

LEHRBUCH

Martin Bösch

Globalisierung und Internationales Finanzmanagement

Umfeld, Investition, Finanzierung
und Risikomanagement

SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Globalisierung und Internationales Finanzmanagement

Martin Bösch

Globalisierung und Internationales Finanzmanagement

Umfeld, Investition, Finanzierung und Risikomanagement

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4533-7 Bestell-Nr. 12006-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-4534-4 Bestell-Nr. 12006-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-4535-1 Bestell-Nr. 12006-0150

Martin Bösch

Globalisierung und Internationales Finanzmanagement

1. Auflage, August 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © NicoElNino, shutterstock

Produktmanagement: Frank Katzenmayer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Vorwort

Im Jahr 2018 exportierten deutsche Unternehmen Waren und Dienstleistungen im Wert von 1.316 Mrd. Euro, fast die Hälfte des Bruttoinlandsprodukts Deutschlands. Darüber hinaus waren über sieben Millionen Menschen in mehr als 35.000 ausländischen Tochtergesellschaften von deutschen Firmen beschäftigt. Die hohe weltwirtschaftliche Verflechtung deutscher Unternehmen verleiht betriebswirtschaftlichen Fragestellungen mit internationalem Bezug eine hohe praktische Relevanz. Deshalb ist das weite Angebot deutschsprachiger Literatur zu den verschiedenen Aspekten der internationalen Betriebswirtschaft nicht überraschend, sei es im Marketing, im Personalmanagement, beim Organisationsmanagement, im Steuermanagement oder bei strategischen Fragestellungen. Eine erstaunliche Ausnahme bildet jedoch die Finanzwirtschaft. Während es im englischsprachigen Raum viele Lehrbücher zur internationalen Finanzwirtschaft gibt, sind deutsche Lehrbücher hierzu die Ausnahme. Das vorliegende Buch will helfen, diese Lücke zu verkleinern.

Der Untertitel des Buchs gibt das Programm vor:

Umfeld

Die grundsätzlichen finanzwirtschaftlichen Fragestellungen sind unabhängig vom Internationalisierungsgrad eines Unternehmens, doch die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln ändern sich stark mit ihrer internationalen Ausrichtung. Abschnitt I hat diese veränderten Rahmenbedingungen und die sich daraus ergebenden strategischen und operativen Herausforderungen zum Thema. Dieser skizziert darüber hinaus die Entwicklung und das Ausmaß der Globalisierung sowie die Faktoren, die die Globalisierung immer weiter vorantreiben.

Abschnitt II beschreibt die aktuellen Währungssysteme und analysiert den Zusammenhang zwischen Zahlungsbilanzungleichgewichten und Devisenmarktreaktionen. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die Vorgänge im Euroraum gelegt.

Ein weiteres Thema ist der Zusammenhang zwischen Zins, Inflation und Wechselkursentwicklung, weil gerade bei grenzüberschreitenden Investitionen der Erfolg maßgeblich von der Entwicklung dieser Größen abhängt und die richtige Beurteilung einer Auslandsinvestition das Wissen um diese zentralen Zusammenhänge voraussetzt.

Mehrere Kapitel in Abschnitt II stellen den Devisenmarkt dar, beginnend von den Teilnehmern, den »Spielregeln« bis hin zu den Devisenmarktprodukten. Klassische Kassamarktprodukte finden sich dort ebenso wie alle Varianten von Terminprodukten, seien es Forwards, Währungsoptionen oder Währungsswaps. Mit den Instrumenten werden bereits erste Einsatzmöglichkeiten aufgezeigt, wie sich Unternehmen gegen Währungsrisiken absichern können.

Investition und Finanzierung

Bei grenzüberschreitenden Investitions- und Finanzierungsentscheidungen sind stets mindestens zwei Länder involviert, die sich in ihrem Steuersystem unterscheiden. Da aus Unternehmenssicht nur die Nachsteuerrendite einer Investition und die Finanzierungskosten nach Steuern entscheidungsrelevant sind, beginnt Abschnitt III mit einem Kapitel zum internationalen Steuerrecht. Dabei werden nicht nur Grundbegriffe und Grundkonzepte erläutert, sondern auch Ansatzpunkte aufgezeigt, mit welchen Maßnahmen und mit welchen Tricks sich internationale Unternehmen einer gerechten Besteuerung entziehen.

