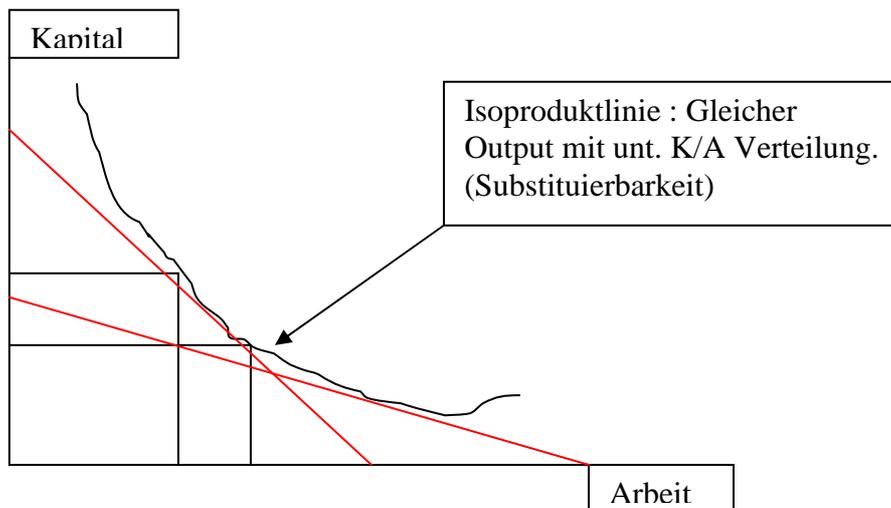
Bis Seite 15 im Skript.

2005-11-07

Wdh: Beschäftigung und Wirkung und auf das Wachstum von MNU. Haben und Indonesien angeschaut, welche Probleme MNU Entscheidungen für bestimmte Regionen bedeuten. Vor allem durch das schnelle Wechseln von Standorten.

Filialen die wegen Standortnachteilen aufgegeben werden oder verlagert werden, werden geschlossen bzw. abgerissen, und nicht an die Konkurrenz verkauft, um diese nicht zu stärken.

Technologie : Wahl der Technologie



- Substituierbarkeit gilt *betriebswirtschaftlich* eigentlich nicht.

Man braucht immer bestimmte Stückzahlen von etwas, um ein Produkt herstellen zu können.

- *Volkswirte* glauben da schon eher dran, und zwar in dem Sinne, dass man

ex-ante entscheiden kann, ob man bei Investitionen in Maschinen investiert, oder ob man die Arbeit von Menschen machen lässt, also in Arbeit investiert.

- Welche Variante (Kombination) wählt man denn aus ?

Es muss nicht immer alles automatisch und modern sein, wenn es billiger ist, die Arbeit von Menschen machen zu lassen.

Wie kommt man also zur günstigsten Variante ?

Man nimmt die Faktorkosten (Kostenfunktion) : $\text{Kosten} = i * K + l * A$

i = Kosten für eine Einheit Kapital (Zins)

l = Kosten für eine Einheit Arbeit (Lohn)

- Aus diese Gleichung leitet man dann eine $\text{Kapital} = \text{xxx} * \text{Arbeit}$ ab,

und bekommt die Isokostengerade, die die Isoproduktlinie in einem Punkt schneiden muss.

- Wenn man die Kosten für die Arbeit nun verringert (kleineres „ l “), dann liegt die Kurve flacher ! Der Schnittpunkt liegt dann also weiter rechts, und man produziert eher Arbeitsintensiv.

- Das bedeutet, *je nach Verhältnis von Kapital und Arbeitskosten, wird man unterschiedliche Technologie einsetzen !*

- *Risikoanpassungskosten* : In der Auto-produktion wird es auf der ganzen Welt ähnliche Technologie geben. Obwohl man etwas sparen könnte, wenn man mehr von Arbeitern machen lassen würde, vertraut man auf automatisierte Maschinen und nimmt höhere Kosten in Kauf.

Entwicklungstechnik :

Vor allem in Industrieländern vorangebracht. Ein Versuch, Lösungen zu finden, und die Lösung dann weiterzugeben.

- *appropriate Technology movement* : Angepasste Technologien für Entwicklungsländer, die unter Mitarbeit der Entwicklungsländer produziert werden sollte.

- Anpassen muss man :

° Knappheit von Produktionsfaktoren

° Kapazitäten

° economies of scale benötigen für eine bestimmte Produktionsmenge auch einen entsprechenden Absatz

° Umwelt : Klima, sonstige Umwelt

° Ausbildungsstand : zwiespältig, woll ich Technik nun besonders einfach und simpel machen, oder eher hochkomplex, damit alles automatisch laufen kann ?

° durch Inländer beherrschbar

° eigene Reparaturen für die Inländer ermöglichen, also auf lokalen Ressourcen aufbauend.

Probleme :

- Um diese Bemühungen ist es still geworden, obwohl es doch eigentlich eine gute Sache ist.

- In einem MNU habe ich jedoch nur einen Experten für eine Technik und möchte nicht für jedes Land eine eigene Technik entwickeln.

Anpassung an die Länder ist natürlich wichtig und wird gemacht, aber man möchte nicht systematische Anpassung betreiben, was zu teuer wäre.

- Ein psychologisches Element ist auch, dass der Empfänger auf den man sich anpassen muss, das Gefühl bekommt, nicht so weit entwickelt zu sein.

- In die internationalen Produktionsnetzwerke kommt man nicht , wenn man nicht bestimmte Formalien erfüllt.

- Kosten der Entwicklung von technology movement sind größer als man denkt.

Unabhängige Technologietransfers

Unternehmen vergibt eine Lizenz an ein unbeteiligtes Unternehmen.

- 5-10% der Lizezeinnahmen werden durch unabhängigen TechTransfer gemacht.

Das bedeutet, dass Mercedes an irgendeine kleine Werkstatt im Ausland eine Lizenz erteilt, die dann unabhängig von Mercedes irgendwas macht.

- Hier gibt es meistens Wettbewerbsbehindernde Klauseln, wie Exportbeschränkungen oder den Zwang Vorprodukte für die Herstellung von eigenen Betrieben zu kaufen und nicht bei anderen Anbietern (die günstiger sein könnten) !

- Als Gebühren muss man dann einen *Prozentsatz* vom Umsatz an de Lizenzgeber zahlen.

(- 90% sind konzerninterne Transfers.)

UN: hat ein Code of conduct for technology movement.

2005-11-14 Multinationale Unternehmen

Technologie :

- appropriate technology . Unternehmen benutzen gerne standardisierte Technologien. (self reliance)
- Vertragsklauseln beim Technologietransfer : Knebelungsverträge, gegen Wettbewerb. „Technologieseetze“ : Anreize für Direktinvestitionen. „Board of Investment“. Das selber gibt es auch für Technologien. Sie sollten eigentlich solche Missbräuche von Vertragsklauseln verhindern.
- Buch von Sell : „Ressourcenallokation und Technologietransfer“ Dort gibt es alles zu Board of Investments und Technology-movement.

Einkommensverteilung vs. Steuervermeidung durch Transferpreise

Das hat erstmal nicht viel miteinander zu tun .

In Entwicklungsländern reissen sich die Leute darum, in MNU's zu arbeiten, weil die Konditionen im Verhältnis zu dem Land besser sind und Sicherheit bieten.

Multis werden so oder so beschimpft :

Zahlen sie zuviel, wird gesagt, sie ziehen die besten Mitarbeiter aus der Region ab.

Zahlen sie zu wenig, wird von Ausbeutung der Mitarbeiter gesprochen. „Sozialdumping“

Kann man sinnvoll fordern, dass in Entwicklungsländern soviel gezahlt werden sollte wie bei uns ? Wir fänden das gut, weil dann keine Arbeit abwandern würde.

Im Interesse des anderen Landes ist dies nicht, weil dort keine höheren Löhne gezahlt werden können.

- Lohnnebenkosten beinhalten auch Versicherungen und Rentenleistungen von denen ich profitiere, also eigentlich Einkommen. Wenn ich fordere , die Lohnnebenkosten zu senken, dann fordere ich eigentlich Einkommen zu senken.

- Im internationalen Vergleich kann man nicht nur die Preise vergleichen, sondern die Kaufkraftparitäten der Länder vergleichen. Das muss man im Auge haben, wenn man über Sozialdumping spricht.

Die Argumentation dient aber auch der Entlastung unserer Arbeitnehmer, die Interesse daran haben, dass woanders die Löhne steigen !

Unternehmenssteuern

Unternehmen sollen sich an der Entwicklung des Gemeinwesens beteiligen. Dies geschieht vor allem durch Steuern.

Steuerehrlichkeit : 9,5 % Steuerhinterziehung bei der Mehrwertsteuer, was jedoch 54,4 Milliarden € sind.

Hartz IV Defizit beträgt wegen falscher Rechnung hingegen nur 1,5 Milliarden.

- Transfer Pricing (Preise bewusst einsetzen und Geld zu verlagern)

Bei MNU's hat man viele Gelegenheiten im Konzern Steuern zu hinterziehen.

Das meiste an Handel ist Intra-Firm Handel.

Beim Handel von Mutter zu Tochter über 1.000.000 €.

Mutter macht 1 Mio Erträge, und die Tochter 1 Mio Verlust..

Das kann ich nicht nur mit Produkten machen, sondern auch mit Patenten und Lizenzen.

Dann mache ich es so, dass in dem Land die meisten Gewinne mache, in dem es die geringsten Steuern gibt. (Die Summe für Lizenzen kann ich fast beliebig hoch setzen)

- „Verrechnungspreise“ beinhalten also auch Steueraspekte !

Man soll rechtlich die Preise so setzen, wie ihn 2 unabhängige Partner aushandeln würden. In den Gesetzen findet man allerdings wenig konkretes zur Preisbestimmung.

- **Preisvergleichsmethode** : Bei ähnlichen vergleichbaren (oder sogar homogenen) Gütern kann man eigentlich keine utopischen Preise wählen.

- **Wiederverkaufsmethode** : Preis ab Werk des Kunden - Handelsmarge = Verrechnungspreis. Wenn der Preis 1,50 € wäre und 50% Handelsmarge abgezogen wird, kommt 1€ Verrechnungspreis heraus. Eine Firma kauft ja kein Produkt ein um dann Verluste zu machen.

- **Kostenaufschlagsmethode** : Anhand der Herstellungskosten einen Preis ermitteln und dann einen entsprechenden Aufschlag verlangen.

* Schlüssel der Fixkosten zur Verteilung der Gemeinkosten

* Teilkostenrechnung vs. Vollkostenrechnung :

* Ist-Kosten (gemessene Kosten aufteilen auf die Produkte) - Sollkosten/Plankosten (Das was normal zu erwarten ist. Aussergewöhnliche Ereignisse würde man nicht mit einrechnen).

* Ermittlung unterschiedlicher Gemeinkosten (Entwicklung, Marketing etc.)

- Unternehmen müssen sich auf eine Methode festlegen und dann konsistent sein.

Man kann auch nicht mehr als 100% der Kosten verteilen.

- Wenn das rauskommt, kann es zu einer Nachzahlung kommen. Darüber hinaus drohen hohe Strafen.

- Wenn ich in einer Steueroase das Geld bunkere und es sich dort vermehrt weil man keine Steuern zahlt... Wie kommt man dann an das Geld ran ?

