

VII

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	I
Tabellenverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	X
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.1.1. Rückläufige Entwicklung des Exportes der koreanischen Elektroindustrie	1
1.1.2. Erste Direktinvestitionen der koreanischen Elektrounternehmen im Ausland	5
1.2. Notwendigkeit einer neuen Lösung zur langfristigen Marktsicherung	8
2. Gegenstand, Ziel und Vorgehen der Arbeit	9
2.1. Gegenstand und Ziel der Arbeit	10
2.2. Vorgehen der Arbeit	11
3. Überblick über die Konzeption der Untersuchung	13
3.1. Phasenschema der Internationalisierung im Überblick	13
3.2. Die Phasen und ihre Entscheidungstatbestände	14
3.2.1. Entschlußphase	14
3.2.2. Aufbauphase	14
3.2.3. Betriebsphase	15
3.3. Die Determinanten der Internationalisierungsphasen	15
3.3.1. Unternehmensrelevante Umwelt	16
3.3.2. Unternehmensmerkmale	17
3.4. Analyse der Erfolgsfaktoren	19
4. Umweltmerkmale der Europäischen Union	21
4.1. Globale Umwelt	21
4.1.1. Makro-ökonomische Umwelt	21
4.1.1.1. Wirtschaftslage und Aussicht	21
4.1.1.2. Die größte Wirtschaftsgemeinschaft der Welt	22
4.1.1.3. Zwei denkbare Szenarien bei der EU-Integration	23
4.1.2. Technologische Umwelt	24
4.1.2.1. Position der EU im weltweiten technologischen Wettbewerb	24

VIII

4.1.2.2.	F&E-Politik der EU-Kommission	26
4.1.3.	Sozio-kulturelle Umwelt	28
4.1.3.1.	Merkmale der europäischen Konsumenten	28
4.1.3.2.	Managerprofile europäischer Unternehmen	31
4.1.4.	Politisch-rechtliche Umwelt	32
4.1.4.1.	Industriepolitik der EU-Kommission gegenüber Unternehmen aus Drittländern	32
1)	Niederlassungsfreiheit	33
2)	Local-Content	34
3)	Flankierende Maßnahmen für die Implementierung der Lo- kal-Content-Vorschriften	35
4.1.4.2.	Rechtliche Lage in der Europäischen Union	36
1)	Einheitliche Europäische Akte	36
2)	Wettbewerbsordnung	37
4.2.	Wettbewerbsumwelt der Unterhaltungselektronik in der Europäi- schen Union	38
4.2.1.	Marktstruktur für Unterhaltungselektronik	39
4.2.1.1.	Marktgröße	39
4.2.1.2.	Wettbewerb	40
4.2.2.	Die Konkurrenz und ihre Wettbewerbsstrategien	41
4.2.2.1.	Strategien europäischer Unternehmen in der Europäischen Union im Überblick	41
4.2.2.2.	Konkurrenzanalyse: Philips als Beispiel einer europäischen Konkurrenz	44
4.2.2.3.	Strategien japanischer Unternehmen in der EU im Überblick	49
4.2.2.4.	Konkurrenzanalyse: Sony als Beispiel einer japanischen Konkurrenz	52
5.	Die koreanischen Elektronunternehmen	57
5.1.	Allgemeine Profile der drei koreanischen Elektronunternehmen	57
5.1.1.	LG Electronics Co.	58
5.1.2.	Samsung Electronics Co.	61
5.1.3.	Daewoo Electronics Co.	66
5.2.	Ressourcen der koreanischen Elektronunternehmen	69
5.2.1.	Human Ressourcen	69
5.2.2.	Technologie	73
5.2.3.	Markenimage	76
5.3.	Management-Kompetenz der koreanischen Elektronunternehmen	81

