

Die monopolistische Vorteilstheorie zur Erklärung internationaler Direktinvestitionen

Der Markteintritt von Kentucky Fried Chicken in China

Wolfgang Markus Gleich und Andreas Buder



Dr. Wolfgang Markus Gleich ist Post-Doktorand am Lehrstuhl für Innovation und Internationales Management der Universität Augsburg.



Andreas Buder, B. Sc. ist Mitarbeiter am selben Lehrstuhl für Innovation und Internationales Management der Universität Augsburg.

Die vorliegende Arbeit stellt die monopolistische Vorteilstheorie von Hymer/Kindleberger dar. Diese stellt eine der grundlegenden Theorien des internationalen Managements dar und bietet einen Erklärungsansatz für Direktinvestitionen von Unternehmen im Ausland. Zur Veranschaulichung wird die vorgestellte Theorie am Beispiel des Markteintritts der Fast-Food Restaurantkette *Kentucky Fried Chicken* in den chinesischen Markt diskutiert.

This paper gives an overview of the monopolistic advantage theory of Hymer/Kindleberger. This theory is one of the cornerstones of the field of international management and offers an approach for analyzing a firm's motivation to invest abroad. In order to illustrate the theory of monopolistic advantage we use it to analyze *Kentucky Fried Chicken's* entry into the Chinese market.

Stichwörter: Direktinvestitionen, Monopolistische Vorteilstheorie, liability of foreignness, Internationaler Markteintritt, China

1. Markteintritt in China trotz erheblicher Hindernisse

Als *Kentucky Fried Chicken (KFC)* 1987 als erste Fast-Food-Kette nach China expandierte, konnte niemand einschätzen, ob sich die westliche Fast-Food-Kultur auch im Reich der Mitte etablieren würde. *KFC* verfügte zwar über diverse **Markteintrittserfahrungen** aus anderen Ländern, doch die **chinesische Kultur** unterschied sich deutlich von den Kulturen der bis dahin bearbeiteten Märkte. Zum einen herrscht dort eine andere Esskultur. Die chinesische Küche gilt als fettarm, Hauptbestandteile sind Reis- und Gemüseprodukte, die man im *KFC*-Angebot bisher vergeblich suchte. Zum anderen galt und gilt der chinesische Markt immer noch als einer der schwierigsten Märkte weltweit. Ursachen sind einerseits die starke Abschirmung der chinesischen Wirtschaft durch **protektionistische Maßnahmen** der Regierung. Andererseits erschweren auch das behördliche Umfeld und das Fehlen von Patentschutzgesetzen einen fairen Wettbewerb (vgl. *DW*, 2012).

Diese und weitere Marktnachteile von Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen bei Markteintritt in ein fremdes Land werden in der **monopolistischen Vorteilstheorie** von Hymer (1976) und Kindleberger (1969) angeführt. Laut dieser Theorie kommt es anfangs zu einer wettbewerblichen Benachteiligung neu eintretender Unternehmen, welche durch unternehmensspezifische, monopolistische Vorteile kompensiert werden können.

Diese Arbeit stellt die monopolistische Vorteilstheorie von Hymer und Kindleberger dar und veranschaulicht deren Anwendbarkeit am Praxisbeispiel des Markteintritts von *Kentucky Fried Chicken* in China. Im Anschluss erfolgt ein kurzer Vergleich mit dem Markteintritt von *McDonald's* in China, um Unterschiede in der spezifischen Vorteilsnutzung der Unternehmen sowie der Überwindung der Markteintrittsbarrieren sichtbar zu machen.

2. Die monopolistische Vorteilstheorie

Hymer und *Kindleberger* haben sich mit dem Verhalten und Wachstum von multinationalen Unternehmen auseinandergesetzt. Ihre monopolistische Vorteilstheorie zählt zu den bis heute prominentesten Erklärungsansätzen für Direktinvestitionen in ausländischen Märkten.

Die grundlegende Hypothese der monopolistischen Vorteilstheorie besagt, dass Unternehmen in ihrem Heimat-

land gegenüber ausländischen Unternehmen anfänglich prinzipiell Vorteile besitzen. Ausländische Unternehmen müssen beim Markteintritt in ein fremdes Land erst ungewisse **Markteintrittsbarrieren** überwinden, um im Wettbewerb mit nationalen Unternehmen bestehen zu können (vgl. Hymer, 1960). Diese Eintrittsbarrieren werden als „liability of foreignness“ bezeichnet (vgl. Zaheer, 1995).