Auslandsinvestitionen werden generell mit demselben methodischen Ansatz beurteilt wie inländische Investitionsprojekte. Grenzüberschreitende Investitionen weisen aber eine Reihe von Besonderheiten auf, die zwingend in der Kalkulation berücksichtigt werden müssen, um eine richtige Entscheidung treffen zu können. Am Beispiel eines Investitionsprojekts in Brasilien wird das Vorgehen ausführlich illustriert und die vorgestellten theoretischen Beurteilungskonzepte numerisch dargestellt und interpretiert.

Kapitel 19 zeigt, dass die Finanzierungsstruktur der Tochtergesellschaft irrelevant für den angestrebten Verschuldungsgrad innerhalb eines Gesamtkonzerns ist. Die Muttergesellschaft kann daher die Kapitalstruktur ihrer Tochtergesellschaften im Rahmen der lokalen rechtlichen Vorschriften nach Belieben festlegen und sich dabei ausschließlich an wirtschaftlichen Kriterien orientieren. Dabei stehen die Reduktion von Länder- und Währungsrisiken und die Vermeidung von Steuerzahlungen auf Konzernebene an oberster Stelle. Ergänzt wird das Kapitel mit Überlegungen, ob und inwieweit die Internationalisierung Einfluss auf die Finanzierungskosten eines Konzerns hat.

Risiko- und Steuerungsmanagement

Das Risikomanagement und die finanzwirtschaftliche Steuerung von internationalen Konzernen werden themenbezogen einzelnen Kapiteln im Buch zugeordnet. Den Schwerpunkt bildet dabei Abschnitt III, der das Management von Währungsrisiken und politischen Risiken zum Inhalt hat. Zunächst werden die verschiedenen Ausprägungen und Erscheinungsformen von Währungsrisiken dargestellt. Währungsrisiken, die sich aus einzelnen Fremdwährungstransaktionen ergeben, haben einen völlig anderen Charakter wie Änderungen der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit als Folge von Wechselkursverschiebungen. Das Währungsrisikomanagement eines Betriebs muss daher die Quellen und Ursachen ihres Währungsrisikos genau verstehen und quantifizieren, bevor sie passende Instrumente zur Absicherung einsetzen kann.

Unternehmen, die im Ausland mit Niederlassungen oder Tochtergesellschaften vertreten sind, unterliegen politischen Risiken, da sie sich im Rechtsraum des Gastlands bewegen. Da wirtschaftliches Handeln nur im vorgegebenen Rechts- und Politikrahmen souveräner Staaten stattfinden kann, spielt die Beurteilung dieses Rahmens eine wichtige Rolle in der Entscheidungsfindung, wo investiert wird und wie die Marktbearbeitung erfolgt. Unternehmen

verfügen dabei über ein breites Handlungsspektrum, um firmenspezifische politische Risiken und Länderrisiken zu managen.

Abschnitt IV greift Fragen des Finanz- und Außenhandelsmanagements auf. Neben den klassischen Fragen der Finanz- und Liquiditätssteuerung werden dort auch die Besonderheiten im Cash-Management von internationalen Konzernen aufgegriffen, sei es das konzerninterne Netting oder auch ein länder- und währungsübergreifendes zentrales Cash-Management.

Gerade für deutsche Unternehmen spielen Fragen des Außenhandels und der Außenhandelsfinanzierung eine besondere Rolle, werden doch über 40% aller in Deutschland produzierten Waren und Dienstleistungen exportiert. Das Buch greift dieses wichtige Thema in einem eigenen Kapitel auf und stellt die gängigen Instrumente des dokumentären Zahlungsverkehrs sowie die kurz- und langfristigen Instrumente in der Außenhandelsfinanzierung vor. Darüber hinaus werden auch die privaten und staatlichen Organisationen vorgestellt, die hierbei Unterstützung anbieten.

Das Buchprojekt hatte viele Helfer. Ich möchte mich bei meinen Kollegen Helmut Assfalg, Notger Carl, Helmut Geyer, Hans Klaus und Matthias Stoetzer für ihre Unterstützung und Diskussionsfreude bedanken. Wertvolle Aspekte steuerten die Studenten in meinen Kursen bei. Bei der Durchsicht des Manuskripts standen mir Laura Yunussov und Marten Schwinge hilfreich zur Seite. Last but not least, geht mein besonderer Dank an Frank Katzenmayer und Adelheid Fleischer für die professionelle Unterstützung.

Da ich trotz aller Helfer und Sorgfalt davon ausgehen muss, dass der ein oder andere Fehler unentdeckt geblieben ist, möchte ich mich schon im Voraus bei den Lesern bedanken, die sich die Mühe machen, mir ihren Fund an meine E-Mail-Adresse martin.boesch@eah-jena.de zu melden.