IX

5.3.1.	Organisationsstruktur der koreanischen Elektrounternehmen	82
5.3.2.	Managementkultur der koreanischen Elektrounternehmen	84
5.3.2.1.	Managementkultur in Korea nach dem Modell von Hofstede	84
5.3.2.2.	Merkmale der Managementkultur der drei koreanischen Elektrounternehmen	88
5.3.3.	Zusammenfassende Beurteilung der Management-Kompetenz der drei koreanischen Elektrounternehmen	90
6.	Die Entschlußphase der koreanischen Elektrounternehmen	93
6.1.	Die Motive für DI der koreanischen Elektrounternehmen: Ergebnisse der Befragung	93
6.2.	Die Motive für DI aus der Sicht verschiedener Theorien	94
6.2.1.	"Umgehung von Handelsrestriktionen" aus der Sicht des behavioristischen Ansatzes	94
6.2.2.	"Anpassung an lokale Märkte im Rahmen der Globalisierung" aus der Sicht der Theorie der Globalisierung	97
6.2.3.	"Erschließung neuer Märkte" aus der Sicht des Lallschen Ansatzes	99
6.2.4.	"Erwerb hochwertiger Technologien" und "Beschaffung von Kernbauelementen" aus der Sicht der Theorie der Standortvorteile	102
6.2.5.	"Reaktion auf DI einheimischer Konkurrenten" aus der Sicht der Theorie der oligopolistischen Reaktion	103
6.3.	Zusammenfassender Überblick über den Einfluß der Rahmenbedingungen	106
7.	Die Aufbauphase: Eigentums- und Markteintrittsstrategie	109
7.1.	Entscheidungsstatbestände und theoretischer Bezugsrahmen	109
7.2.	Die Eigentumsstrategien koreanischer Elektrounternehmen in der EU	110
7.2.1.	Theoretische Grundlage	110
7.2.1.1.	Die Wahl im Lichte der Transaktionskostentheorie	110
7.2.1.2.	Die Wahl im Lichte des "Strategischen Management"- und "Globalisierungsansatzes"	112
	1) Vorteile von Joint Ventures	112
	2) Vorteile von 100-%igen Tochtergesellschaften	113
7.2.1.3.	Die Wahl im Lichte der Umwelteinflüsse	114
7.2.2.	Empirischer Befund zur Eigentumsstrategie	115
7.2.2.1.	Das Strategiemuster	115
7.2.2.2.	Die Motive	117
7.2.3.	Zusammenfassung zum Vorgehen der koreanischen Elektrounternehmen	119

7.3.	Die Markteintrittsstrategien der koreanischen Elektronunternehmen in der EU	120
7.3.1.	Theoretische Grundlage	120
7.3.1.1.	Die Wahl im Lichte der Transaktionskostentheorie	120
7.3.1.2.	Die Wahl im Lichte des "Strategischen Management"-Ansatzes	121
7.3.1.3.	Die Wahl im Lichte der Umweltfaktoren	122
7.3.2.	Empirischer Befund zur Markteintrittsstrategie	122
7.3.2.1.	Das Strategiemuster	122
7.3.2.2.	Die Motive	123
7.3.3.	Zusammenfassung zum Vorgehen der koreanischen Elektronunternehmen	125
8.	Die Betriebsphase: Niederlassungsmanagement und Globalisierungsstrategie	127
8.1.	Theoretische Grundlagen des Auslandsmanagements und der Globalisierungsstrategie	127
8.1.1.	Begriff der Globalisierungsstrategie	127
8.1.2.	Notwendigkeit der Anpassung des Managements an die örtlichen Besonderheiten	129
8.1.3.	Notwendigkeit der Koordination des Managements mit der Strategie der Zentrale	130
8.1.4.	Die Varianten der Globalisierungsstrategie	132
8.1.4.1.	Internationale Strategien	133
8.1.4.2.	Multinationale Strategien	134
8.1.4.3.	Globale Strategien	134
8.1.4.4.	Transnationale Strategien	135
8.2.	Das Management und die Steuerung der Auslandsniederlassungen zwischen der Anpassung und Koordination	136
8.2.1.	Organisationsstruktur	136
8.2.2.	Planung	139
8.2.3.	Kontrolle	141
8.2.4.	Informationsmanagement	142
8.2.5.	Human-Resource-Management (HRM)	144
8.3.	Strategie der Anpassung des Managements in der Niederlassungen der koreanischen Elektronunternehmen in der EU	146
8.3.1.	Dimensionen der Anpassung	147
8.3.2.	Geographische Streuung der Aktivitäten der koreanischen Unternehmen in der EU	147
8.3.2.1.	Bedeutung der geographischen Streuung bei der Anpassung	147
8.3.2.2.	Empirischer Befund	148
	1) Einfluß der Umwelt der EU	149