Liabilities of foreignness können wie folgt untergliedert werden (vgl. Hymer, 1960):

- Geringe Landes- und Marktkenntnisse
- Diskriminierung durch Regierung, Konsumenten und Lieferanten
- Wechselkursrisiken
- Kommunikations- und Koordinationskosten

Das Vorhandensein dieser Marktnachteile und die damit verbundenen niedrigeren Erfolgsraten ausländischer Unternehmen konnten durch diverse Studien nachgewiesen werden (vgl. z. B. Shaver/Mitchell/Yeung, 1997).

Beim Markteintritt in ein fremdes Land zeigen sich zu meist die ersten Hindernisse in starken kulturellen Unterschieden. Durch geringe Kenntnisse der Kultur, Gesetzgebung, Rechtsform oder der soziopsychologischen Umwelt entstehen höhere Informationskosten für das neueintretende Unternehmen. Diese **Informationskosten** sind davon abhängig, wie stark die Kulturen untereinander differieren. So gilt ein Markteintritt eines westlichen Unternehmens in ein anderes westliches Land als weit weniger riskant, als der in ein asiatisches oder afrikanisches Land. Zusätzlich steigt das Gesamtrisiko der Investition, da aufgrund fehlender Informationen beispielsweise keine Aussage darüber getroffen werden kann, ob und wann sich das Unternehmen überhaupt in diesem Land etablieren kann (vgl. Hymer, 1960). So zeigte sich z. B., dass ausländische Tochtergesellschaften mit einem kulturell divergenten Hintergrund eine höhere Insolvenzrate verzeichnen, als Unternehmen mit ähnlichem oder identischem Hintergrund (vgl. Li/Guisinger, 1991).

Nach einem gelungenen Markteintritt in ein fremdes Land kann es zu einer weiteren Schwierigkeit kommen: Der **Diskriminierung** durch Regierung, Konsumenten und Lieferanten, welche die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens stark einschränken kann (vgl. Hymer, 1960). Diskriminierende Praktiken der Regierung sind meist auf steuer-, arbeits- oder devisa-rechtlicher Ebene zu finden (vgl. Holtbrügge/Welge, 2006). Hierunter fallen beispielsweise willkürliche behördliche Auflagen. Bei Konsumenten und Lieferanten äußert sich eine Diskriminierung dagegen primär in Produktablehnung durch die Konsumenten oder unvorteilhaften Lieferbedingungen. So konnte z. B. festgestellt werden, dass sich Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen in den USA mit erheblich mehr Arbeitsrechtsverfahren konfrontiert sehen, als deren inländische Konkurrenten (vgl. Mezas, 2002).

Ein weiterer Wettbewerbsnachteil ist in **Wechselkursrisiken** zu finden (vgl. Hymer, 1976). Da multinationale Un-

ternehmen meist in unterschiedlichen Währungsräumen agieren, stellt sich u. a. die Gewinnkalkulation durch die sich permanent ändernden Kurse als zunehmend komplex dar.

Schließlich führt auch die geographischen Entfernungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft zu einem nicht zu unterschätzenden Nachteil (vgl. Hymer, 1976.). Durch die meist großen Distanzen zwischen den Niederlassungen in den verschiedenen Ländern entstehen hohe **Kommunikations- und Koordinationskosten**. In den Kommunikationsbereich fallen z. B. Reisekosten. Koordinationskosten können dagegen durch entgangene Gewinne aufgrund von Reaktionslags der Tochtergesellschaften entstehen, die auf Anweisungen des Mutterunternehmens warten. Außerdem steigt aufgrund von Verständnisschwierigkeiten und Sprachbarrieren die Fehlerwahrscheinlichkeit. Dadurch wird die Wettbewerbsstärke und Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens geschwächt.

Um die genannten **Marktnachteile kompensieren** zu können, muss ein multinationales Unternehmen über spezifische monopolistische Vorteile verfügen. Diese benötigen Zeit um sich zu entwickeln, sind in der Regel schwer kopier- und imitierbar und unvollständig mobil (z. B. unternehmensspezifisches Wissen; vgl. Sethi/Guisinger, 2002). Um diese monopolistischen Vorteile nutzen zu können, ist die Existenz von Marktunvollkommenheiten notwendig, die durch folgende Ursachen bedingt sein können (vgl. Kindleberger, 1969):

- Unvollständige Faktor- und Gütermärkte
- Größenvorteile
- Markteintrittsbarrieren

Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen nutzen vor allem unvollkommene Faktor- und Gütermärkte um sich Vorteile beim Markteintritt in ein neues Land zu verschaffen. Im Gütermarktbereich können z. B. Vorteile aus der **Monopolstellung** eines Produktes in einem anderen Land resultieren. Des Weiteren gibt es auch eine Vielzahl an Möglichkeiten der Produktdifferenzierung, z. B. über Markennamen oder Produktqualität. Auch der „Country-of-origin-Effekt“ (d. h. positive oder negative Ausstrahlung des Herkunftslandes auf ein Produkt) spielt hier eine wichtige Rolle, da so Imagevorteile erzielt werden können, noch bevor die tatsächliche Produkteinführung im neuen Markt erfolgt ist (vgl. Samiee, 1994; White/Cundiff, 1978).

Multinationale Unternehmen können auch von unvollkommenen Faktormärkten profitieren. So verfügen Unternehmen aus Industrieländern vielfach über ein überlegenes Technologie- und Management-Know-how. Zudem besitzen diese Unternehmen meist Patente, welche ihnen zu einer Vormachtstellung in gewissen Produktsegmenten verhelfen können. Nicht zu vernachlässigen sind auch Faktoren wie günstiger Kapitalzugang und niedrigere Preise auf Beschaffungsmärkten, bedingt durch eine hohe Marktmacht (vgl. Kutschker/Schmid, 2011).

Marktmacht spielt auch bei den Größenvorteilen eine wichtige Rolle (vgl. *Kindleberger*, 1969). Da internationale Konzerne meist um ein Vielfaches größer sind als lokale Unternehmen im Zielmarkt, können diese von Skaleneffekten (d. h. Reduktion der Durchschnittskosten durch Aufteilung von fixen Kosten auf eine größere Produktionsmenge) profitieren. So kann in stark umkämpften Märkten, in denen der Verkaufspreis eine wichtige Rolle spielt, eine günstigere Kostenposition erlangt werden, was zu einem bedeutenden Wettbewerbsvorteil führt. Das Vorhandensein von **Skaleneffekten** bei größeren Unternehmen konnte durch diverse Studien nachgewiesen werden (vgl. z. B. *Murray/White*, 1983). Zusätzlich können durch die Internalisierung von vor- und nachgelagerten Produktionsstufen (vertikale Integration) Kosten- und Zeitvorteile gegenüber nationalen Konkurrenten im Zielmarkt erreicht werden, denn durch die Internalisierung sinken der Abhängigkeitsgrad zu den Lieferanten, sowie die Transaktionskosten. Damit ist das Unternehmen reaktionsfähiger als Konkurrenten ohne Vorteile durch internationale Produktion

Ein weiterer Punkt sind Maßnahmen nationaler Regierungen, mit dem Ziel inländische Unternehmen vor ausländischer Konkurrenz zu schützen, aber dadurch eher Direktinvestitionen ausländischer Konzerne anregen (vgl. *Kindleberger*, 1969). So kam es nach der Gründung der *Europäischen Gemeinschaft* und nach Abschluss des Vertrags von Maastricht zu einer erhöhten Gründungsrate von Tochtergesellschaften japanischer und amerikanischer Unternehmen in der *EU*; ein Effekt, der eigentlich nicht beachtet war (vgl. *Holtbrügge/Welge*, 2006). Man unterscheidet hier zwischen tarifären, also direkt **protektionistischen Maßnahmen** durch den Staat, und nicht tarifären Handelshemmnissen, welche mit indirekten protektionistischen Maßnahmen gleichzusetzen sind. Eine Möglichkeit für eine direkte Maßnahme ist primär die Erhebung von Zöllen, eine indirekte Maßnahme dagegen wäre z. B. die Auferlegung einer Importquote, um so die inländische Produktion zu fördern. Als Reaktion auf eine Erhöhung der Zölle durch den australischen Staat konnte z. B. eine signifikante Steigerung der amerikanischen Direktinvestitionen festgestellt werden (vgl. *Brash*, 1966).

3. Praxisbeispiel: Der Markteintritt von *KFC* in China

3.1. Fallbeschreibung

Die amerikanische Restaurantkette *Kentucky Fried Chicken* gehört mit über 18.000 Filialen in 115 Ländern zu den größten Franchise-Systemgastronomie-Unternehmen der Welt. Täglich bestellen bis zu 12 Millionen Kunden Produkte wie Chicken Wraps oder Burger. 1930 gegründet ist das Unternehmen mittlerweile Teil der *YUM! Brands*-Konzerngruppe, zu der u. a. auch *Pizza Hut* und *Taco Bell* zählen. *KFC* macht hierbei ca. 50 % des Konzernumsatzes aus, welcher 2012 13,6 Milliarden Dollar betrug (vgl. *YUM!*, 2012).