Hinweis zum Arbeiten mit dem Buch

Die Abschnitte I bis V können unabhängig voneinander gelesen und bearbeitet werden. Sie bauen nicht aufeinander auf. Dies gilt grundsätzlich auch für alle 21 Kapitel des Buchs. Die einzige Ausnahme bilden die umfangreichen Kapitel 18 (Investition) und 19 (Finanzierung). Hier wird empfohlen, zumindest das Kapitel 17.1 zur internationalen Gewinnbesteuerung als Vorbereitung zu lesen, da dieses Thema bei grenzüberschreitenden Investitionen eine Rolle spielt.

Martin Bösch

Jena, Juli 2019

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	13	
I	Globales finanzwirtschaftliches Umfeld	15
1	Das Bühnenbild des internationalen Finanzmanagements	17
1.1	Identische Grundfragen	17
1.2	Veränderte Stakeholderstrukturen	17
1.3	Veränderte Rahmenbedingungen	19
2	Internationalisierung aus Unternehmenssicht	23
2.1	Motive für Internationalisierung: Ein erster Blick	23
2.2	Markteintritt und Marktbearbeitung	26
2.3	Wissenschaftliche Ansätze zur Internationalisierung	33
3	Erweiterte strategische Grundfragen	39
3.1	Internationalisierungsstrategien	39
3.2	Organisationsstrukturen und Holdings	42
3.3	Landeskultur, Unternehmenskultur und Führungsstile	47
4	Globalisierung	51
4.1	Globalisierung versus Internationalisierung	51
4.2	Entwicklung des Welthandels	52
4.3	Entwicklung der Direktinvestitionen	53
4.4	Globalisierung aus deutscher Sicht	56
5	Treiber des Globalisierungsprozesses	59
5.1	Reduktion von Handelsbeschränkungen	59
5.2	Freihandelsabkommen	60
5.3	Deregulierung, Privatisierung, Transformation	64
5.4	Neue Technologien und Produktionsketten	65
5.5	Ist Globalisierung gut?	66
II	Währungssystem, Zahlungsbilanz und Devisenmarkt	71
6	Internationales Währungssystem	73
6.1	Fixe und flexible Wechselkurse	73
6.2	Kurzer historischer Abriss	76
6.3	Aktuelle Währungsregime	79
6.4	Die Euroeinführung und seine Wirkungen	80

7	Zahlungsbilanz und Devisenmarkt	85
7.1	Aufbau und Komponenten einer Zahlungsbilanz	85
7.2	Zusammenhang zwischen Leistungs- und Kapitalbilanz	88
7.3	Die Zahlungsbilanz aus Sicht Deutschlands	90
7.4	Zahlungsbilanz, Devisennachfrage und Währungspolitik	92
7.5	Die Besonderheiten im Euroraum	96
8	Erklärungsansätze für Wechselkursentwicklungen	101
8.1	Gleichgewichtsbedingungen (Paritäten)	101
8.2	Das Gesetz vom einheitlichen Preis und die Kaufkraftparität	102
8.3	Zinssätze und Wechselkurs	111
9	Der Devisenmarkt	115
9.1	Handel und Teilnehmer	115
9.2	Devisenkassamarkt	121
9.3	Devisenterminmarkt (Forward Markt)	125
10	Weitere Derivate auf Währungen	133
10.1	Währungsoptionen	133
10.2	Zinsswaps	136
10.3	Währungsswaps	141
III	Währungsrisiken und politische Risiken	149
11	Überblick über Wechselkursrisiken	151
11.1	Was bewirken Wechselkursveränderungen? Ein erster Blick	151
11.2	Drei Typen von Währungsrisiken: Ein Überblick	152
12	Transaktionsrisiken	155
12.1	Quelle und Umfang von Transaktionsrisiken	155
12.2	Quantifizierung von Transaktionsrisiken	155
12.3	Hedging von Transaktionsrisiken	157
12.4	Einsatz von Währungsswaps bei Transaktionsrisiken	167
13	Ökonomische Risiken	169
13.1	Quelle und Umfang von ökonomischen Risiken	169
13.2	Quantifizierung von ökonomischen Risiken	171
13.3	Hedging von ökonomischen Risiken	176