Mit dem Geld kann man dann die anderen Töchter mit Krediten versorgen.

Wenn die Gewinne aus dem Ausland als Dividende im Inland ausgezahlt wird, dann werden sie erst besteuert. Es ist also eher ein Steueraufschub.

(Erträge aus Beteiligungen - im Mutterunternehmen)

- Der Aspekt, dass man durch diese Transferpreise auch den Gewinn höher aussehen lassen kann als er ist, um Arbeitnehmer, Investoren etc. zu täuschen ist auch sehr wichtig.

- Devisenlizenz : Teilweise kann man keine Gewinne aus anderen Ländern importieren, die Gelder für notwendige Vorprodukte allerdings schon !

- Pharmaunternehmen haben das sehr stark manipuliert.

2005-11-21 Multinationale Unternehmen - www.Terragon.de

Wdh : Vorwürfe an MNUs.

Jetzt :

Begründung für Multinationale Unternehmen

Es gibt keine Einheitliche Theorie, die alles erklärt.

Dunning nimmt 4 Erklärungsansätze die er zusammenführen will.

1. Ansatz : Ausgleich der Renditen

In einem Land in dem Renditenhoch sind, wird Kapital dorthin strömen. In dem anderen Land wird man dann weniger Kapital haben. Relativ simpel zu finden bei Portfolioanlagen, bei denen es schlicht um Kapitalinvestition (Direktinvestition) gehen.

Renditen sind : Reale Zinssätze, die Inflationsbereinigt sind.

Man hatte in manchen Ländern hohe Zinsen gehabt (20%), jedoch auch hohe Inflationen (10%) , was die realen Renditen dann wieder geringer werden lässt.

Dazu kommt das Wechselkursrisiko.

Kann man das auf Direktinvestitionen übertragen ?

Oft hat man Beschränkungen in Ländern, die keine ausländischen Direktinvestitionen wollen, dort beruhen hohe Renditen oft auf Monopolbildung oder Abschottung vom Ausland.

Der Ansatz bringt einen jedoch nicht so sehr weiter.

2. Ansatz : Monopoltheorie (nach Hymer)

Vor allem aus den USA, mit Blick auf Unternehmen (nicht so sehr anonyme Kapitalmärkte). Die Theorie hat 2 wesentliche Punkte :

1. Punkt : *Marktmacht* . Wichtig für finanzielle Kraft. Geht ein bisschen gegen den Gedanken der vollständigen Konkurrenz.

2. Punkt : Wettbewerbsvorteile . *Kernkompetenzen* :

- technisch
- organisatorisches Wissen
- Patente und Know How
- beziehung zu Finanzmärkten um gute Kredite zu kriegen
- größe des Unternehmens ist auch wichtig

Möglichst flächendeckend einzusetzen. Wenn ich in Land A Gewinne machen kann, warum dann nicht auch in Land B.

3. Ansatz : Transaktionskosten

Direktinvestition als Folge von Marktversagen ?

Was heisst das ?

Man geht aus von einer Kernkompetenz und möchte diese International Vermarkten.

Wie mache ich das ?

1. Verkauf von Patenten an andere Märkte, von den Lizenzen verdiene ich dann.

Wieso kann hier der Markt versagen ?!

- *Asymetrische Information* über das Produkt : Ich selber weiss, wie toll mein Produkt ist, der andere weiss davon jedoch noch nichts und muss überzeugt werden ! Allein jemanden zu finden ist schwer (Internationale Kontaktbörsen für Erfinden und Unternehmen), noch schwerer ist es dann, einen bestimmten Preis verlangen zu können.

Problematisch kann auch sein, wenn der Lizenznehmer mir meinen eigenen Markt kaputt macht, obwohl er sich eigentlich auf einen anderen Markt beschränken sollte (Vertragsklauseln in der Richtung sind verboten).

2. Selber produzieren : Ich kann dann eine Direktinvestition in einem anderen Land machen, und dann anfangen etwas herzustellen. Dann bin ich schon ein Multinationales

Unternehmen.

Was sind genau Transaktionskosten ?

Nach Coase, Williamson, Picot spricht man von Transaktionskosten. Es sind keine Produktionskosten, sondern Abwicklungskosten, die man hat um eine bestimmte Aufgabe wahrnehmen zu können.

Bsp:

Unternehmen 1 gibt eine Aufgabe an Unternehmen 2 (Fertigung von Teilen)

- Suchkosten (Gelbe Seiten)
- Anbahnungskosten (Kontakt herstellen)
- Kosten der Vertragsverhandlung (Verhandeln über den Preis)
- Kosten des Vertragsabschlusses (Patentanwalt einschalten etc.)
- Controllingkosten
- usw...

Diese Kosten haben jedoch alle nichts mit Produktionskosten zu tun !

Unternehmen 1 : Marketingkosten

Unternehmen 2 : Bezugskosten

Wenn ich das im Unternehmen selber mache, gibt es auch Kosten (bei interner Abwicklung).

- Organisationskosten
- internes Controlling
- Verhinderung von „Seilschaften“ im Unternehmen (Über Fehler hinwegsehen, weil man mit dem Kollegen privat gemeinsame Sachen macht und sich gegenseitig schützt)

Ich muss dann prüfen, wo die geringeren Transaktionskosten anfallen... Wenn ich es intern oder extern mache ? Lizenzvergabe gäbe es wenn, die externen Kosten geringer sind.

Dieser Ansatz macht die Entscheidungssituation ganz gut deutlich !

- Im Reader stehen dazu noch einige Untersuchungen.

Wann kommt es zu Kartellen (bei homogenen Gütern) und wann zu Fusionen (bei heterogenen Gütern wird das verhandeln komplizierter und man den Wettbewerb einschränken will) ? Kartelle sind oft jedoch verboten.

Unvollkommenheit auf Märkten als Erklärung für Joint Ventures

Man meint Equity Joint Ventures mit Kapitalbeteiligung (zu X%).

Vorteil ist, dass opportunistisches Verhalten eingeschränkt wird. Wenn der eine positiv arbeitet, zieht man den gemeinsamen Gewinn nach oben.

Wann macht man ein JV ?

Wenn man Kompetenzen von jemandem braucht, die man selber nicht hat.

(Tabelle auf S. 21 im Reader mit Transferierbarkeit)

Wenn man Nestle (Cafe und Nahrungsmittel) und Coca Cola (gutes Vertriebssystem) zusammenbringen will. Diese beiden Firmen wollten kalten Cafe herstellen, der durch Kohlensäure aufgepeppt wird. Dies würde die Kernkompetenzen der beiden Unternehmen verbinden.

Man könnte es so machen, dass Nestle produziert und Coca Cola das Produkt vertreibt.

Die Frage ist dann, was das Vertriebssystem wert ist, wenn man es „kaufen“ möchte ? Was ist das Produkt wert, wenn ich die Marke kaufen will ?

Es ist schwer angemessene Preise festzusetzen.

Marktbeziehungen, wenn beides Transferierbar ist.

Lizenzvergabe, wenn nur eines davon Transferierbar ist, an den Partner dessen Teil nicht Transferierbar ist.

Joint Venture, wenn beides nicht transferierbar ist, muss ich zusammenarbeiten.

Meistens ist der Grund für Joint Ventures, wenn ein Partner gute Marktbeziehungen hat, und der andere das Know How zu dem Produkt.

Internationale Beschaffung

Auch das von Coase und Williamson ist ähnlich. „Buy or Make“ Entscheidung hängt ab von :

- Vorleistungsstruktur :

Vorproduktion (Frage ist dann, ob man diesen Bereich international Outsourcen kann?)

Montage

Vertrieb

- *Internationales Outsourcing* ist

1. Vergabe der Arbeit an Dritte Unternehmen (externes Outsourcing) und auch
2. Verlagerung durch Direktinvestitionen (internes Outsourcing in Tochtergesellschaft im Konzern, um die Kontrolle über das Produkt zu behalten ~ MNU).

Es werden dann auch ganze Wertschöpfungsketten nach ausserhalb gegeben. Dies ist dann schwierig für eine Volkswirtschaft, wenn ganze Unternehmensstrukturen in Ausland wandern!

Was hat das alles mit Transaktionskosten zu tun ?

Kosten zum Schutz der Kernkompetenzen, Risiko des Missbrauchs, Kosten Risiken zu vermindern und so weiter...

Ist das externe Outsourcing oder interne Outsourcing günstiger ?

4. Ansatz : Oligopolistische Parallelverhalten (Knickerbocker)

Marktformen :

- **Monopole** : Gibt es als Marktform (Ein Anbieter alleine auf dem Markt, unabhängig von seinem Verhalten) oder als Verhaltensweise (Ein Anbieter, der auf keine Konkurrenzpreise rücksicht nehmen muss und bei der Preisgestaltung nur auf die Nachfrager achten muss).

- **Duopole** : Nur 2 Anbieter, wie bei den Flugzeugherstellern.

- **Oligopole** : Automobilhersteller weltweit, mit wenig großen Herstellern und vielen Nachfragern.

- **Polypole** : Sehr viele kleine Anbieter und Nachfrager

- **Monopson** : Ein Nachfrage und viele Anbieter

- **Leader-Strategie** : Wenn einer ins Ausland geht, folgt man, weil man nicht genau weiss was er da will, aber man schnell reagieren will.

- **Kreuzinvestitionsstrategie** : Wenn eine Firma aus den USA in Deutschland investiert, investiert die Deutsche Firma auch in den USA.

5. Ansatz : Produktzyklustheorie :

Umsatz in der Zeit Diagramm.

Es gibt den Produktzyklus international :

- Innovation im Industrieland
- mit erster Produktion im Industrieland,
- dann erste Exporte in Entwicklungsländer,
- dann Standardisierung der Produktionsverhältnisse
- Ansatz im Ausland steigt an
- Dann kommt es im Ausland zu Immitation und Direktinvestitionen ins Ausland oder

Lizenzvergaben.

- Nach gewisser Zeit : Aufgabe der Produktion im Inland
- Import des Produktes aus dem günstigeren Ausland
(Vorher hatte man Exportprodukt, nun Importprodukt)

→ Dann müssen wir wieder mit Innovationen starten und es geht von vorne los.

6. Ansatz : Verhaltenstheoretische Analyse (Behavioristische Theorie)

Verhalten der Manager, die oft nicht „erklärbar“ sind, sondern von persönlichen Beziehungen oder Präfferenzen abhängig ist.

7. Ansatz : Standorttheorie

Theoretisch nicht viel zu sagen.

Man stellt alle Standorte auf den Prüfstand und betrachtet die einzelnen Faktoren unter dem Kostenaspekt :

- Natürliche Standortfaktoren (langfristig gewachsene, Umwelt, Arbeitskraft, Infrastruktur)
- künstliche Standortfaktoren (können kurzfristig verändert werden - Steuergesetze)
- Institutionelle Randbedingungen (Zugehörigkeit zur EU, änderbar, aber nicht kurzfristig von selbst änderbar.)

2005-11-28 Multinationale Unternehmen - www.Terragon.de
optimaler Standort aus Unternehmenssicht ?

Wenn man sich jetzt nun für einen neuen Standort entscheiden muss, sucht man sich die wesentlichen Faktoren davon heraus und sucht ein Land das am besten dazu passt. Nicht bachtet : Wechselkurse muss man auch beachten, wenn man aus diesem Land verkaufen will.