Um die Umsätze weiter zu steigern, setzt *KFC* auf eine aggressive internationale Wachstumsstrategie, mit dem Ziel laufend neue Märkte zu erschließen. So expandierte das Unternehmen 2012 unter anderem nach Nigeria, Kenia und Sambia. 2013 ist eine weitere Expansion nach Tansania, Uganda und Simbabwe geplant. Bei der Erschließung dieser neuen Märkte trifft *KFC* immer wieder auf Markteintrittsbarrieren, die es zu überwinden gilt.

Dies traf vor allem auf den Markteintritt in China zu. *KFC* wagte sich 1987 als erste westliche Gastronomiekette mit Erfolg in das Reich der Mitte. Mittlerweile verfügt *KFC* über 4260 Filialen in 860 chinesischen Städten und darf sich somit als größte Fast-Food-Kette Chinas bezeichnen (vgl. *YUM!*, 2012). Nirgendwo sonst konnte *KFC* ein derart großes Wachstum verzeichnen (vgl. *Liu*, 2008). Dies spiegelt sich auch darin wieder, dass China das einzige Land weltweit ist, in dem *KFC* und nicht der Branchenprimus *McDonald's* Marktführer ist (vgl. *Süddeutsche*, 2011). Doch wie ist es *KFC* gelungen, trotz der erheblichen Markteintrittsbarrieren und der hohen kulturellen Unterschiedlichkeit eine derart starke Machtposition aufzubauen? Eine Erklärung liefert die monopolistische Vorteilstheorie von *Hyer* und *Kindleberger*, die im Folgenden auf den Markteintritt von *KFC* in China übertragen wird.

3.2. Marktnachteile bei Markteintritt

Vor der Eröffnung der ersten Filiale 1987 in China galt *KFC* in zweierlei Hinsicht als Pionier. Zum einen führte das Unternehmen das Fast-Food-Konzept ein und zum anderen waren den Chinesen Restaurantketten noch gänzlich fremd.

Barriere 1: Unterschiedliche Esskultur

Das chinesische Essen ist bekannt für seine langwierige und komplizierte Zubereitungsweise, was eine effiziente und schnelle Produktion, wie es bei westlichem Fast-Food der Fall ist, fast unmöglich machte. Dies führt zum ersten Marktnachteil: **Kulturelle Unterschiede**, die höhere Kosten und Risiken bedingen. China besitzt eine ganz andere Esskultur, als die Länder, in die *KFC* bis dahin expandiert hatte. Im Gegensatz zum Westen bevorzugen Chinesen selbst in Fast-Food-Restaurants eine familiäre Essatmosphäre. Des Weiteren waren Grundnahrungsmittel der Chinesen wie Reis, Fisch oder einfache Suppen bislang nicht im Angebot von *KFC* vertreten. Die Herausforderung des Managements war es, die chinesische Esskultur mit der westlichen zu verknüpfen, jedoch gleichzeitig den Kerneigenschaften der Marke treu zu bleiben.

Das Menü von *KFC* wurde deshalb Schritt für Schritt durch **Produktinnovationen** an die chinesische Kultur angepasst. So findet man mittlerweile typische chinesische Gerichte, wie z. B. Pilzreis oder Schmetterlingslangusten in den Menüs. Zudem wurden von *KFC* weitere Produkte lanciert, die effizient und schnell hergestellt werden können und gleichzeitig der chinesischen Kultur entsprechen. Auch die Einrichtung der Filialen wurde so angepasst, dass eine typisch chinesische familiäre Essatmosphäre ent-

stand. Diese Annäherung an die chinesische Esskultur sorgte für eine steigende Beliebtheit in der Bevölkerung. So denken mittlerweile viele Chinesen, dass *KFC* eine einheimische Kette sei (vgl. *FTD*, 2012). Diese Maßnahmen sorgten dafür, dass kulturelle Barrieren abgebaut und Vertrauen in das Unternehmen aufgebaut wurde. Resultierend daraus wurde *KFC* in einer Umfrage von *ACNielsen* im Jahr 1999 in 30 Großstädten Chinas vor *McDonald's*, *Coca Cola* und *Nike* zu der am häufigsten frequentierten internationalen Marke ernannt (vgl. *Time Magazine*, 2003).