14	Translationsrisiken	181
14.1	Quelle und Umfang von Translationsrisiken	181
14.2	Hedging von Translationsrisiken	184
15	Hedgingbedarf und Hedginghierarchie	185
15.1	Hedginghierarchie	185
15.2	Sollen Währungsrisiken abgesichert werden?	185
16	Politische Risiken	187
16.1	Gründe und Instrumente für Staatseingriffe	187
16.2	Politische Risiken im Überblick	190
16.3	Risikomanagement von firmenspezifischen Risiken	191
16.4	Risikomanagement von politischen Länderrisiken	194
16.5	Wie werden politische Länderrisiken gemessen?	204
16.6	Investitionsschutzabkommen	205
IV	Investition, Finanzierung und Steuern	213
17	Internationales Steuermanagement	215
17.1	Überblick zur Gewinnbesteuerung	215
17.2	Grundbegriffe des internationalen Steuerrechts	218
17.3	Ansätze zu Steuervermeidung – ein Überblick	223
17.4	Konzerninterne Leistungsverrechnung	226
17.5	Einkommenstransformation durch Rechteübertragung	229
17.6	Einkommenstransformation durch Finanzierungsstrukturen	231
17.7	Steuervermeidung am Beispiel Apple	235
17.8	Nutzung und Besteuerung von Zwischenholdings	237
17.9	Maßnahmen der Staatengemeinschaft: BEPS	240
18	Investitionsentscheidung internationaler Unternehmen	245
18.1	Methodischer Rahmen für Investitionsprojekte	245
18.2	Finanzierung und Zins bei inländischen Investitionen	247
18.3	Besonderheiten bei grenzüberschreitenden Investitionen	253
18.4	Mutter- oder Tochterperspektive?	256
18.5	Illustration am Beispiel einer Investition in Brasilien	257
18.6	Weitere wichtige Themen bei Auslandsinvestitionen	263
19	Die Finanzierung multinationaler Unternehmen	267
19.1	Einfluss der Finanzierungsstruktur der Tochter auf die Mutter	267
19.2	Finanzierungsstruktur der Tochtergesellschaft	269

19.3	Konzerninterne Finanzierung unter steuerlichen Aspekten	273
19.4	Finanzierung und Kapitalkosten der Muttergesellschaft	277
V	Finanz- und Außenhandelsmanagement	283
20	Internationales Finanz- und Cash-Management	285
20.1	Finanz- und Liquiditätsplanung	285
20.2	Unterjährige Finanzplanung (Liquiditätsplanung)	288
20.3	Netting	290
20.4	Zentrales Cash-Management	293
20.5	Einschränkungen	298
21	Außenhandel und Außenhandelsfinanzierung	301
21.1	Überblick	301
21.2	Dokumentäre Zahlungsvereinbarungen	302
21.3	Finanzierung im Außenhandel: Überblick	308
21.4	Kurzfristige Finanzierungen im Außenhandel	309
21.5	Bankgarantien	313
21.6	Längerfristige Instrumente der Außenhandelsfinanzierung	316
	Literaturverzeichnis	323
	Stichwortverzeichnis	327

Abkürzungsverzeichnis

AFA	Abschreibungen
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
c.p.	Ceteris paribus (unter sonst gleichen Umständen)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBIT(1-t)	Operatives Ergebnis nach Steuern (NOPAT)
EK	Buchwert des Eigenkapitals
EK ^M	Marktwert des Eigenkapitals
FK	Buchwert des Fremdkapitals
FK ^M	Marktwert des Fremdkapitals
FMH	Finanzmittelherkunft
FMV	Finanzmittelverwendung
g	Wachstumsrate
GK	Gesamtkapital
GmbHG	GmbH-Gesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
i	Fremdkapitalzinsen
IAS	International Accounting Standards
JÜ	Gewinn im Sinne des Jahresüberschusses
k(VG)	Eigenkapitalkosten bei Mischfinanzierung
k ₀	Eigenkapitalkosten bei reiner EK-Finanzierung
KSt	Körperschaftsteuern
L	Liquidität
LuL	Lieferungen und Leistungen
NCFI	Netto-Cashflow einer Investition
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes
OCF	Operativer Cashflow
OCF*	OCF inklusive Zinsaufwand
\hat{P}	Preisänderung in %

r	Nominalzinssatz
RST	Rückstellungen
SA	Standardabweichung
β	Beta eines Unternehmens
t	Steuersatz
U.S. GAAP	U.S. Generally Accepted Accounting Principles
UV	Umlaufvermögen
VG	Verschuldungsgrad
\hat{W}	Wechselkursänderung in Prozent
W(Euro)	Wechselkurs mit Basiswährung Euro
WC	Nicht monetäres Working Capital
Z	Regelmäßige Zahlung, Annuität
Z_t	Ein- oder Auszahlung zum Zeitpunkt t
Δx	Veränderung einer Größe x ($x_1 - x_0$)
ZCM	Zentrales Cash-Management