8. Eklektische Theorie von Caves und Dunning

Unterschiedlich geschrieben, aber in die selber Richtung.

In wie weit trägt dieses Erklärungsmuster ? Dunning ist nicht irgendwer, sondern einer, der am intensivsten zu dem Thema geschrieben hat.

„Transnational Corporation“ Zeitschrift in der Bereichsbibliothek, dort steht auch viel zu Dunning.

„Eklektisch“ = Eigentlich als Schimpfwort von Kritikern, weil er nichts neues entwickelt hat, sondern nur zusammengeschustert hat, und zwar aus :

Theorie der Konkurrenzanalyse (ownership advantages)

- Unternehmensspezifische Vorteile
- Caves hat von intangible assets gesprochen, also von ungreifbaren Werten, wie Patenten, Know How, Lizenzenbesitz, Überlegene Finanzmacht, Organisatorische Kenntnisse, Lean management, Marken...
- McDonalds : Standardisierung, Hamburger schmeckt überall gleich. Als er in Russland war mit einer Gruppe, wollten alle Frauen zu McDonalds, weil dort auch die Toiletten standard waren ☺
- Coca Cola : Vertrieb und Geheimnis um das Rezept als Vorteil.
- Know How kann auch in Organisatorischen liegen.

Theorie der Standortfaktoren :

- Wenn ich was tolles erfunden habe, muss ich das ja nicht in Bremen machen.
- Standortfaktoren :
- **natürliche Faktoren** (langfristig gewachsene) : Klima , Bodenbeschaffenheit , qualifizierter Arbeitskraft, Löhne,
 - **künstliche Faktoren** (kurzfristig änderbar) : Steuern, Auflagen, Infrastruktur etc.
 - **institutionelle Faktoren** (nicht alleine von Staat änderbar) : WTO Mitgliedschaft, EU Mitgliedschaft, PVÜ Mitglied, NAFTA Mitglied...
 - „Scoring Faktoren“ anwenden um auszuwählen.
 - Wenn man ein Ergebnis hat, muss man wieder wählen :
 - **Export** von eigenen Standort ins Ausland
 - **Direktinvestition** im Ausland
 - **Lizenzproduktion** eines anderen Unternehmens im Ausland (externalisierung)
 - Vorteile : Geringe Kosten, Wenig Aufwand, Kein Personal, wenig Risiko
 - Nachteile : Verlust von Kernkompetenz, Angemessenen Preis finden ist schwer, Durch Verhandlungen gibt man schon Wissen preis.

- Theorie des Transaktionskostenansatzes

(„Internalisierung“ im Gegensatz zu Externalisierung) :

- Von Coase erfunden, dann vergessen, von Williams wiederbelebt.

Dieser Ansatz ist der beste aktuell für Direktinvestitionen.

Warum kann man Vorteile haben, wenn man ins Ausland geht ? Eigentlich hat man doch nur Nachteile, weil man sich dort nicht auskennt !

Code of Conducts

„Freiwillige Verhaltensgrundsätze“ - OECD Leitsätze für MNUs

- (Inhalt im Skript Seite 28)

So etwas gibt es in fast allen Bereichen (Arbeit, Soziales etc.).

Warum hält man sich an diesen Kodex, wenn es doch freiwillig ist ?

- Wenn so ein Kodex über längere Zeit von den meisten Firmen eingehalten wird, kann so ein Kodex sogar rechtlichen Charakter bekommen. Privatrechtlich kann man dann evtl. verklagt werden, weil man gegen die guten Sitten verstoßen hat.
- Man versucht weltweite Anerkennung zu erlangen, und freut sich, wenn sich andere Länder anschließen.

„Corporate Governance“ Alle am Unternehmen teilnehmenden wollen Informationen und so weiter. (?)

- Vorstand
 - Banken
- Aufsichtsrat
- Hauptversammlung
 - Aktionäre

(unbedingt den Text in Skript lesen, Faber Castell)

Nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit (S. 35)

Direktinvestitionen in Wettbewerbsfähigkeit einbinden.

Nach Smith :

- Alle Produktion eines Landes macht den Wohlstand aus.
- Es wird von Menschen produziert
- Ein Teil wird für den Austausch mit anderen Ländern verwendet
- Produktivität der Arbeit und des Kapitals
- Verbesserte Produktivität durch Arbeitsteilung
- Ausgestaltung des Geldwesens

Nicht Thematisiert :

- Entstehung von Innovation als Motor für Wirtschaftswachstum und Wohlstand (dies hat später Schumpeter gemacht)
- Produktivkräfte Arbeit und Kapital können dadurch besser genutzt werden.
- Sicherung von Privateigentum ist sehr wichtig. Dort wo es das nicht gibt, gibt es keine Sicherheiten
- Vertragsfreiheit und persönliche Haftung
- Konstanz der Wirtschaftspolitik

statische und dynamische Funktionen...im Skript auch nachlesen.

Rolle des Staates ? → bei „nationalen Innovationssystemen“ nach Eugen : Förderung von

F&E , Erziehungswesen...

Besonders wichtig ist, dass sich all diese Institutionen mit „Ländern“ beschäftigen.

Wir haben uns bis jetzt mit MNUs befasst.

Sichtweisen der IWB vergleichen von IHIP !

Literatur :

„Transnational Corporation“ Volume 10, Number 1, April 2001, Copyright United Nations
2001 printed Switzerland

2005-12-05

Wdh : Wesentliche Elemente :

- Zuwachs an Produktion (created assets)
- starke Mobilität dieser Faktoren (über die Grenzen der Länder hinweg)

- MNUs besitzen den Großteil des Kapitals und der Technologie, welche sie in die Länder hineintransferieren können.
Sie handeln Global und denken global.

- Demgegenüber haben wir Regierungen, die national handeln und denken. (Arbeitslosigkeit, Renten etc.)

- Wenn den MNUs die Bedingungen nicht passen, wandern sie ab. Das bedeutet :
 - Unternehmenssteuer runter
 - Mehrwertsteuer hoch
 - Tabaksteuer hoch

kurz : alle lokalen Steuern werden angehoben, die man als Inländer nicht umgehen kann, weil das Steuersystem ja bestimmte Einnahmen braucht.

- „Steuergerechtigkeit“, wer reich ist muss mehr zahlen, sind nicht mehr wichtig, weil die Reichen sonst direkt abwandern. Firmen verlegen den Hauptsitz auch relativ einfach.
- Politiken der Staaten, die für Globalisierung sind haben nicht erkannt, dass sie durch diese Entwicklung sich selber durch die MNUs erpressbar machen.
- Länder könnten sich absprechen und „Steuerkartelle“ bilden, die alle die selben Steuern haben. Allerdings haben nicht alle Länder Interesse daran. Vor allem kleine Länder wollen sich Vorteile dadurch sichern, dass sie geringere Steuersätze nehmen können.
- **Konflikt** : Bürger erwarten von Politik, dass sie gerecht besteuern, also dass Kapitaleinkommen stärker besteuert werden (+Reichensteuer). Dies ist jedoch de Facto im internationalen Vergleich gar nicht möglich !

Porter-scher Diamant (mittlerweile fast veraltet)

Wettbewerbsfähigkeit eines Landes

$Y = a * \text{Arbeit (hoch Arbeitsproduktivität)} + \text{Kapital (hoch Kapitalproduktivität)}$

Die Cob-Douglas Produktionsfunktion, nach der man nun das Einkommen messen kann?
Die Diamanttheorie soll diese Funktion nun aufschlüsseln.

4 Hauptelemente der Theorie :

- Faktorbedingungen : natürliche und geschaffene Faktoren.
- Nachfragebedingungen : Marktgröße, Anspruch der Konsumenten (Kritik : Kann auch Auswirkung der Entwicklung sein, nicht Ursache).
- Verwandte oder Unterstützende Aktivitäten : Wie sieht der Branchenmix in dem Land aus ? „Cluster-linkages“, sind Zulieferer vorhanden ? Sind Unternehmen der gleichen Branche vorhanden ?
- Unternehmertum und Unternehmensstruktur : Rivalität zwischen den Unternehmen. Hat man direkt Konkurrenten, oder gibt es Monopole ?

Was ist daran nun ein Diamant ? Die Darstellung, wenn man diese 4 Elemente aufzeichnet.

Nebenelemente :

- Regierungen¹ : Können zwar auf einiges einwirken, aber keine wesentlichen Einflüsse nehmen. Sie kann geschaffene Faktoren verbessern (Steuern, Arbeitsgesetze, Wettbewerbsrechte, Fusionsrechte, Innovationen F&E fördern...)
- Zufall : Chancen die durch Zufällige Ereignisse entstehen.

Versteckte Kritik :

- Analytische Trennung zwischen Ursache und Wirkung ist nicht deutlich.
- Geld und Bankwesen, Forschungsinfrastruktur etc. wird nicht erwähnt.
- NIS = National innovation System
- Was hat das mit der Vorlesung zu tun ?
Aussenbeziehungen fehlen.
Es werden keine Direktinvestitionen erwähnt. MNU's sind implizit.
- Infrastruktur als solche fehlt.
- sozialer Frieden...
- ...

Wie hat Porter die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Ländern gemessen ?

- Messung an erfolgreichen Unternehmen :
 - Inlandsproduktion
 - Export
 - Expansion über Direktinvestition im Ausland.

Was haben erfolgreiche Unternehmen ?

- Ownership Advantages : Unternehmensspezifische Vorteile.

Weil sie diese Vorteile haben, können sie erfolgreich produzieren und letztlich im Ausland investieren.

(Japan ist nicht international Wettbewerbsfähig, aber die Unternehmen sind es ! ☺)

Unternehmen können also immer Wettbewerbsfähig sein, das muss aber nicht unbedingt was mit dem Land zu tun haben.

- Dilemma der staatlichen Förderung : Eigentlich müsste man als Staat den Standort fördern, jedoch würden Unternehmen abwandern, wenn man F&E nicht subventioniert. Problematisch ist, dass Innovationen dann später auch im Ausland umgesetzt werden, was dem Inland nicht zugute kommt.

¹ Aufgabe der staatlichen Politik : 1. Förderung von Ownership Advantages der Unternehmen (F&E..) und 2. Förderung von Locational Advantages (Infrastruktur..).

- Erweiterung durch die eklektische Theorie :

- Auslandsinvestitionen :

Was bedeuten Auslandsinvestitionen für die Elemente des Diamanten ?

Einflüsse auf die Faktorbedingungen :

- + Zusätzliche Unternehmen die Arbeitsplätze schaffen

Verwandte und Unterstützende Bereiche :

- + Interessant, wenn sie Lücken in diesem Bereich schließen.

Unternehmensstruktur und Rivalität :

- + Wenn neue ausländische Firmen kommen, mischen sie den Markt auf.

Zufall :

- + Manches kann man nicht erklären.
- + Wettbewerbsmentalität (statt „Zufall“) nicht leicht von Unternehmensstruktur zu trennen.
- + sie können Konsumentenbedürfnisse erhöhen

Man muss also untersuchen, welche Wirkung eine D.I. auf die Elemente des Diamanten hat. Regierung sollte dann auch unterschiedlich auf unterschiedliche Typen von Direktinvestitionen reagieren.