XI

2) Einfluß der Merkmale der koreanischen Elektronunternehmen	150
3) Einfluß der DI-Strategien	151
8.3.3. Anteil des EU-Umsatzes am internationalen Gesamtumsatz des Unternehmens	153
8.3.3.1. Bedeutung des Anteils des EU-Umsatzes am internationalen Gesamtumsatz hinsichtlich der örtlichen Anpassung	153
8.3.3.2. Empirischer Befund	154
1) Einfluß der Umwelt der EU	154
2) Einfluß der Merkmale der koreanischen Elektronunternehmen	156
3) Einfluß der DI-Strategien	156
8.4. Strategie der Koordination des Managements in den koreanischen Niederlassungen in der EU	157
8.4.1. Dimensionen der Koordination	157
8.4.2. Intersubidiäre Austauschbeziehungen im internationalen Unternehmensverbund der koreanischen Elektronunternehmen	159
8.4.2.1. Bedeutung der jeweiligen intersubidiären Austauschbeziehung hinsichtlich der Koordination	159
8.4.2.2. Empirischer Befund	159
1) Güteraustausch	159
2) Austausch von finanziellen Mitteln	160
3) Austausch von technischem Know-how	161
8.4.3. Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse	162
8.4.3.1. Bedeutung der Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse hinsichtlich der Koordination	162
8.4.3.2. Empirischer Befund	162
8.4.4. Sozialisation der Mitarbeiter	164
8.4.4.1. Bedeutung der Sozialisation der Mitarbeiter hinsichtlich der Koordination	164
8.4.4.2. Empirischer Befund	164
1) Der Personalaustausch im Unternehmensverbund	164
2) Die informalen Beziehungen zwischen Mitarbeitern	165
8.5. Gesamtbild des Managements in den koreanischen Elektronunternehmen	166
8.5.1. Die Befunde über die örtliche Anpassung	166
8.5.1.1. Die geographische Streuung	166
8.5.1.2. Der Anteil des EU-Umsatzes	167
8.5.2. Die Befunde über das Koordinationsniveau	167
8.5.2.1. Die intersubidiären Austauschbeziehungen	167
8.5.2.2. Die Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse	168

XII

8.5.2.3.	Die Sozialisation der Mitarbeiter	168
8.5.3.	Die Schilderung des Gesamtbildes des Managements für das jeweilige koreanische Elektronunternehmen	169
8.6.	Gegenwärtiger Stand der einzelnen Managementfunktionen der koreanischen Unternehmen hinsichtlich der Globalisierung	171
8.6.1.	Die Organisationsstruktur der koreanischen Elektronunternehmen	172
8.6.2.	Der Planungsprozeß in den koreanischen Elektronunternehmen	173
8.6.3.	Der Kontrollprozeß in den koreanischen Elektronunternehmen	174
8.6.4.	Das Informationsmanagement in den koreanischen Elektronunternehmen	175
8.6.5.	Das Human-Resource-Management in den koreanischen Elektronunternehmen	176
9.	Erfolgsfaktoren der Direktinvestitionen koreanischer Elektronunternehmen in der Europäischen Union	181
9.1.	Das Erfolgskonzept	181
9.2.	Empirischer Befund über die Zielerreichung der koreanischen Elektronunternehmen	182
9.3.	Die Erfolgsfaktoren in der Entschlußphase	183
9.3.1.	Motive und Zielerreichung	183
9.3.2.	Motive und "Fit"	185
9.4.	Die Erfolgsfaktoren in der Aufbauphase	187
9.4.1.	Internationalisierungsstrategien und Zielerreichung	187
9.4.2.	Internationalisierungsstrategien und "Fit"	188
9.5.	Die Erfolgsfaktoren in der Betriebsphase	190
9.6.	Zusammenfassender Überblick und Entwicklungsperspektive	192
9.6.1.	Die Erfolgsstrategien im Überblick	192
9.6.2.	Entwicklungsperspektive koreanischer Elektronunternehmen in der EU	193
	Literaturverzeichnis	197
Anhang 1:	Fragebogen zu Direktinvestitionen koreanischer Unternehmen in der EG (1990)	211
Anhang 2:	Fragebogen zu Direktinvestition und Globalisierung der koreanischen Elektronunternehmen im EU-Binnenmarkt (1992)	215
Anhang 3:	Fragebogen zur Durchführung der Globalisierungsstrategien der koreanischen Elektronunternehmen in der EU (1994)	227
Anhang 4:	Liste von Gesprächspartnern	230