I Globales finanzwirtschaftliches Umfeld

LERNZIELE

- Was unterscheidet einen international ausgerichteten Konzern von einem rein national ausgerichteten Unternehmen?
- Welche Rahmenbedingungen ändern sich für Unternehmen durch ihre Internationalisierung?
- Welche Motive treiben Unternehmen an, eine Internationalisierungsstrategie zu wählen, und welche veränderten strategischen Fragestellungen ergeben sich dadurch?
- Welche Markteintrittsformen für ausländische Märkte stehen Unternehmen zur Verfügung, was sind deren spezifische Vor- und Nachteile und nach welchen Kriterien soll ein Unternehmen eine Entscheidung treffen?
- Was sind die Antriebskräfte für Internationalisierung und Globalisierung? Welche Rolle spielen dabei grenzüberschreitende konzerninterne Produktionsketten und Freihandelsabkommen?
- Wie haben sich Welthandel und grenzüberschreitenden Direktinvestitionen seit Beginn der Globalisierungswelle entwickelt und welche Länder spielen dabei eine herausragende Rolle?
- Wie ist die spezifische Faktenlage für Deutschland und deutsche Unternehmen hinsichtlich Handel und physischer Präsenz im Ausland?
- Wer profitiert von der Globalisierung und ist Globalisierung gut?

1 Das Bühnenbild des internationalen Finanzmanagements

1.1 Identische Grundfragen

Fast alle Entscheidungen von Unternehmen haben finanzielle Auswirkungen, egal, ob neue Investitionsprojekte geplant werden, ob das Unternehmen seinen Marktanteil erhöhen will oder ob ein neues Marketingkonzept umgesetzt werden soll. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um ein börsennotiertes Unternehmen mit Hunderttausenden von Aktionären und Mitarbeitern handelt, wie etwa die Siemens AG, um einen kleinen oder mittelständischen Betrieb oder um ein öffentlich-rechtliches Unternehmen. Die dabei zu lösenden klassischen finanzwirtschaftlichen Fragen unterscheiden sich zunächst nicht zwischen rein national ausgerichteten Unternehmen oder international tätigen Konzernen.

1. Investitionsfrage:

Welche Investitionen sollen nach welchen Kriterien vorgenommen werden, um in Zukunft weiterhin erfolgreich zu sein? Wie soll ein Unternehmen zwischen alternativen Investitionsprojekten eine Wahl treffen? Wie wirkt sich die Umsetzung eines Investitionsprojekts auf den Wert des Unternehmens aus?

2. Finanzierungsfrage:

Wie können und wie sollen diese Investitionen finanziert werden? Mit Eigenkapital, über den betrieblichen Umsatzprozess oder durch Fremdkapital? Soll die Finanzierung über Banken oder über den Kapitalmarkt erfolgen? Wie hoch sind die Finanzierungskosten, die Vor- und Nachteile der verfügbaren Finanzierungsquellen?

3. Eigenkapital- und Wertfrage:

Was soll mit dem erwirtschafteten Gewinn erfolgen? In welcher Form kann und soll er an die Eigentümer ausgeschüttet werden? Wie viel Eigenkapital benötigt ein Unternehmen? Wie hoch sind die Eigenkapitalkosten und welche Faktoren bestimmen ihre Höhe?

4. Planung und Steuerungsfrage:

Wie kann man das Unternehmen unter finanzwirtschaftlichen Aspekten am besten steuern? Wie erfolgen die Finanzplanung und das Liquiditätsmanagement?

Diese vier Kernfragen der Finanzwirtschaft sind für national ausgerichtete Unternehmen genauso zu beantworten wie für jeden multinationalen Konzern. Der zentrale Unterschied besteht allerdings darin, dass sich die Rahmenbedingungen für das unternehmerische Handeln ändern, sich erhöhte Chancen und Risiken ergeben und zusätzliche strategische Fragestellungen entstehen. Beginnen wir mit den veränderten Stakeholderstrukturen.

1.2 Veränderte Stakeholderstrukturen

Unternehmen können auf vielfältige Weise mit dem Ausland verbunden sein. Betrachten wir hierzu Abbildung 1.1. Im unteren Bereich zeigt sie die nationalen Interessengruppen

(Stakeholder) eines Unternehmens. Sofern keine Stakeholder aus dem Ausland existieren, handelt es sich um ein rein national ausgerichtetes Unternehmen. Dieser Fall ist allerdings sehr selten. Viele Unternehmen beliefern nämlich von ihrem Heimatmarkt aus über Exporte auch ausländische Kunden oder sie beziehen Vorprodukte und Vorleistungen aus dem Ausland.