Zusammenfassendes Kapitel im Skript „Veränderungen für nationale Politik“:

...Supranational :

- Organisationen : EU , WTO
- Umweltpolitik : China kann es national machen, wir nicht. (wegen EU)
- Subventionen durch die WTO ?
- Fiskalpolitik : Maastrichtkriterien für die Ausgaben (3%+60% BIP).
- Steuerpolitik : Mobilität der Unternehmen als Problem.
- Geldpolitik : Im Euroraum kann man kaum Geldpolitik machen. Wenn in Europa die Zinsen steigen, können sich die Multis über Tochterfirmen in den USA oder so finanzieren.
- Handelspolitik : Wirtschafts und Währungsunion. Innerhalb Europas darf man keine Hemmnisse einführen. Weltweit geht es auch schwierig, weil man Vorschriften der WTO hat.

Gestaltungsmöglichkeiten der Politik sind also eher gering.

Investitionspolitik für ausländische Investitionen

Man glaubte in den 60er Jahren, dass man in Lateinamerika und den Asiatischen Staaten eine Menge bewirken könnte.

Dort (in diesen Ländern) hat man Kapital und Technologiegesetze verabschiedet, in denen stand, unter welchen Bedingungen man in diesen Ländern investieren darf.

U.a. :

- **Vorschrift von Joint-Ventures** : Minderheitsjoint ventures waren Pflicht in manchen Branchen. (nach % Sätzen)

- **Verbotene Sektoren** : In bestimmten Bereichen durfte man gar nicht investieren ! (zum Gold schürfen zum Beispiel)

- **Fake-out Klausel** : Man durfte ein Joint Venture gründen, musste dieses aber nach 10 Jahren an den Staat abgeben ! Man wollte also dass Ausländer die Firma in Gang setzen, es dann aber abgeben. (Dies wurde nicht angenommen)

- **Förderung des unabhängigen Technologietransfers** :

MNU bringt Kapital, know how und Technologie mit ins Land. Darüber hinaus bringt er Marktkontakte mit hinein. Diesen Aspekt hatte man damals stark unterschätzt; deshalb wollte man früher keine MNUs im Land, weil die sich schlecht benehmen. Sie wollten das mit kleinen Unternehmen machen, die Schlange standen um investieren zu können.

Die großen staatlichen Unternehmen, die nicht gut gearbeitet haben, führten damals auch zu der Kreditkatastrophe in Lateinamerika. (vor allem, weil sie keine Marktkontakte hatten)

Letztendlich hat man alle hemmenden Gesetze weggenommen, und nun ist es umgekehrt : Alle Länder reissen sich um die MNUs !!!

2005-12-12

Wdh : Porterscher Diamant. Diagramm Seite 40 im Skript.

„Zufall“ drückt aus, dass wir nur eine begrenzte Rationalität haben.

- Dunning erweitert den Diamanten dann durch Auslandsinvestitionen ! (S. 42)

Dunning ist der Papst in Bezug auf Direktinvestitionen. Er hat in einem Artikel Skizziert, warum D.I. immer wichtiger geworden sind.

- In den letzten 40 Jahren hat sich in Bezug auf MNU's sehr viel getan :

Veränderungen in Bezug auf den Staat der letzten 40 Jahre :

- Renaissance des Marktsystems, in dem man an Effizienz glaubt, und soziale Komponenten nicht mehr so wichtig sind.

- Glaube an eine Wirtschaftspolitik ist eigentlich gebrochen. (darf man nicht so direkt sagen, aber das ist die allgemeine Tendenz)

- Globalisierung der ökonomischen Aktivitäten durch WTO etc. wird vom Staat positiv gesehen

- World creating assets (Einkommensschaffende Ressourcen), Produktionsfaktoren sind mobiler geworden.

Durch freien Handel, Liberalisierung der Märkte (Arbeit, Finanz etc...)

- Anzahl der Länder die das „take - off“ Stadium erreicht haben :

Take off nennt man den Übergang zu einem dauerhaften selbstständigen Wirtschaftswachstum. Wenn eine Investitionsquote über 10 % des BIP ist (Daumenregel), sagt man, dass Kapital dauerhaft gebildet wird. Diese Rate liegt dann höher als die Geburtenrate etc.

- Konvergenz der Strukturen (und Bedarfe) in den Industrieländern und den Schwellenländern. Früher waren die Unterschiede im Bereich der Agrarproduktion und anderen Bereichen extrem groß.

- Kriterien für direct Investment : Früher sah man nur die negativen Aspekte, heute sieht man auch die positiven Seiten, weil man jetzt gute Erfahrungen mit D.I. gemacht hat, und die negativen Folgen vom Verzicht gesehen hat. MNU's bringen auf eigenes Risiko Technologien, Manager und andere Dinge ins Land.

Veränderungen in Bezug auf MNU's der letzten 40 Jahre :

- Notwendigkeit weltweite Märkte einzubeziehen.

- F & E Kosten steigen, und Unternehmen sind dazu gezwungen diese Produkte dann auch weltweit verkaufen zu können, um die Kosten wieder reinzubekommen.

- Im Vergleich zur Konkurrenz hat man höhere Preise wenn man weniger produziert (Skalenerträge)

- Steigende Verluste durch teurere Zulieferer im Inland und billigere Zulieferer im Ausland. (global Sourcing).

- Abbau von Handelshemmnissen : Weltweit abgebaut, aber vor allem innerhalb der EU abgebaut.

- Erleichterung und Verbesserung von Transportsystemen und Kommunikationssystemen !

- Verstärkte Oligopolistische Konkurrenz : Man versucht dem entgegenzutreten, indem man Firmen fusionieren lässt, und Synergien schafft, die für „Entspannung“ in der Konkurrenz sorgen. (Konkurrenzreduzierung)

Dies kann dann für den Konsumenten höhere Preise bedeuten.

- Das Deutsche Kartellamt hat seine Kompetenz an die EU verloren, weil wenn ein Unternehmen europaweit agiert, ist das deutsche K.A. nicht mehr zuständig !

Man kann es sich auch global gar nicht leisten, keine großen Unternehmen zu haben.

Wenn ein Kartellamt etwas aufdeckt und verbietet, ziehen die Unternehmen vor Gericht und bekommen dann oft recht. Wenn sie dann auch kein Recht bekommen, gehen sie zum Wirtschaftsminister und können von dem eine direkte Erlaubnis bekommen.

- Bei Kapitalgesellschaften kommen Shareholder Interessen dazu, was bei Privatunternehmen nicht so ist. Allerdings werden die oft von den großen „gefressen“. (Wir leben in einem Haifischbecken)
- Technologietransfer zwischen den Multis der Länder und zwischen Ländern.
- Arbeit kann im Ausland billiger eingekauft werden.

Schlussfolgerung für die Politik :

- Sie muss eine Zielsetzung festlegen
- Standortvorteile für Deutschland müssen verbessert werden.
- Man kann Innovationen fördern, Effizienz in der Produktion steigern, Zuschüsse...
- Neue ausländische Märkte gewinnen, bei denen man besonders freien Zugang hat.
- Angebot/Nachfrage im Inland besser abstimmen
- Ausländische D. I. liefern Ressourcen, die man sonst garnicht bekommen würde.
- Produktlinien können etabliert werden, die man weltweit verkaufen kann. D.I. bringen also auch neue Produkte mit und Marktkenntnisse !
- F&E kann stimuliert werden.
- Organisationsmethoden kommen von ausländischen Managern mit in die anderen Länder. Ich Rechnungswesen ist das vor allem zu sehen !

Wenn Manager von Multis internationale Rechnungswesen regeln können, und diese dann in regionale Firmen abwandern, verbreitet sich das neue System.

- Qualitätsstandards der Endprodukte erhöhen
- Vorteile anderer Nationen nutzen : weiss man nicht genau was das bedeutet ?
- Neue Unternehmenskultur entwickeln : Unternehmensverfassungen transportieren.
- Grenzüberschreitende Allianzen, Anknüpfung an Standards, um in internationale Produktionsnetzwerke aufgenommen werden zu können !
- Interaktion mit den Vorteilen des Gastlandes, und komparative Kostenvorteile erzeugen. Dynamische komparative Vorteile. Komparative Vorteile ändern sich bei den Ländern mit der Zeit dynamisch. Sie werden „gemacht“ indem man in F&E investiert und Grenzen öffnet und so weiter....

- Gewinne werden oft auch wieder in dem Land reinvestiert !

Produktionskonto der VGR betrachten :

Unternehmen die etwas verkaufen, müssen Vorleistungen, Abschreibungen etc. verdienen und haben dann Löhne, Gewinne und Mieten übrig, die das Volkseinkommen repräsentieren !

...(Das nochmal genauer ansehen, wichtig!)

Negative Wirkungen

- Unwillkommenes Verhalten der D.I. Unternehmen :
- Transfer-pricing
- Keine Nutzung von Expansionschancen (Konzerndisziplin). Damit die Preise von Produkten nicht sinken, fährt man nicht in voller Auslastung und handelt nicht im Interesse des Landes.
- Verlagerungen : „fußlose Industrie“. Nike zum Beispiel...(?)

Bei Direktinvestitionen kann man immer 2 Seiten betrachten :

- Inward (sind wichtig bei Dunning)
- Outward

Dunning motivationen von D.I.

Bei D.I. gibt es :

Was bringt es dem Unternehmen ?

1) Ressourcenorientierte Investitionen im Ausland :

- Rohstoffe
- Arbeit (günstiger)

2) Marktorientierte Investitionen :

- Interesse an lokalen (in Land) oder regionalen (in NAFTA) Märkten

3) Absatzorientierte Investitionen :

- Jeder soll dann mein Produkt kaufen in dem Land

4) Effizienzorientierte Investitionen :

- „Economies of Scale“ (weniger Kosten pro Stück)
- „Economies of Scope“ (Synergieeffekte, durch Ressourcen aus einer anderen Verwendungsrichtung, die man für sein Produkt nutzt)

5) strategische Investitionen (asset seeking) :

- strategische Beziehungen zu einem anderen Land.
- z.B. Cross-investment : Wenn einer in meinem Land investiert, investiere ich auch in seinem Land gerne.

Was bringt es dem Land ?

1) Kapital und Technologie wird in das Land gebracht. (komplementäre Ressourcen)

Arbeitsplätze , Marktzugang in anderen Ländern.

Spin-off Effekte : Nebeneffekte und Übertragungen, wie Anschlusstechnologieförderung.

Verbesserte Qualitätsstandards, bessere Zuliefernetzwerke.

2) Kapital und Technologie auch wieder komplementär.

Es sollte eine bestimmte Investitionsquote erreicht werden, die man durch ausländische Investitionen pushen kann.

„Backward Linkage“ : Wenn ein Stahlwerk neu aufmacht, entstehen nebenbei auch Maschinenbau Unternehmen zum Beispiel. Einer macht dann aus dem Stahl Fahrräder, ein anderer was anderes...

Wettbewerbsstimulation !

4) Intensivierung der internationalen Arbeitsteilung.

Zugang zu ausländischen Bezugsmärkten. Qualitätsstandards werden verbessert.

Spin-offs passen hier auch wieder rein.

5) Kapital kommt ins Land, Stimulierung des Wettbewerbs etc...