Barriere 2: Diskriminierung

Auch im Personalbereich erfolgten Umstellungen, um die etwaige Diskriminierung durch Kunden, Lieferanten oder die Regierung zu verhindern. Hierzu benötigte man Personal, welches über großes **Wissen** über den chinesischen Markt und Erfahrung mit dem operativen Fast-Food-Geschäft verfügte. Vor diesem Hintergrund wurde die so genannte „**Taiwan Gang**“ zusammengestellt, *KFC's* zukünftige Unternehmensführung für China, die ein Querschnitt aus erfahrenen Restaurantmanagern aus Taiwan, Hongkong, Indonesien und den USA war. Dieses Team besaß das notwendige Wissen über die kulturellen Eigenheiten Chinas und beherrschte gleichzeitig überwiegend chinesisch als Muttersprache. Um die Gewinnung von talentierten chinesischen Nachwuchskräften zu gewährleisten, wurden Programme wie „*KFC* China First Light Foundation“ lanciert, die Stipendien an Studenten vergaben. Viele der geförderten Studenten blieben nach ihrem Abschluss bei *KFC*. So erhielt man positive Publicity und gleichzeitig hervorragend ausgebildete Nachwuchskräfte (vgl. *Liu*, 2008).

Doch es galt auch, die Regierung auf seine Seite zu bringen um eine Diskriminierung zu verhindern; denn diese verfügt im Vergleich zu anderen Ländern über einen erheblich größeren Einfluss auf die Wirtschaft. *KFC's* Lösung hierfür war naheliegend: Ein Einheimischer aus Shanghai mit umfangreichem Wissen über die Nahrungsindustrie, regen Kontakten zu Industrie und Regierung und sehr versiert in chinesischer Politik wurde eingestellt, um sich mit Regierungsangelegenheiten und den daraus resultierenden Komplikationen zu befassen (vgl. *Liu*, 2008). Auch fast 30 Jahre später hat die Bedeutung der Regierungsbeziehungen für den wirtschaftlichen Erfolg nicht abgenommen. So gab in einer Umfrage der europäischen Handelskammer in China 2012 fast jedes zweite europäische Unternehmen an, dass diesem wegen Hürden durch Regierung und Behörden bereits mögliche Geschäfte entgangen seien. Weiterhin schätzten 64 % dieser Gruppe den Anteil der entgangenen Geschäfte auf mehr als 10 % ihres Geschäftsvolumens, was sich insgesamt auf einen Betrag in mehrfacher Milliardenhöhe summiert (vgl. *DW*, 2012).

Barriere 3: Wechselkursrisiken

Ein weiteres Risiko resultiert aus den Wechselkursschwankungen des Yuan zum Dollar. Da die Wechselkursentwicklung nicht voraus gesagt werden kann, steigt das Risiko

von **Wechselkursverlusten** für die Muttergesellschaft *YUM! Brands*. Die derzeit sehr unsichere Lage auf den Finanzmärkten verstärkt dieses Risiko noch einmal. Es bleibt abzuwarten, wie sich der Dollar der hoch verschuldeten Vereinigten Staaten im Gegensatz zum Yuan der immer stärker werdenden Wirtschaftsmacht China halten kann (vgl. *Zeit*, 2013). Um diesem Risiko zu begegnen betreibt das Mutterunternehmen *YUM!* **financial hedging**, d. h. es sichert die Schwankungen der Wechselkurse durch Finanzprodukte ab (vgl. *Yum*, 2013). Darüber hinaus betreibt *YUM!* auch **natural hedging**, d. h. durch den (teilweisen) Bezug von Vorprodukten direkt aus China vermeidet das Unternehmen ein Risiko durch Wechselkursschwankungen, welches beim Bezug von Vorprodukten aus den USA entstehen würde.