Das inländische Unternehmen kann auch ausländische Anteilseigner haben oder es hat einen Kredit im Ausland aufgenommen. Üblicherweise tritt dieser Fall aber erst dann ein, wenn ein Unternehmen über seine Kunden und Zulieferer im Ausland bereits einen gewissen Bekanntheitsgrad erreicht hat. Im Folgenden werden wir immer dann von einem internationalen Unternehmen sprechen, wenn ein signifikanter Teil der Zulieferer oder Kunden aus dem Ausland stammt. Das konstituierende Merkmal »Zulieferer und Kunde« wird in der Abbildung 1.1 deshalb grau unterlegt. Wie hoch der prozentuale Auslandsanteil mindestens sein sollte, um von einem internationalen Unternehmen sprechen zu können, ist akademischer Natur und ohne weitere praktische Relevanz.

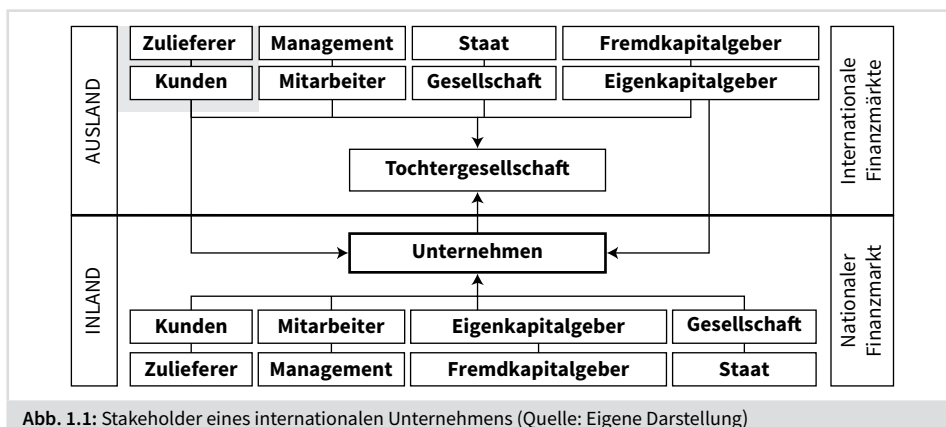


Abb. 1.1: Stakeholder eines internationalen Unternehmens (Quelle: Eigene Darstellung)

Unternehmen können nicht nur über Exporte ausländische Märkte bedienen, sondern auch durch die Gründung von Tochtergesellschaften im Ausland.

Info

Eine Tochtergesellschaft ist ein rechtlich eigenständiges, aber wirtschaftlich unselbstständiges Unternehmen, das von der Muttergesellschaft kontrolliert wird. Eine Niederlassung hingegen ist lediglich ein Standort eines Unternehmens, von dem aus wirtschaftliches Handeln erfolgt, der allerdings keine eigene juristische Einheit darstellt.

Die Tochtergesellschaft bedient vor Ort Kunden und greift auf lokale Zulieferer zurück. Sie hat Mitarbeiter und ein Management, das die Tochtergesellschaft vor Ort leitet. Da die Tochtergesellschaft ihren Sitz im Ausland hat, sind nun auch staatliche Organisationen, Steuerbehörden und gesellschaftliche Gruppen Bestandteil der Stakeholder. Die Finanzierung der Tochtergesellschaft kann über das Mutterunternehmen erfolgen, doch häufig wird die Tochtergesellschaft

zumindest teilweise über den Banken- und Kapitalmarkt im Ausland mit Fremdkapital ausgestattet. Das Mutterunternehmen ist Eigentümer der Tochtergesellschaft, doch finden sich auch Konstellationen, bei denen sich ausländische Eigenkapitalgeber an der Tochter beteiligen.

Ein Unternehmen mit ausländischen Tochtergesellschaften ist sicherlich ein internationales Unternehmen, weil es das konstituierende Merkmal Kunden und Zulieferer im Ausland ausweist. Doch ist das Spektrum der Internationalisierung nun offenkundig größer als Unternehmen, die »nur« über Kunden und Zulieferer international ausgerichtet sind. In der Literatur werden Unternehmen mit Tochtergesellschaften im Ausland »multinationale Unternehmen« genannt, wenngleich die Sprachregelung nicht einheitlich ist. Multinationale Unternehmen sind typischerweise in mehreren Ländern mit eigenen Niederlassungen und Tochtergesellschaften vertreten. Häufig handelt es sich um große börsennotierte Konzerne mit internationalen Eigenkapital- und Fremdkapitalgebern. Das konstituierende Wesensmerkmal ist die Produktion von Gütern und Dienstleistungen in verschiedenen Ländern vor Ort. In Kutschker/Schmid finden Sie eine ausführliche Darstellung der historischen Suche nach einer »richtigen« Definition (siehe Kutschker/Schmid, 2012, S. 244 ff.). Multinationale Unternehmen nutzen dabei die lokalen Vorteile wie niedrige Löhne und Steuersätze oder ein für sie vorteilhaftes regulatorisches Umfeld, um höhere Gewinne zu erzielen. Die Steuerung multinationaler Unternehmen erfolgt häufig aus globaler Perspektive und nicht primär aus nationaler Sicht.