Man kann also von unterschiedlichen Typen von Direktinvestitionen unterschiedlich profitieren ! Diese sollte man sich genauer ansehen.

2006-01-09

Wdh. Porterscher diamant . (S. 40)

Faktorbedingungen :

- Welche Faktoren sind vorhanden ?
- Sind Industrie Cluster vorhanden ? (einzelunternehmen haben kaum eine chance)
- Größenvorteile
- Nachfragebedingungen : Kritische Konsumenten , die zu Qualität antacheln .

Nebenelemente :

- Regierung
- Zufall

Alle diese Elemente sind durch die Pfeile verbunden und wirken aufeinander ein.

Regierung wirkt zum Beispiel auf alle Bereiche ein. (Alles Interdependenz).

Dieses Modell ist nicht zum rechnen gedacht, sondern qualitativ zum diskutieren.

Ein großer Nachteil ist, dass es die nationale und nicht die internationale Volkswirtschaft betrachtet.

Dunning erweitert dieses dann in dem OLI Theorem international.

Dunning : Es gibt mehrere Typen von Direktinvestitionen :

- Resourcenorientiert :

Resourcen können Technologie, Kapital, Marktzugang etc. sein, die man in dem Land nutzen möchte und mit den eigenen verbinden mag.

- Absatzmarkorientiert :

Belieferung des Binnenmarktes als Hauptmotiv. Hier hat man Konkurrenz mit den anderen inländischen Firmen.

Diese Art der Investition mischt die inländische Branche aufgewirbelt.

- Efficiency Seeking (Effizienzorientiert) :

Nutzung effizienter Produktionsverfahren mit den Resourcen in dem Land. Wenn man günstige Arbeitsplätze für die eigene Produktion nutzen will.

Es entsteht eine größere Konkurrenz um günstige Arbeitsplätze.

- Strategische Investition (Asset Seeking) :

Bei diesen kann man nicht direkt sagen was das Ziel ist, es ist eine Mischform.

- Board of Investment
- Investment Promotion Agencies

Wir haben darüber gesprochen, dass sich die Sichtweise auf die D.I verändert hat. Früher waren Multis die bösen Buben die keiner haben wollte :

UNCTAD : Welthandelskonferenz, die Kritik an den Multis geübt hatten. Wenn man aktuelle Veröffentlichungen liest, werden sie hingegen gelobt.

- „Linkages“ insbesondere „Backward Linkages“ mit Zulieferern. Wenn VW nach China geht, hat es nach einiger Zeit in China eine große Schar von Zulieferern. Dass dann das Meiste aus China kommt, wird von der dortigen Regierung gefördert.

- Technologie wird transferiert : Produkttechnologie...

(Die Liste mit den „Maßnahmen zur Vertiefung der Verbindungen zum Gastland“ in der

Bereichsbibliothek kopieren gehen !)

Länder müssen sich im Wettbewerb mit anderen Ländern in den Forderungen zurücknehmen und mit Subventionen locken.

China hat den Vorteil, dass der chinesische Absatzmarkt ein Monopol ist, weil er sehr groß ist. Die Firmen gehen also nicht nur wegen dem Billiglohn nach China sondern auch wegen des Absatzmarktes !

Referate :

Konzentrieren auf den Kern des Themas.

Abgabetermin : 10.2.06

Vortragstermin : 6.2.2006

Projektbericht Thema am Ende des Semesters !

Ein Investitionsprojekt soll beurteilt werden ! Erstellen einer Feasibility Studie.

Zu Zweit oder alleine !

Exkursion nach Moskau im Mai/Juni für eine Woche !

Partneruniversität mit Gegenbesuch.

Man kann dort also kostengünstig wohnen.

Flug ca. 230 euro. Von Hamburg 1,5 Stunden.

Deutsche brauchen keine Visa.

Man wird dort den Kreml besuchen...

2. Teil der Vorlesung nächstes Semester ist eher BWL orientiert.

2006-01-16

Referate I :

1) Aufkauf vs. Greefield Projekte?

Synopse wichtig.

Keine eintönigen folien.

Was genau spricht für was klarstellen.

Schutz der kernkompetenz, wie sicher ist ein land vor kopien ?

Man soll also praktische dinge erwähnen !

vortrag soll dynamisch sein, als ob man vor einem vorstand vorträgt.

2) Transferpreisgestaltung

Das wird man in der Klausur brauchen.

Europarecht und nationales Recht im Vergleich betrachten. (Diskriminierung In/Ausland)

3) Investitionsförderungsabkommen

Bilaterale Abkommen (Schutzabkommen).

Gewinntransfer.

Wenn man Skripte zitiert : u.Ms. = unveröffentlichtes Manuskript.

Visa besorgen

Flug organisieren

Übernachtung klären

Kosten : 300 flug, moskau essen teuer,

2.-9. juni

Referat 1 : Unternehmerische Verhaltenskodizes

Maren Gensike

Lieber wenig als zu viel sagen. Aber akzente setzen.

In Zusammenfassung keine neuen Gedanken mehr !

Referat 2 : Nachhaltigkeit bei VW

Nachhaltigkeitsbericht von der Homepage VW zum runterladen.

Referat 3 : Code of Conducts

Keine sanktionen. Auch kaum imageschade, weil verstöße nicht bekannt werden.

Referat I : Technologietransfer

- Technologie : Wissen über Produktionstechniken.

Referat II : MNU : Vom schurken zum Retter ?

Referat III : Was ist Appropriate Technology

- angepasste technologie.

Projektbericht Thema 4 mit Paul eingetragen.

2006-02-06

Referat I :

- Direktinvestitionen und die Auswirkungen auf die Gastländer
- Direktinvestitionen Merkmale : Kontrolle

4 Typen :

- Ressourcen
- Markt
- Effizient
- Strategisch

4 Formen von direktinvestitionen :

greenfield investment, kauf von firmen, zweigstelle...

Vorteile/ Nachteile von diesen formen.

Auswirkungen auf den Diamanten von Porter.

Positive wirkungen auf das Gastland.

Dunnings Theorie ist die Basis für Direktinvestitionen.

- Auswirkungen von verschiedenen investitionstypen auf die Länder ?

erste formen sind für den einstieg, andere eher für den ausbau...

Unterscheidungen müssen ja einen Sinn machen.

Referat II :

Wettbewerbsfähigkeit von Nationen im Porterschen Diamanten.

Vor allem die geschaffenen Faktoren machen Wettbewerbsfähigkeit von Ländern aus.

Qualität ist wichtiger als Quantität. Nicht die Menge der Arbeitskräfte sondern das

Ausbildungsniveau ist entscheidend.

Kritik von Porter durch Dunning.

Dunning hat gezeigt dass DI staataktivität und wirtschaft beeinflussen. Sie müssen auch in den Diamanten aufgenommen werden.

Referat III:

MNU und Linkages aus Sicht der Entwicklungsländer.

2006-04-24

Vor dem Vortrag müssen die Projektberichte abgegeben werden. (Ende Mai)

Was haben wir bisher gemacht ?

1) **Was sind Multis** ? Definitionen. Es gibt viele Definitionen, die mehr oder weniger Zweckmäßig sind.

Sell mag eine Definition die auch KMU in mehreren Ländern (mindestens 2) als Multi definiert.

Hier hat man auch alle Probleme wie Transferpreise aber überschaubar.

Transnationale Unternehmen agieren durch die einzelnen Nationalstaaten durch Rechtssysteme hindurch.

2) **Messung der Internationalität** : Indizes

Index von der UNCTAD - Internationalisierung betrachtet folgende Bereiche :

- Vermögen (Ausland / Gesamtvermögen)
- Umsatz (Auslandsproduktion / Gesamt)
- Beschäftigung (Auslandsbeschäftigte / Gesamtbeschäftigte)
- Index ist Ungewichteter Mittelwert

Beispiele gehen von 27% Ausland bis hin zu 97% Ausland (Nestle).

Im Schnitt liegen die Werte bei über 50%.

Die 3 Bereiche sind gegeneinander relativ gleich verteilt.

Bedeutung von Multis

UNCTAD Verhältnis

Auslandsproduktion / Exporte aus dem Nationalstaat = Index

Was ist also größer, die Direktinvestitionen oder die Exporte ?

Wenn Index größer als 1 ist, hat man mehr Direktinvestitionen bzw. Auslandsproduktion.

Dies ist der aktuelle Trend.

Direktinvestitionen und deren Wachstumsraten

Wachstumsraten bei den DI waren lange Zeit größer als die des Exports und Zeitweise im Zweistelligen Bereich.

Anteil des Konzerninternen Lizenzverkehrs am Gesamtlicenzverkehr

Konzerninternen Lizenzverkehrs / Gesamtlicenzverkehr = Index

Bei internationalen Technologietransfer ist dies die wesentliche Methode, bei der Tochtergesellschaften Lizenzen an das Mutterunternehmen zahlen.

Intra-Firm Trade

Auch Daten der UNCTAD. Man hatte früher 1/3 des Welthandels als Intra-Firm Trade.

Hier handeln also Mutter und Tochtergesellschaften.

Multis waren damit an 2/3 des Welthandels beteiligt. Die Multis handeln also vor allem „unter sich“. Der Rest waren unabhängige Exportunternehmen.

Was bringen Multis für Empfängerländer ?

Theoretisch:

- Marktkenntnis
- Arbeit
- Technologiewissen
- Intensivierung des Wettbewerbs und Konkurrenz

Negativ:

- Abhängigkeiten (auch politisch)
- Strategische Sektoren
- Nachhaltige Produktion (Multis kommen und gehen schnell wieder)
- Ausbeutung von Arbeitskraft in älterer Literatur aus den 60er und 70ern.

Dies wird teilweise durch Firmenkodizes aufgefangen.

Empirisch:

- Direktinvestitionen und Wachstum korrelieren
- Direktinvestitionen und Arbeitsplätze

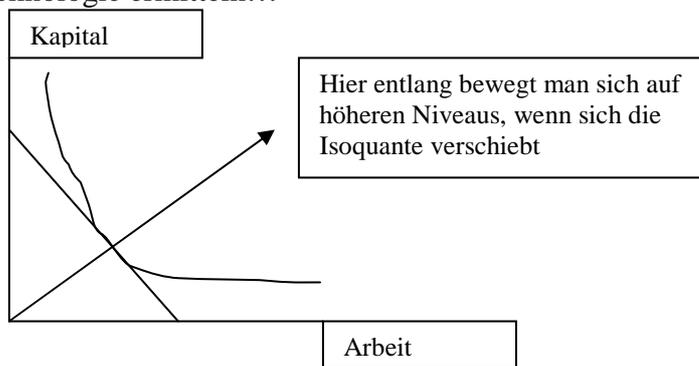
Signifikanz ist bei beiden gering, und es ist unklar, wie die Kausalzusammenhänge sind. Man kann dann immer sagen, Wachstum liegt an DI oder halt umgekehrt. Es ist in den Zusammenhang eine Glaubensfrage.

- DI sind gut für GoodGovernance wo Bildung schon relativ hoch ist. Für die besser ausgestatteten Ländern ist es besser, denn diese können um DI buhlen.

Multis und appropriate Technology (Nachhaltigkeit moderner als appropriate)

Welche Technologie ist für das Gastland angemessen?