Barriere 4: Kommunikations- und Koordinationskosten

Der letzte von *Hymer* und *Kindleberger* proklamierte Marktnachteil, die Kommunikations- und Koordinationskosten, spielte auch bei *KFC* eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Als *KFC* 1987 in den Markt eintrat, war ein **Joint Venture** die einzig realisierbare und legitimierte Möglichkeit in China eine Niederlassung zu eröffnen. Dies erhöhte die Koordinations- und Kommunikationskosten immens, da man sich mit allen beteiligten Unternehmen über jede Entscheidung einig werden musste. Durch den hohen Anteil von chinesischen Muttersprachlern im *KFC*-Management konnten die Kosten zwar eingedämmt werden, trotzdem wurde die Entscheidungsfindung erheblich verlangsamt. Die Fähigkeiten und Eigenschaften der lokalen Unternehmen, mit denen man zusammen arbeitete, entschieden oftmals über Erfolg oder Insolvenz des Joint Ventures. Somit war es für *KFC* wichtig, lokal erfolgreiche Unternehmen mit guten Verbindungen zur Regierung zu finden. Daraus resultierte das erste Joint Venture *KFC Beijing*, unter anderem mit einer staatlichen Bank und einem Nahrungsmittelhändler. Im Zeitverlauf erwarb das *KFC*-Management das Wissen der lokalen Partner.

Nachdem Anfang der 90er Jahre eine Öffnung der chinesischen Märkte erfolgte und auch Investments ohne Joint Ventures möglich waren, hatte *KFC* das notwendige Wissen von seinen lokalen Partnern in das eigene Unternehmen transferiert und konnte nun eigenständig agieren. Folglich wurden ab Mitte der 90er Jahre keine Joint Ventures mehr eingegangen. Es wird begonnen, Anteile von noch bestehenden Joint Ventures zurück zu kaufen. Somit konnten **Reaktionslags**, z. B. aufgrund von Meinungsverschiedenheiten mit Joint Venture Partnern minimiert werden, was eine Senkung der Koordinationskosten zur Folge hatte. Einen weiteren Vorteil erlangte *KFC* durch den inländischen Standort der Unternehmenszentrale in Shanghai. So kann das Unternehmen erheblich schneller auf Veränderungen reagieren (vgl. *Liu*, 2008).

3.3. Unternehmensspezifische Vorteile

Auch die unternehmensspezifischen monopolistischen Vorteile konnte *KFC* in China sehr gut für sich nutzen.

Zum einen profitierte das Unternehmen von den unvollkommenen Faktor- und Gütermärkten. Als *KFC* 1987 als **First Mover** im Fast-Food-Bereich in den chinesischen Markt eintrat, gab es weder Fast-Food noch große Restaurantketten, d. h. einen noch unbearbeiteten Markt mit großem Umsatzpotential. Zudem war *KFC* eines der ersten westlichen Unternehmen, welches in den chinesischen Markt eintrat und konnte so von positiven **Country-of-Origin** Effekten profitieren. Auch die Kompetenz des Managements barg Vorteile. Durch diverse Markteintritte in anderen Ländern konnte *KFC* von einem großen Erfahrungsschatz profitieren (vgl. *Liu*, 2008).

Einen weiteren Vorteil erzielte man durch die große Marktmacht und die daraus resultierenden Skaleneffekte. Das große internationale Filialnetz (> 4000) ermöglicht es Fixkosten auf eine sehr viel größere Produktionsmenge zu verteilen als dies kleineren Konkurrenten möglich ist. Zudem hat man bei der Warenbeschaffung aufgrund der Einkaufsmenge einen großen Verhandlungsvorteil. Daraus resultiert ein komparativer Kostenvorteil auf Stückkostenbasis, was wiederum die Gewinnmarge beim Verkauf erhöht (vgl. *Liu*, 2008).

Nicht zuletzt hat jedoch auch die chinesische Regierung durch Markteintrittsbarrieren dazu beigetragen, dass *KFC* sich derart gut entwickeln konnte. In den 80er Jahren versuchte China die inländischen Unternehmen durch Markteintrittsbarrieren vor ausländischer Konkurrenz zu schützen. Zwar waren ab Anfang der 90er Jahre auch Direktinvestitionen ohne Beteiligung möglich, doch in Realität führte ein Markteintritt fast zwangsläufig zu einem Joint Venture mit inländischen Unternehmen. Was den Handlungsspielraum ausländischer Manager erheblich einengte. Des Weiteren scheiterten viele Konzerne schon nach kurzer Zeit aufgrund hoher Kommunikations- oder Koordinationsschwierigkeiten mit inländischen Partnern. (vgl. *Wirtschaftswoche*, 2012). Für *KFC* hatte dies positive Folgen, da das Unternehmen als eines der wenigen sehr vorteilhafte Joint Ventures einging und seine Vormachtstellung, ohne von nennenswerten Konkurrenten bedroht zu werden, ausbauen konnte.