1.3 Veränderte Rahmenbedingungen

Mit der Internationalisierung ändern sich für Unternehmen nicht nur die Stakeholderstrukturen, sondern auch die Rahmenbedingungen ihres wirtschaftlichen Handelns. Offensichtlich kann die Veränderung der verwendeten Sprache zu Verständigungsproblemen führen. Zwar wird in vielen Ländern Englisch gesprochen und Englisch wird oft als Arbeitssprache in ausländischen Tochtergesellschaften verwendet, doch zwei Menschen können sich in ihrer Muttersprache meist schneller und mit weniger Missverständnissen austauschen als in einer Fremdsprache.

Weniger offenkundig als Sprachunterschiede sind kulturelle Unterschiede zwischen Ländern. Da wirtschaftliches Handeln immer von Menschen ausgeht, die ihre kulturelle Prägung durch ihr Land und ihre Region erfahren haben, ist das Wissen um die Unterschiedlichkeit der Kulturen und das Verständnis für das Andere ein essenzieller Erfolgsfaktor für internationale Unternehmen. Wir haben deshalb diesem Punkt ein eigenes Kapitel (3.3) gewidmet.

Beim Überschreiten der Landesgrenze ändert sich stets auch das rechtliche und politische Umfeld für Unternehmen. Rechtsordnungen und die Rolle von Institutionen unterscheiden sich, Behörden haben in unterschiedlichen Ländern unterschiedliche Kompetenzen und Aufgaben. Der Wechsel des rechtlichen und politischen Umfelds ist dabei für Unternehmen mit einer eigenen Präsenz im Ausland noch bedeutsamer als für Unternehmen, deren Internationalisierung

sich auf Importe und Exporte beschränkt. Doch selbst in diesem Fall muss man die »Spielregel« und Abläufe in den jeweiligen Ländern kennen. Wegen der großen Bedeutsamkeit wird dieses Thema innerhalb eines eigenen Kapitels behandelt (Kapitel 16), in dem auch das Management politischer Risiken beschrieben wird.

Sprache und Kultur (Kapitel 3.3)	Jedes Land ist »einzigartig«
Rechtliches und politisches Umfeld (Kapitel 16)	Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln ändern sich durch veränderte Rechtsordnungen, Wertevorstellungen und beteiligte Institutionen
Währungsfragen (Kapitel 8–15)	Währungssystem, Devisenmarkt, Währungsinstrumente
Investition und Finanzierung (Kapitel 17–19)	Grenzüberschreitende Investitionen, deren Gewinnbesteuerung und Finanzierung
Erweiterte Chancen (Kapitel 2)	Nutzung von Marktunvollkommenheiten
Erweitere Strategiefelder (Kapitel 3)	Internationaler Marktauftritt, Zielmarktstrategien, Organisationsstruktur usw.

Tab. 1.1: Veränderte Rahmenbedingungen

Im Außenhandel und bei Investitionen im Ausland werden Fremdwährungen benötigt. Dies wirft bedeutsame Fragen auf: Wer legt die Austauschrelationen zwischen zwei Währungen (d. h. den Wechselkurs) fest? Welche Rolle spielen dabei staatliche Institutionen und das freie Spiel der Marktkräfte? Kann man Wechselkurse prognostizieren? Welches Währungsrisiko entsteht für ein Unternehmen im Außenhandel und bei Auslandsinvestitionen und mit welchen Instrumenten kann man Währungsrisiken messen und vermeiden? Wegen ihrer außerordentlichen Bedeutung für finanzwirtschaftliche Fragestellungen werden diesen Themen die Kapitel 8–15 gewidmet.

Bei grenzüberschreitenden Investitionsprojekten sind stets zwei Länder involviert, die sich in wichtigen Investitionsparametern unterscheiden können, etwa der Inflationsrate, den Zinssätzen, den politischen Risiken, den Wechselkursen oder der Steuergesetzgebung. Auch Leistungsbeziehungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft im Rahmen des Projekts sind entscheidungsrelevant, etwa die Lieferung von Vorprodukten oder die Finanzierung durch einen konzerninternen Kredit. Die Ermittlung der Vorteilhaftigkeit einer Investition sowie die Besonderheiten seiner Finanzierung und Besteuerung sind bei grenzüberschreitenden Investitionen deutlich komplexer als bei inländischen Investitionen (Kapitel 17–19).