Entwicklungspolitische Perspektive, wenn man Arbeit und Kapital (substituierbar) gegenüberstellt und die Kosten für Kapital und Zins ins Diagramm trägt, kann man optimale Technologie ermitteln...



Problem ist, dass man Technologien erst entwickeln muss.

Unternehmen werden sich also vor allem an bewährte Technologien halten, anstatt die Technik in einem Land zu nutzen, um Risiken zu vermeiden.

Dieser Technologie-Movement ist nicht mehr so sehr aktuell.

Transferpricing

Was ist das?

Güter innerhalb eines Konzerns verkaufen. Dies kann „Overpricing“ sein, um den Gewinn des Partners zu mindern, und den eigenen zu erhöhen, wenn man in einem Land niedrigere Steuern zu zahlen hat. Dadurch kann man auch Gewinne transferieren, wenn es sich über reinen Devisentausch (Gewinntausch) nicht machen lässt, weil diese zum Teil verboten sind.

„Underpricing“ fällt der Gewinn in das Land des Partners der zu billig kauft.

Warum hat man diese Preise ?

Wenn man zwischen den Ländern verkauft muss man Zölle und Werte berücksichtigen.

Es gibt Transferpreise auch in einem Unternehmen, wenn man innerhalb eines Unternehmens die Gewinne der einzelnen Abteilungen sehen will. (Profit center)

Wenn bestimmte Bereiche dauerhaft „schlechtgerechnet“ werden, kann das zu Demotivation führen.

Preisfestlegung

- Kostenaufschlagsmethode

- Preisvergleichsmethode

- Marktpreismethode

...

Es gibt hier eine Reihenfolge die im Reader zu finden ist.

Wandel der Einschätzung der Multis

Bruch um 1980 :

Vorher hat man sie verdammt, weil sie mit Ausnutzung, schlechten Arbeitsbedingungen etc. verbunden wurden.

Dann hat sich wieder jeder um die Multis gerissen.

Dies lag an :

a)Erfahrungen mit Staatlichen Unternehmen (in Lateinamerika). Diese Staaten haben vom Kapitalmarkt Anleihen aufgenommen und Technologien eingekauft.

Damit wurden Staatliche Unternehmen gegründet, die das dann umgesetzt haben.

- Staatliche Unternehmen

- Weltkapitalmarkt

- Welttechnologiemarkt

Dann war es den staatlichen Unternehmen nicht möglich dieses Kapital und Wissen sinnvoll zu benutzen und führte zu weltweiten Kriegen.

b)Code of Conduct: Verhaltenskodizes wurden dann von Multis gefordert.

c)Man hat dann auch Erfahrungen mit den Multis gemacht. Das Kapital von ihnen musste man in die Staatlichen Rechnungen einbeziehen und in das eigene Land holen.

Erklärung von Multis

Die wichtigsten waren :

- Transaktionskosten (Ansatz von Hennert)

Matrix von 2 Unternehmen:

	<u>Transferierbares Wissen</u>	<u>Nicht transferierbares Wissen</u>
<u>Transf. Wiss.</u>	(Markt)	(A nimmt von B Lizenz)
<u>Nicht Trans. Wiss.</u>	(B nimmt von A Lizenz)	(Joint Venture) ²

- Produktzyklustheorie:

Produktzyklus kann verlängert werden (in dem Wendepunkt des Produktzyklus) , indem man dann Export hinzufügt und nicht nur Inland bedient.

Man kann auch in einem anderen Land eine komplett neue Produktion machen und den Produktzyklus wieder von vorne beginnen zu lassen.

Alternative wäre dann eine Lizenzvergabe in dem Bereich. Findet man so einen

² Beide Firmen bringen festes Wissen ein und das beste draus machen.

Lizenznehmer? Welche Probleme treten auf ...?

- Standorttheorie :

Natürliche , Künstliche , Institutionelle Standortfaktoren.

Hier gibt es dann Scoringverfahren, wo die Faktoren gewichtet werden.

→ Eklektische Theorie

Code of Conducts

OECD-Codes, ILO-Codes, UN-Codes....

Das Problem bei allen diesen Codes ist, dass sie alle Freiwillig sind und sich nicht über das nationale Recht stellen. Es kann nur für Marketing genutzt werden.

- Freiwillig : Völkergewohnheitsrecht?

Wenn sich viele daran halten, wird derjenige das Schwarze Schaf, der es nicht anerkennt. Hier kann es dann doch nach dem Gewohnheitsrecht verurteilt werden.

Daher sollen von Völkern immer einige Entaltungen sein, oder auch Gegenstimmen, damit es nicht unbedingt zur Pflicht wird.

- Sinn und Zweck: Akzeptanz von Multis sollen erhöht werden!

Daraus folgt Senkung der Transaktionskosten für Kapitaltransfer.

Verstärkung der internationalen Mobilität von Kapital.

Die Kritik der Politik an den Multis war nicht nur der gute Willse fürs Volk, sondern auch eigene Interessen. Staatliche Monopol-Unternehmen etc. mussten sich nun internationaler Konkurrenz stellen etc...

Code of Conducts von Firmen

Faber und Adidas zum Beispiel. Haben sich vor allem an den ILO Conducts angelehnt.

Dies wieder nur für Werbezwecke.

Tue was gutes und rede darüber.

Internationale Wettbewerbsfähigkeit von Staaten

- Mobilität von Faktoren (Kapital und Technologie sind sehr mobil geworden)

Alles was wir hier machen, dient dem Zweck die Kapital und Technologiemobilität zu erhöhen. Es soll möglichst viel in anderen Ländern investiert und produziert werden.

Gray-Modell:

Neue Sicht der internationalen Wirtschaft → siehe unser Referat

Direktinvestitionen im Porterschen Diamanten

Arten von Direktinvestitionen

Das war eine Wiederholung des letzten Semesters, was wesentlich ist!

Für Klausur !

2006-05-08

Grundlegend 2. Teil

VIII - Strategische Entscheidungen

S. 4 Skript II

Unternehmen sind Umrahmt von einer Umwelt :

- Absatzmärkte
- Bezugsmärkte
- Geld und Kapitalmärkte
- Staatliches Wesen. Steuern, Abgaben, Subventionen

Dies gilt auch für Greenfield Projekte, wie in dem Projektbericht.

Die Aufgabe ist dann, diese Elemente Kompatibel zu machen. Jeder Bereich sieht sich dann als wichtigster, ohne den nichts geht. Man muss sie aber alle aufeinander Abstimmen:

Integrierte Unternehmensplanung: Gleichzeitigkeit dieser Vorgänge.

Abbildbar durch Zahlungsströme. Umsatzeinzahlungen! (Einzahlung)

Alle möglichen Kostenarten kommen dann entgegen dazu. (Auszahlung)

Bei neuen Projekten sitzen dann große Lücken, die durch Geld und Kapitalmärkte gedeckt werden müssen. Langfristig, Mittelfristig und so weiter. Anleihen (Schuldverschreibungen, schön aufwendig), Darlehen (Schmucklos mit Bank)...

Sonderformen wie Leasing oder so kann man auch unterbringen in der Liquiditätsplanung.

Projekt: GuV um zu wissen wieviele Steuern man zahlen muss.

Marketing :

International gibt es viele Strategien, die man beim Absatz einschlagen will. Man muss sich entscheiden. (nach Porter)

- Kostenführerschaft
- Differenzierung

Geht nicht gleichzeitig, weil man dann keine economie of scale haben kann.

Allerdings kann man anders speziellere Wünsche erfüllen.

- Strategie zwischen den Stühlen gibt es dann auch.

- Qualität vs Preis : Wo will man sich positionieren mit dem Produkt? (Diagramm)

Strategisches Management versucht dann, sich zu positionieren.

	Alte Märkte	Neue Märkte
Neue Produkte	Innovation	Mond tourismus ☺
Alte Produkte	Marktdurchdringung	Diffusion

Neue Märkte können auch geographisch sein.

- Boston Consulting Diagramm mit Cash Cow.

Diagramm:

X=Marktanteil . Y=Wachstumsrate

Unternehmen sollten alle paar Jahre überlegen, was man an seiner Strategie besser machen kann. Hieran verdienen die Consulting-Unternehmen, die das dauernd machen.

- Single Sourcing: Nur einen Lieferanten
- Dual Sourcing : Mindestens einen zweiten Lieferanten

- Transferpreise vor allem zum Steuern sparen.

Führungsstile :

- ethnozentrisch : Stammlandorientiert.
Wenig Entscheidungsrechte der Tochtergesellschaft im Ausland.
- polyzentrisch : Tochtergesellschaften sind relativ unabhängig und haben viel Entscheidungsfreiheit.
- regiozentrisch : asiatische unternehmen sind relativ selbstständig
- geozentrisch: Gesamtzusammenwachs, straffe Leitung weltweit. („Perlmutter“)

Kleine Unternehmen halten am Ethnozentrischen fest! Selbstständigkeit kann zum Ruin für das Mutterunternehmen führen.

Es hängt aber von den Produkten ab.

Wo liegt die Kernkompetenz? Auf welchen Märkten muss ich überhaupt präsent sein?

Das wesentliche ist, dass es alles Ausschnitte des Unternehmens sind, und dass man eigentlich immer sehen muss, wie alles zusammenwirkt und was die Konsequenzen von Strategien sein können.

Diagramm Seite 8 :

Wichtig ist, dass man diese Strategie analyse macht und es dann dabei belässt.

Es muss in der Folge dann aber auch eine Benennung von Kosten und Maßnahmen sein.

Unterscheidung von Management Strategien

- Geltungsbereich: Mache ich nur in eine Abteilung, oder einem Bereich eine Strategie?
- Funktionsbereich: Personalstrategie, Absatzstrategie etc...
- Entwicklungsrichtung: Schrumpfung, Wachstum, Stabilisierung
- Produkte Märkte: Diversifikation, Marktentwicklung....
- Wettbewerbsvorteile : Kostenführerschaft etc...

Diagramme S14 bis S16

2006-05-15

Referat: Portfolio-Technik

- Strategische Geschäftseinheiten

- BCG Matrix :

relativer Marktanteil vs. Marktwachstum...

Fragezeichen, Stars, Arme Hunde, Milchkuhe.

- Wie definiert man Strategische geschäftseinheiten, um sie in die Matrix einzuordnen. Aber wo ordnet man neue Produkte ein?

Sell:

Mc Kinsey hat so ein ähnliches Portfolio.



Marktattraktivität ist dann ein Ergebnis mehrerer Einflüsse:

- Wachstum
- allgemeine Marktgröße!
- Rentabilität des Produktes
- Rohstoffsicherheit für das Produkt

Man beurteilt sowas dann über ein Scoring-Modell (Nutzwertmodell).

Hierbei setzt man dann gewisse Gewichtungen für die einzelnen Kriterien an. (1-10)

Hierbei ist es praktisch auch schwierig zu wählen was nun gut und was schlecht ist. Man muss also die Dimensionen des Diagramms festlegen.

Wettbewerbsvorteil:

- relativer Marktanteil
- relatives Produktionspotential
- Forschungs und Entwicklungs Potential
- Qualifikation meiner Führungskräfte (wird selten schlecht bewertet 😊)

Sie haben keine 4 Felder Matrix wie die BCG, sondern sie haben eine 9 Felder Matrix.