3.4. Vergleich der Markteintrittsstrategie *McDonald's* – *KFC* in China

Obwohl *McDonald's* nur drei Jahre später, 1990, in den chinesischen Markt eintrat, konnte das Unternehmen bis heute nicht an die Erfolge von *KFC* in China anknüpfen. Doch wo liegen die Unterschiede in der Nutzung von unternehmensspezifischen Vorteilen, beziehungsweise der Überwindung der Marktnachteile, die zu diesem Ergebnis führten? Der erste Wettbewerbsnachteil resultierte aus der Produktpalette von *McDonald's*. Während sich *KFC* durch Produktinnovationen auf die Vorlieben der Chinesen einstellte, versteifte sich *McDonald's* auf die weltweit bewährten Burger. Erst viel zu spät stellte sich auch *McDonald's* auf die andersartigen Anforderungen mit neuen Gerichten ein.

Auch die Hürden bezüglich Kommunikation und Koordination fanden bei *McDonald's* wenig Beachtung. So er-

folgte erst 2005 eine Steuerung der chinesischen Aktivitäten aus dem Inland. Bis dahin wurden die Geschäfte aus Hongkong geführt, was zu einer geringeren **Reaktionsfähigkeit** und verminderten Wettbewerbsfähigkeit führte. Zusätzlich verließ man sich zu stark auf vermeintliche unternehmensspezifische Vorteile. Das *McDonald's*-Management vertrat die Auffassung, dass die Bearbeitung des chinesischen Markts genauso erfolgen sollte wie in allen anderen bereits erfolgreich bearbeiteten Märkten. Also setzte man auf das gleiche Management, die gleiche Logistik und Distribution und ließ keinen Platz für **lokale Anpassungen**. So wurde ohne Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten mit hohen Investments das typische *McDonald's*-Vertriebsnetz aufgebaut.

KFC dagegen arbeitete eng mit chinesischen Zulieferern zusammen und modernisierte nur gegebene Strukturen mit erheblich geringerem Kapitaleinsatz. Dadurch verfügte *KFC* über eine bessere Kostenstruktur als *McDonald's* und konnte so wirtschaftlicher arbeiten (vgl. *Liu*, 2008).

4. Fazit

Dieser Artikel stellt die Theorie des monopolistischen Vorteils als ein mögliches Erklärungsmodell für ausländische Direktinvestitionen dar. Die Theorie kann als Ausgangspunkt für die Analyse von **Markteintrittsentscheidungen** verwendet werden. Zur Festigung der theoretischen Erkenntnisse wurde die Theorie am Beispiel des Markteintritts der Restaurantkette *Kentucky Fried Chicken* in den chinesischen Markt diskutiert. Durch geschickte Strategien ist es *KFC* gelungen, Marktnachteile zu überwinden und zum eigenen Vorteil zu nutzen. Der Vergleich mit *McDonald's* zeigt, dass es wichtig ist, sich neuen Gegebenheiten anzupassen und nicht nur auf die Übertragung der eigenen unternehmensspezifischen Vorteile zu setzen.

Dies verdeutlicht auch gewisse **Limitationen**, die diese Theorie aufweist. Marktnachteile wie Kommunikationskosten sind aufgrund der fortschreitenden Technologien mittlerweile in den Hintergrund getreten. An deren Stelle treten andere Aspekte, wie z. B. der **Patentschutz**. Zudem verlagern Unternehmen heutzutage ihre Aktivitäten durch **Offshoring** (geographische Verlagerung) oder **Outsourcing** (organisatorische Verlagerung) in Länder mit günstigeren Rahmenbedingungen. Die These, dass Unternehmen nur expandieren, um bestehende Vorteile zu nutzen, rückt somit in den Hintergrund. Vielmehr können Direktinvestitionen getätigt werden, um neue Vorteile zu erlangen (vgl. *Teece*, 2006).

Literatur

- Brash*, D. T., American Investment in Australian Industry: Hegemony of International Business 1945–1970, Cambridge 1966.
- DW*, EU-Unternehmen unzufrieden mit China, 2012, Online im Internet: URL: <http://www.dw.de/eu-unternehmen-unzufrieden-mit-china/a-15982257> (Abrufdatum: 25.02.2013).
- Financial Times*, Vorbild Kentucky Fried Chicken: Produzieren nach chinesischem Geschmack, 2012, Online im Internet: URL:

<http://www.ftd.de/unternehmen/handel-dienstleister/vorbild-kentucky-fried-chicken-produzieren-nach-chinesischem-geschmack/70043252.html?mo de=print> (Abrufdatum: 07.04.2013).