XIII

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1-1	Exportentwicklung der koreanischen Elektroindustrie (in Mrd. US-Dollar, %)	2
Tab. 1-2	Exportentwicklung koreanischer Elektronikwaren nach den Regionen (in Mrd. US-Dollar, %)	3
Tab. 1-3	Vergleich der Kosten koreanischer Produkte mit den in Südostasien hergestellten japanischen Produkten	4
Tab. 1-4	Gesamtmarktanteile koreanischer Unternehmen an standardi- sierten Elektronikwaren in Industrieländern	4
Tab. 1-5	Direktinvestitionen der drei koreanischen Elektrounternehmen nach Regionen 1991 (in Mio. US-Dollar)	5
Tab. 2-1	Verteilung der auswertbaren Fragebögen (N = 32)	10
Tab. 4-1	Geschätztes Wachstum des Sozialproduktes der drei führenden Industrieländer von 1992 bis 1995 (in Prozent)	22
Tab. 4-2	Marktgröße von drei Wirtschaftsböcken	23
Tab. 4-3	Häufigkeit von Innovationen der Triade-Mächte in der Elek- tronik- und Informationsindustrie in 1985-1988 (gemessen an der Anzahl der Patente, in %)	25
Tab. 4-4	F&E-Ausgaben der Unternehmen wichtiger Regionen/Länder (in Mrd. ECU, %)	26
Tab. 4-5	Managerprofile in den sechs größten Industrieländern (Abweichungen vom Durchschnittswert in Prozent)	31
Tab. 4-6	Entwicklungsindikatoren der Unterhaltungselektronik in der EU (in Mrd. ECU)	39
Tab. 4-7	Marktgröße der EU-Länder für wichtige Unterhaltungselek- tronikgüter 1992 (in Tausend Mengeneinheiten)	40
Tab. 4-8	Marktanteile auf den europäischen Farb-TV Märkten 1992 (in %)	41
Tab. 4-9	Umsätze von Philips nach Sparten 1991-93 (in Mrd. Gulden, %)	45
Tab. 4-10	Regionale Umsatzaufteilung von Philips 1991-93 (in Mrd. Gulden, %)	46
Tab. 4-11	Umsätze von Sony nach Sparten 1991-92 (in Mrd. US-Dollar, %)	52
Tab. 4-12	Regionale Umsatzaufteilung von Sony 1991-92 (in Mrd. US-Dollar, %)	53
Tab. 4-13	Entwicklung der Marktanteile in der Unterhaltungselektronik Deutschlands (in Prozent)	54

XIV

Tab. 5-1	Umsatz und Nettogewinn von LG (in Mrd. Won, Dollar, %)	59
Tab. 5-2	Umsatz und Nettogewinn von Samsung (in Mrd. Won, US-Dollar, %)	62
Tab. 5-3	Umsatz und Nettogewinn von Daewoo (in Mrd. Won, US-Dollar, %)	67
Tab. 5-4	Engpaß in der Personalausstattung der einzelnen Funktionen der koreanischen Unterhaltungselektronikbranche (nach Prozent der fehlenden Mitarbeiter)	70
Tab. 5-5	Das Technologieniveau Koreas im Vergleich zu Japan im Unterhaltungselektronikbereich	73
Tab. 5-6	Anteil von Fremdzulieferung am gesamten Output der Ferti- gung von Unterhaltungselektronikgütern (Jul. 1990)	74
Tab. 5-7	F&E-Investitionen der koreanischen Unternehmen im Vergleich zu ausländischen Konkurrenten (in Mio. US-Dollar, prozentualer Anteil am Gesamtumsatz)	76
Tab. 5-8	Das Image der koreanischen TV-Marken in den USA im Vergleich zu anderen Marken	78
Tab. 5-9	Das Image der koreanischen TV-Marken in Belgien im Vergleich zu anderen Marken	78
Tab. 5-10	Das Image der verschiedenen Herkunftsländer, begründet durch deren Produkte in den USA	79
Tab. 5-11	Das Image der verschiedenen Herkunftsländer, begründet durch deren Produkte in Belgien	79
Tab. 5-12	Anteil der OEM-Verkäufe an Gesamtverkäufen in der EU (in %)	80
Tab. 5-13	Beurteilung der eigenen Organisationsstruktur durch Mitarbeiter der drei koreanischen Elektrounternehmen	82
Tab. 5-14	Vergleich der Organisationsstruktur von koreanischen Unternehmen mit der von japanischen und europäischen Unternehmen	83
Tab. 5-15	Punktwerte verschiedener Länder in vier Dimensionen der nationalen Kultur nach Hofstede	87
Tab. 5-16	Vergleich der Merkmale nationaler Managementprozesse	88
Tab. 5-17	Hintergrund der Managementkultur der koreanischen Elektrounternehmen	89
Tab. 5-18	Inhaltliche Elemente der eigenen Managementkultur	90
Tab. 6-1	Motive der DI koreanischer Elektrounternehmen in der EU	94
Tab. 6-2	Herstellungskosten eines Mikrowellenherdes in Korea und in der EU (1989)	95
Tab. 6-3	Marktanteil für die Videogeräte auf dem spanischen Markt (in %)	99
Tab. 6-4	Zeitabstand der ersten DI in den Industrieländern zwischen den koreanischen Elektrokonzernen	103