Alles was im Bereich „links unten“ ist, ist „Mittelfreisetzung“, was bedeutet, dass der Markt nicht attraktiv ist, oder ich keine Vorteile habe. Hier werde ich also wenig Geld investieren.

Oben rechts heisst es dann „Mittelbindung“, was bedeutet, dass hier investiert wird.

Stopford Matrix:

Y Achse : Hierarchie (im Konzern) vs. Externes Netzwerk

X Achse : Konfiguration der Führung , werden Entscheidungen zentral oder dezentral getroffen?

Zellen:

		Konfiguration	
		zentral	dezentral
Form der Organisation	Hierarchie	Ztraditionelle TNC	Internes Netzwerk
	Externes Netzwerk	Hierarchie von Kontrakten wie Nintendo	Führende Unternehmen in der Konstellation einer Allianz

Klausurfrage: Was sind nochmal „Kernkompetenzen“ ?

- Kommerziell Verwertbarer Nutzen
- Schwer imitierbar
- Dauerhaft

2006-05-22

Referat I : Strategische Allianzen in der Automobilindustrie.

- Alle Autofirmen haben viele Allianzen. Fiat mit Ferrari etc.

Fiat hat damals gesagt, dass sie in Zukunft für jedes Auto Modell eine Allianz haben wollen.

Was ist eine strategische Allianz :

- befristet (mittelfristig)

- Mehrere Partner

- gleiche Ziele (Sachziel oder allgemeines Ziel der Wettbewerbsverbesserung. Marketing, Absatzförderung durch Kuppelprodukte)

- rechtlich und wirtschaftlich unabhängig

- Gemeinsame Forschung, Produktion, Zulieferung, Vertrieb.

- richtung der strategischen allianz

Kooperationen :

- horizontal (mit konkurrenten)

- diagonal (andere geschäftsfelder) : die beiden sind strategische Allianzen

- vertikal (VW und Bosch) : strategische Familie

Referat II : Strategische Familien und Netzwerke

Strategische Familie :

Nicht nur Zulieferer und Abnehmer, sondern auch Banken und das Umfeld.

Diese Beziehungen basieren auf gegenseitigem vertrauen.

Die Mitglieder machen sich den Markt nicht streitig, sondern ergänzen sich gegenseitig. Es muss aber jeder intern seinen Beitrag zur Familie leisten, von daher gibt es intern einen Wettbewerb.

Referat III : Konfiguration von Internationaler Unternehmenskooperation

2006-05-29

- Projektbericht geheftet reicht, nicht gebunden, weil besser abheftbar!
- Fallstudie 1 am 14. 6. bereits vortragen

Referat Paul: GATS

- Besteht aus Mitgliedern der WTO im Verhältnis der Haushalte.
- spezifische Verpflichtungen (für einzelne Länder) und allgemeine Pflichten.

Modus 1 : Unternehmen leisten etwas für ausl. Unt.

Modus 2 : Anspruchsname von Leistung im Ausland (Tourismus)

...

Folien gucken

Früher waren dienstleistungsmärkte für ausländische unternehmen gesperrt!

Müllunternehmen zum Beispiel konnten nicht im Ausland arbeiten,

GATS dient hier also dazu, die Ownership Advantages im Ausland einbringen.

Dies stößt auf Widerstand bei Leuten, die solche Dinge lieber staatlich halten wollen, dies führt in der WTO aktuell grade zu Schwierigkeiten!

→ Sell findet es sehr interessant ! Modus 3 vor allem

Referat : TRIPS

- Kein direkter Gesetzestext: Mitglieder müssen die Regeln also in eigenen Gesetzen formulieren (Wie GATS auch)
- Regeln sind von 3 Vorgängern übernommen. (Folie 7)
- Richtet sich eher an Entwicklungsländer die wenig Schutzrechte haben.

→ Man möchte auch hier wieder Ownership Advantages umsetzen können.

Es ist gegen Interessen von Staaten die nicht weit entwickelt sind !

Das ist alles Interessenpolitik.

- „Generika“ : Firmen die 20 Jahre alte Patente nachbauen dürfen.

Referat : Transnationale Unternehmen und Linkages

Folien.

2006-06-12

Moskaureise:

2006-06-19

Referat: Europäische Aktiengesellschaft bzw. „Societas Europea“.

Dennis Röntgen.

- Grundkapital 120.000€

- Gründug kann nur durch eine bestehende juristische Person geschehen! (Umwandlung)

Image : Made in Europe

Laut EU darf eine Sitzverlegung nicht unterbunden werden, und auch nicht teurer, bzw. schwerer gemacht werden. (EU Verordnung).

- Derzeit kann eine Aktiengesellschaft nur in ein anderes Land gehen, wenn man das Unternehmen „liquidiert“, also alle Reserven offenlegen.

- Monopolistisch (board angelsächsisch), Dualistisches System.

Aktionäre bestimmen das Board. Im Board sitzen die, die im Tagesgeschäft drin sind.

Dort sitzen dann auch unabhängige Direktoren.

2006-06-26

Klausur : 31.7. 15-19 uhr.

Nächsten Mittwoch : Paper Mill , englisches Projekt.

Inflation : beachten, aber nicht neu rechnen.

Skript II - S. 4.

Wichtig ist, dass man erkennt, dass alle Teile ineinandergreifen.

Wenn man am Absatzmarkt was ändert, wird sich auch in der Beschaffung oder so was ändern. Dies wird dann in den Managementstrategien verwendet. (Strategische Unternehmensplanung)

Unternehmensplanung S. 8:

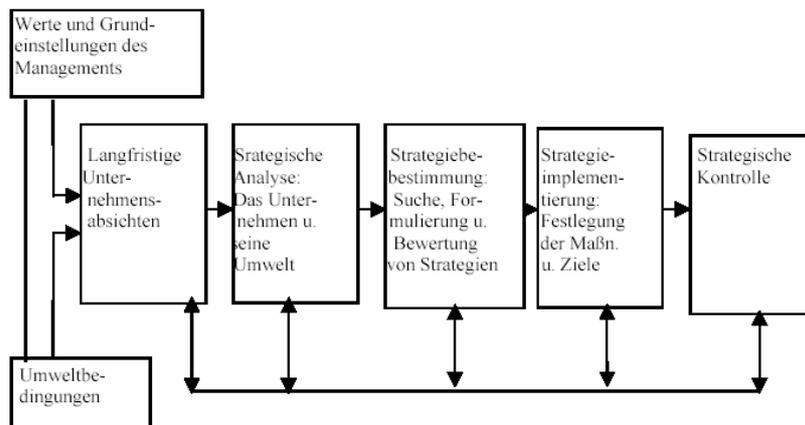


Abb.: Grundmodell der strategischen Unternehmensplanung (Kreikebaum, S. 38).

- Diese Absichten sind hier längerfristige Sachen.
- Strategische Analyse wird hier SWOT analysiert im Vergleich mit anderen Unternehmen am Markt. Was sind die Kernkompetenzen? Wo besteht Potential beim Geldverdienen?
- Konkrete Budgetzuweisungen sind hier erforderlich.
- Wert und Grundeinstellungen des Top-Managements kann man aus Unternehmensverfassungen oder Satzungen erkennen: Zweck der Unternehmenstätigkeit (Sachziele eher als Monetäre Ziele), Unternehmensmissionen, Verhaltensregeln mit Kunden und Mitarbeitern, positive Botschaften an internationale Regeln etc, Verhaltenskodizes.
- Wenn man sich klar ist, was die Kernkompetenz sein soll, hat es eine Orientierungsfunktion auf welchen Gebieten geforscht werden soll.
- Mitarbeiter sollen sich in so einem Unternehmen wohler fühlen, weil man dann weiss was man der Welt gutes tut. Mitarbeitermotivation.
- Was kann und darf man planen und was kann man nicht verändern? Wenn man in ein Unternehmen geht muss man sich an diese Kodizes halten.

Umweltbedingungen: Verschiedene Gruppierungen, Gesetzlich, Sozial etc.

Die muss man bewerten und einordnen können.

Systematische Bestandaufnahmen der Umweltbedingungen ist für jedes Unternehmen wichtig.

Wertstellungsprofil: Wie steht man zu kritischen Punkten?

- Ausschüttungspolitik?
 - so viel wie möglich
 - so wenig wie möglich
- Risiko?
 - größte Sicherheit

- risiko akzeptieren
- Wachstum?
 - Schrumpfen
 - Expansion
- Was bedeutet Qualität?
 - Wenig bedeutung
 - hohe bedeutung
- Führungsstil?
 - Autoritär
 - Demokratisch

Dies kann man nun unterschiedlich kombinieren und eine Strategie darauf aufsetzen.
Ausschüttungen werden teilweise zu 50% realisiert und 50% thesauriert für Investitionen.

Leistungsfähigkeit des Unternehmens darstellen: (Potentiale) S.11

Resource-based view: Erfolge von Unternehmen sind nicht zufällig, sondern liegen an Stärken:

- Finanzausstattung:
- Forschung und Entwicklung:
- Kompetenz der Produktion:
- Zugang zu Rohstoffen:
- Standort: Stahlwerk an der Küste...
- Kostensituation:

Hier muss man dann bewerten (schlecht bis sehr gut) wie die Firma in den Bereichen gestellt ist. Dann kann man dies als Kurve darstellen oder so.

Hier kann man vergleichen wo man selber steht und wo der beste Konkurrent.
(Benchmarking)

Strategiebestimmung S.13

Will man neue Produkte machen, oder alte Produkte besser vermarkten? (Matrix alt/neu)
Hier muss man dann Forschungskosten und Marktdurchdringungskosten etc. beachten.

Bis hier sind wir noch bei der Suche nach Strategien...

Finden von Strategien

Mitarbeiterideen: Prämien bekommt jemand der etas tut, was nicht direkt mit seinen Aufgaben zu tun hat.

S. 16.

2006-07-03

Wdh: Szenario, strategische Ausrichtung, wo will ein Unternehmen in 20 Jahren sein. Wie bewertet man Strategien? (Reader: Kalkebaum? Strat. Management)

Investitionsrechnung mit Kosten, Nutzen, Risiken...so ähnlich wie in Feasibility Studie.

Kulturelemente nach Hofstede

Symbole : Hände schütteln, wie geht's dir? Etc.. Worte Objekte Gesten

Helden: Verhaltensvorbilder wie Sportler, Popstars, Revolutzer oder so ?

Rituale: kollektive Aktivitäten, Saunagänge nach Verhandlungen ...

Werte:

Kulturunterschiede:

- Machtdistanz: Kinder geschlagen oder nicht? Chef als Demokrat oder als liebevoller Diktator?

- Individualismus/Kollektivismus: Familie als wir oder als ich? Selbstverwirklichung?

Permanente Weiterbildung? Bewertung der Menschen anhand ihres Nutzens für die Gesellschaft.

- Männer / Frauen: Versagen von Schülern, Bester oder durchschnittlicher Schüler ist der Maßstab? Selbstbewusstes Verhalten wird anerkannt oder lächerlich gemacht? Wir sollten in Deutschland selbstbewusst sein um etwas zu kriegen. Reich oder glücklich werden ?