Holtbrügge, D., M. K. Welge, Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien, 5. Aufl., Stuttgart 2010.

Hymer, S. H., The international operations of national firms: A study of direct foreign investment, Cambridge 1976.

Kindleberger, C. P., American business abroad: Six lectures on direct investment, New Haven 1969.

Kutschker, M., S. Schmid, Internationales Management, 7. Aufl., München 2011.

Li, J., S. Guisinger, Comparative Business Failures of Foreign-Controlled Firms in the United States, in: Journal of International Business Studies, Vol. 22 (1991), S. 209–224.

Liu, W. K., KFC in China: Secret Recipe for Success, Singapur, 2008.

Mezias, J. M., Identifying liabilities of foreignness and strategies to minimize their effects: The case of labor lawsuit judgments in the United States, in: Strategic Management Journal, Vol. 23 (2002), S. 229–244.

Murray, J. D., R. W. White, Economies of Scale and Economies of Scope in Multiproduct Financial Institutions: A Study of British Columbia Credit Unions, in: The Journal of Finance, Vol. 38 (1983), S. 887–902.

Samiee, S., Customer Evaluation of Products in a Global Market, in: Journal of International Business Studies, Vol. 25 (1994), S. 579–604.

Sethi, D., S. Guisinger, Liability of foreignness to competitive advantage: How multinational enterprises cope with the international business environment, in: Journal of International Management, Vol. 8 (2002), S. 223–240.

Shaver, M. J., W. Mitchell, B. Yeung, The Effect of own-firm and other-firm experience on foreign direct investment survival in the United States, 1987–92, in: Strategic Management Journal, Vol. 18 (1997), S. 811–824.

Süddeutsche Zeitung, Burger gegen Hähnchenschenkel, 2011, Online im Internet: URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/mcdonalds-in-china-burger-gegen-haehnchenschenkel-1.1125968> (Abrufdatum: 04.04.2013).

Teecle, D. J., Reflections on the Hymer thesis and the multinational enterprise, in: International Business Review, Vol. 15 (2006), S. 124–139.

Time Magazine, Colonel Sanders' March on China, 2003, Online im Internet: URL: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,543845,00.html> (Abrufdatum: 07.04.2013).

White, P. D., E. W. Cundiff, Assessing the Quality of Industrial Products, in: Journal of Marketing, Vol. 42 (1978), S. 80–86.

Wirtschaftswoche, Gründungen in China – Joint-Venture war gestern, 2012, Online im Internet: URL: <http://www.wiwo.de/politik/ausland/gruendungen-in-china-gemeinschaftsunternehmen-heute-die-ausnahme/7077192-2.html> (Abrufdatum: 10.04.2013).

Yum!, Jahresbericht 2012, 2013, Online im Internet: URL: <http://www.yum.com/annualreport/> (Abrufdatum 01.04.2013).

Zaheer, S., Overcoming the liability of foreignness, in: Academy of Management Journal, Vol. 38 (1995), S. 341–363.

Die Zeit, Der Yuan auf dem Weg zur Weltwährung, 2013, Online im Internet: URL: <http://blog.zeit.de/china/2013/04/08/der-yuan-auf-dem-weg-zur-weltwaehrung/> (Abrufdatum 07.04.2013).

So funktioniert unser Rechtssystem.



Von Prof. Dr. Claus Loos
2. Auflage. 2014. XVII, 169 Seiten. Kartoniert € 12,90
(dtv-Band 50764)

Juristische Grundlagen einfach erklärt

Der Band beantwortet die Fragen, die sich vor allem Nichtjuristen im Zusammenhang mit Recht und Gerechtigkeit stellen:

- Warum gibt es Recht und wer macht die Gesetze?
- Warum und wie kann man von anderen etwas verlangen (Ansprüche)?
- Wie findet man heraus, ob eine Vorschrift zum Problem passt (Subsumtion)?
- Was meint das Gesetz mit bestimmten Begriffen (Auslegung)?
- Warum bekommt der, der Recht hat, nicht immer Recht (Beweislast)?
- Wofür ist ein Urteil nützlich (Rechtskraft und Vollstreckung)?

Der Autor **Dr. Claus Loos** ist Professor an der FH Kempten, Studiengang Sozialwirtschaft. Er war zuvor im Landratsamt Regensburg und am Verwaltungsgericht Regensburg tätig.