XV

Tab. 6-5	Marktanteile von Konsumelektronikgütern auf dem koreanischen Markt (in %)	105
Tab. 7-1	Eigentumsform von Niederlassungen der drei koreanischen Elektrounternehmen in der EU (Einheit: Tausend US-Dollar, %)	116
Tab. 7-2	Motive der 100%-igen Eigentumsform (N = 17)	117
Tab. 7-3	Motive für das JV als Eigentumsform (N = 8)	118
Tab. 7-4	Motive für die Neugründung in der EU (N = 17)	123
Tab. 8-1	Anzahl der EU-Länder (Ende 1993, Gesamtzahl der EU-Länder = 11)	149
Tab. 8-2	Arbeitskosten je Stunde in der EU (in US-Dollar)	152
Tab. 8-3	Anteile der EU- und USA-Umsätze am gesamten internationalen Umsatz von 1992 bis 1993 (GE : Mrd. US-Dollar)	154
Tab. 8-4	Intensität des Güteraustausches in den koreanischen Elektrounternehmen in der EU (N = 21)	160
Tab. 8-5	Intensität des finanziellen Austausches in den koreanischen Elektrounternehmen in der EU (N = 21)	161
Tab. 8-6	Intensität des Austausches von technischem Know-how in den koreanischen Elektrounternehmen in der EU (N = 21)	161
Tab. 8-7	Ausmaß der Entscheidungsbefugnis der EU-Niederlassungen (N = 13)	163
Tab. 8-8	Informale Beziehungen in koreanischen Unternehmen (N = 32)	166
Tab. 8-9	Strategisches Gewicht des koreanischen europäischen Hauptquartiers in Europa (N = 9)	172
Tab. 8-10	Durchsetzungsvermögen der Meinungen der lokalen Managern bei Planungen für die Lokalanpassung in den drei Unternehmen (N = 13)	173
Tab. 8-11	Infrastruktur der koreanischen Unternehmen für das globalisierte Informationsmanagement (N = 13)	175
Tab. 8-12	Fähigkeit der koreanischen Führungskräfte zur lokalen Anpassung in der EU (N = 13)	176
Tab. 8-13	Nationalität von Führungskräften in gewählten koreanischen EU-Niederlassungen (N = 9)	177
Tab. 8-14	Fragmentierende und integrierende Kräfte in den koreanischen Unternehmen (N = 13)	178
Tab. 9-1	Beurteilung der Zielerreichung der drei koreanischen Unternehmen in der EU (N = 20)	182
Tab. 9-2	Durchschnittswerte der relevanten Motive in den jeweiligen Zielerreichungskriterien	184
Tab. 9-3	Durchschnittswerte der relevanten Internationalisierungsstrategien in den Zielerreichungskriterien	187

ABBILDUNGENVERZEICHNIS

Abb. 1-1	Internationalisierungsphasen von koreanischen und japanischen Unterhaltungselektronik-Unternehmen im Vergleich	6
Abb. 3-1	Phasenschema der Internationalisierung	13
Abb. 3-2	Die globale und die Wettbewerbsumwelt	16
Abb. 7-1	Ein problemmodifizierter Bezugsrahmen für Entscheidungstatbestände der Aufbauphase	109
Abb. 8-1	Varianten der Globalisierungsstrategie	132
Abb. 8-2	Die Positionierung der koreanischen Globalisierungsstrategien	170
Abb. 8-3	Die Positionierung der drei koreanischen Unternehmen	171
Abb. 9-1	Die Erfolgsstrategie koreanischer Unternehmen in der EU	193