- Ungewissheitsvermeidung: alles was von der Norm abweicht wird lächerlich gemacht oder hat man stattdessen Angst davor und rennt zum Psychologen? Gelassenheit oder Angst und Stress? Abneigung gegenüber Vorschriften oder ein emotionales Bedürfnis nach Vorschriften und Standards? Leute sollen selber wissen was gemacht werden muss, wo man als Chef nicht jeden Morgen genau sagen muss wie man jeden beschäftigt.

- lang oder kurzfristige Orientierung: shareholder value oder langfristige Planung?

Diese Dinge kann man dann bewerten und in einer Punktetabelle darstellen. Das ist ein interessanter Ländervergleich! So etwas kann man dann auch für Unternehmen machen.

Organisationskulturen:

- Prozess/ Ergebnisorientiert: Management by objectives, Ergebnisse vorgeben oder das vorgehen vorschreiben.

- Arbeits oder Mitarbeiterorientiert:

- Kulturen mit geschlossenen oder offenen Systemen:

- Streng oder locker:

- Pragmatisch oder Normativ:

- „ethnozentrischer Führungsstil“

- Kulturintegrationsformen ansehen

2006-07-10 MNU

Projektbericht doch erst ende August.

Wohlmuth in Klausur 3 Fragen, Sell auch 3 Aufgaben aber nur 2 beantworten!

Sell macht kurze fragen mit einigen Anmerkungen und zwischenfragen.

Fragestellungen:

1. **Definitionen** MNU und so als unterfragen.

2. Welche Auswirkungen haben MNU auf **Beschäftigung** in Entwicklungsländern? (S.18)

Inland und Ausland vom MNU?

Positive Effekte im Ausland wo Direktinvestiert wird.

Inland eher negativ, weil bessere Verhandlungsposition gegenüber den Gewerkschaften.

Indirekte Exporte durch Aufblühen anderer Regionen etc.

Wie ist es mit der Flexibilität?

Arbeitsbedingungen?

Probleme der Beschäftigung erkennen ist wichtiger als eigene Meinung.

3. Technologie der Multis, **Technologietransfer** durch Multis?

Standardisierung durch Globalisierung? (empirisch gemessen)

Anpassung an lokale Verhältnisse?

Was ist sinnvoll ? Kann man im heißen Afrika die selben Techniken nutzen?

Wie weit muss man anpassen, und vom Standard abweichen ?

Träger des Technologietransfers

80% Konzernintern

20% unabhängig

Neue Verfahren kommen vor allem durch Tochtergesellschaften in die Welt.

Wie wird technologie verbreitet?

Inkorporierte Güter: Investitionsgüter oder andere Güter

Frei: Patentverkauf, Lizenzen

4. **appropriate Technology**

Art der Technologie „angepasst, angemessen“ oder so Technologie.

Vor allem in den 60er/70er Jahren populär. Man wollte damals extra Technologie für Entwicklungsländer entwickeln. (Entwicklungstechnologie).

Klima ist wichtig

Faktorpreisverhältnisse

Geeignet für kleine Mengen ohne economies of scale

Vor ort reparierbar

„BORDA“ in Bremen hat sowas gemacht...

Opfer der Globalisierung und MNU Netzwerke, machte Standardisierte Produkte notwendig, daher ist appropriate technology nicht mehr „in“.

Arbeit / Kapital, welche Kombination wählt man dann? Diagramm.

Mehr Arbeit oder mehr Technologie also Kapital wählt man? Die Billigere.

Es hängt also vom Lohn/Zins verhältnis ab.

(Reader S. 21)

5. **Transferpreise** !!!!!!!

Preispolitik für ein bestimmtes Ziel einsetzen.

Man setzt dafür dann Transferpreise bei Zahlung zwischen Mutter/Tochter oder Tochter/Tochtergesellschaft. Innerhalb eines Konzerns.

Was kann man damit machen ?

Macht nur Sinn wenn man in anderen Ländern sitzt, die andere Steuern oder Abgaben haben.

Mutter = Deutschland

Tochter = Slovenien

Wenn nun die Gesellschaften verkaufen, können die Preise beliebig sein. Wenn der Preis dann beim Verkauf sehr hoch ist, kann der Gewinn von einem Land in ein anderes gesetzt werden.

Dann macht es Sinn, viele Gewinne in dem Niedrigsteuerland zu horten.

Andersrum kann man sehr hohe Preise beim Kauf aus Slovenien nehmen, was den selben Effekt hat.

Finanzminister verlangt, dass die Preise genauso sind, wie sie unter Fremden gelten würden.

Exxon als Extrembeispiel...

Over und Underpricing...

Für Gewinntransfers kann es sein, dass man keine Devisenerlaubnis bekommt, bei sehr teurem Kauf von Vorprodukten die Devisen bewilligt werden mussten.

Viel Missbrauch wird von der Politik durch Wechselkursprobleme z.B. forciert.

Wichtiges Problem mit vielen Folgen und Ursachen...

6. Theorien über MNU

- **Eklektische Theorie** !!!!

- Monopolisten Theorie ~ Ownership Advantages

- Standorttheorie ~ Feasibility Studien kann man für mehrere Standorte machen, und somit den optimalen Standort wählen mit höchstem Kapitalwert.

- Transaktionskostentheorie/Internalisierung ~ Coase.

7. Modell für **transferrierbare und nicht transferrierbare Technologien.**

Wann kommt es zu Joint Ventures, wann zu Töchtern, wann...?

A: Transferrierbar : Patent oder so

B: Nicht transferrierbar : Marktkenntnisse

Was passiert bei so einer Konstellation? → Lizenz

Wenn A und B nicht transferrierbar sind, Joint Venture.

Problem der Bewertung der Anteile bleibt bestehen, aber besser als nichts.

2006-07-17 MNU

Wdh: Beschäftigung, Technologietransfer, Transferpricing, Übertragbarkeit von Know How, eklektische Theorie, internalisieren oder nicht?

Multis und Produktzyklus

Bekanntheitsgrad steigt, Export in Entwicklungsländer steigt, Nachfrage im Ausland steigt, Standardisierung der Produktionsprozesse, Dann kann die Arbeit in den Entwicklungsländern billiger sein, und die Produktion geht ins Ausland.

Dann: Exporte gehen nach unten, Import aus Ausland wird dann eine Alternative.

VW Käfer wird jetzt importiert.

Vom neuen zum alten Produkt.

Dies kann Heckscher Olin und andere Nicht erklären, denn die behandeln nicht den Neuigkeitsgrad eines Produktes.

Verhaltenskodizes der OECD (S.37)

Leitsätze

Nicht verbindlich! Damit es freiwillig gemacht wird, gibt es nationale Kontaktstellen die dann berichten, wie Unternehmen diese Richtlinien erfüllt haben. Offenlegung von Informationen, Stimmrechte, ...

Warum machen Unternehmen das?

Schlicht und einfach public relations...

Firmen-Kodex: Faber-Castell für Bleistifte mit Umweltschutz etc. Wie sorgt man für Nachwachsende Wälder etc. ? Keine Zwangsarbeit, keine Ausbeutung, Arbeitsbedingungen...

Image des Unternehmens soll zu positiver Akzeptanz auf Dauer werden.

Veränderung der Aussenwirtschaftstheorie und Politik durch Mobile

Produktionsfaktoren

Rolle der Multis in diesem Kontext?

- Ricardo: Es gab keine Mobilität der Faktoren

- Adam Smith: Auch keine Mobilität

- Heckscher-Olin: In einem Land ist die Mobilität da, aber ausserhalb der Länder nicht mehr. Länder haben eine Faktorausstattung von Kapital und Arbeit. Da kommt es dann auf die relativen Faktorproportionen an.

- Kapital: Viele Länder haben sich für Austauschbarkeit ausgesprochen

- Technologie: Auch gute Verbreitung durch guten Technologietransfer.

Früher: Land A und Land B, mit Exporten und Importen.

Heute: MNU haben für einen Markt für Technologie gesorgt, der weltweit zwischen den Ländern steht. Wenn Land A also eine Innovation hervorbringt, kann es diese auch direkt in Land B umsetzen. Dadurch stärkt man die Exportbasis von Land B, wodurch das Produkt dann wieder durch Importe in Land A landen kann.

Kernkompetenzen müssen nicht immer im technischen Bereich liegen: Adidas muss nichtmal selber gute Schuhe herstellen, es muss nur wissen wie man es vermarktet, oder wissen wie man eine Idee produzieren lassen kann.

Die Gefahr von den Partner überholt zu werden besteht immer!

DI im Porterschen Diamanten

Hauptinflussgrößen:

- Faktorbedingungen (natürliche und geschaffene Bedingungen)

- Nachfragebedingungen
- Verwandte Branchen (Konkurrenten und Zulieferer) Clusterbildung
- Unternehmensstrategien (Struktur und Konkurrenz, Wenn Unternehmen ein Monopol haben...bei mehreren Firmen kann man Preise Qualität etc optimieren, bzw muss es tun)
- Zufall:
- Staat: Einfluss auf die Hauptfaktoren

Dunning - Typen von Direktinvestitionen

- 1) Ressourcenorientierte D.I. :
 - direkter Zugang zu Rohstoffen eines Landes.
 - Zugang zu günstigeren Arbeitskräften.
- 2) Marktorientierte D.I. :
 - Zugang zu lokalen (in einem Land) oder regionalen (z.B. i.d. NAFTA) Märkten.
- 3) Absatzorientierte D.I. :
 - Konsumenten in Land B kaufen eher, wenn auch in B produziert wird.
- 4) Effizienzorientierte D.I. :
 - Bildung von „Economies of Scale“.
 - Bildung von „Economies of Scope“.
- 5) strategische D.I. (asset seeking) :
 - strategische Beziehungen zu einem anderen Land, wie z.B. Cross-investment .

Diese Dinge jeweils aus Sicht der Entwicklungs und Investierenden Länder sehen.

Linkages

Was sind Linkages?

Forward:

Backward Linkages (vor allem positiv hervorgehoben): Unternehmen siedelt sich an und bekommt dort billigere Zulieferer. Gutes Referat dazu gehört! Ansehen.

Wie kann man sie stärken und was sagt die WTO dazu?

Tabelle: Maßnahmen zur Vertiefung der Verbindung zum Gastland.

Aus World Investment Report 2001.

Steht so nicht im Skript, muss man nachlernen.

Verstärkung:

- local content Vorschriften: In China nur bauen, wenn man 70% Vorprodukte in China kauft!
- Was sagt die WTO dazu: Eingriff in den freien Handel, dies muss von der WTO unterbunden werden!

Semester 2

Was sind Unternehmensstrategien? (S.2 des 2. Skriptes)

- Kreikebaum
- Gesamtkonzept zur Erreichung mehrere Ziele auf lange Zeit
- Ganzheitliche Sichtweise mit allen Funktionen
- **Global Sourcing** Strategie: Optimierung des Bezuges. Du Pont? Er sagte große Konzerne lassen sich weltweit von einem anderen Lieferanten beliefern.
- **Internationales Outsourcing**: Nicht im Konzern, sondern von aussen liefern lassen. Oder: Was wir bisher gemacht haben, beziehen wir jetzt von aussen.
- Kontraktives vs. Expansives Outsourcing : vgl Europ. Int.
- **Führungsstil-Präferenzen** (S.25 nach Stüdlein): Kulturunterschiede (Tofstede).
- **EPRG- Modell** von Perlmutter (S.19): Wie zentrisch ist es?