International tätige Unternehmen sind Risiken ausgesetzt, die national ausgerichtete Firmen nicht kennen. Diese Risiken nehmen sie nur deshalb in Kauf, weil die Internationalisierung ihnen offenkundig auch entsprechende Chancen bietet. Die Quelle aller Chancen liegt in der Unvollkommenheit der Märkte, die profitabel genutzt werden können. Diese »Unvollkommenheit« kann auf Faktormärkten vorliegen, etwa, weil Arbeitskosten in Vietnam deutlich billiger sind als in Deutschland oder bestimmte Rohstoffe nur im Ausland gefördert und gekauft

werden können. Auch Gütermärkte sind unvollkommen, man denke nur an die Ungleichverteilung der Kaufkraft oder die unterschiedliche Bevölkerungszahl in den einzelnen Ländern. Die Unvollkommenheit kann im politisch-rechtlichen System begründet sein, etwa, wenn Gewinne im Ausland nicht oder viel geringer besteuert werden als im Inland oder einzelne Länder Unternehmen über hohe Subventionszahlungen ins Land locken. Selbst Finanzmärkte sind nicht vollkommen. In manchen Ländern und in manchen Währungen lassen sich Finanzmittel leichter und günstiger beschaffen als in anderen. All diese Unvollkommenheiten können durch eine passende Internationalisierungsstrategie genutzt werden, um den betrieblichen Umsatz zu steigern, die Produktionskosten zu reduzieren oder Ressourcen zu nutzen, die im Inland nicht verfügbar sind.

Internationale Unternehmen und insbesondere multinationale Unternehmen stehen vor erweiterten strategischen Fragestellungen. Von herausragender Bedeutung ist die Entscheidung über den richtigen Marktauftritt im Ausland. Sollen ausländische Kunden über Exporte bedient werden oder durch eine Produktion vor Ort in einer eigenen Tochtergesellschaft? Soll man den Marktauftritt allein oder mit einem Partner durchführen? Wir werden diesen Fragen detailliert in Kapitel 2 nachgehen. Alle weiteren strategischen Fragestellungen werden in Kapitel 3 skizziert.

2 Internationalisierung aus Unternehmenssicht

2.1 Motive für Internationalisierung: Ein erster Blick

Warum nehmen Unternehmen Risiken wie unbekannte Rechtsordnungen, Sprachbarrieren, eine fremde Kultur, fremde Institutionen, Währungsrisiken usw. in Kauf, um über Exporte oder eigene Tochtergesellschaften im Ausland aktiv zu werden? Die Gründe sind im Einzelfall sehr unterschiedlich, jedoch lassen sie sich auf vier Grundmotive reduzieren.

Marktsucher und absatzorientierte Ziele

Mit einer Internationalisierung werden häufig absatzorientierte Ziele verfolgt. Im Vergleich zum eigenen nationalen Markt ist der Weltmarkt immer viel, viel größer. Damit besteht aus absatzpolitischer Sicht stets ein großer Anreiz, ausländische Märkte ins Visier zu nehmen. Man spricht in diesem Zusammenhang von »Marktsuchern«. Je größer ein Land hinsichtlich Einwohner und Kaufkraft, desto attraktiver wird es, diese Länder zu bedienen. Länder wie China oder Indien mit ihren zusammen über zwei Milliarden Einwohnern, aber auch Europa und die USA mit ihrer hohen Kaufkraft, genießen dabei ein besonderes Augenmerk.

Manche Unternehmen sehen sich gezwungen, vor Ort zu produzieren, weil ihr Hauptkunde beschließt, im Ausland zu investieren. Als Daimler 2016 begann den GLA und die C-Klasse in Brasilien zu montieren, mussten viele Zulieferer ihrerseits nach Brasilien gehen, um Daimler nicht als Kunde zu verlieren. Teilelieferungen von Deutschland nach Brasilien sind logistisch »just in time« nicht machbar.

Die Produktion vor Ort ist häufig auch die Antwort auf tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse bzw. -vergünstigungen. Um bei Daimler zu bleiben: Ein Grund für die geplante Produktion in Brasilien ist einerseits sicherlich der große Absatzmarkt. Brasilien ist nach Stückzahlen der drittgrößte Absatzmarkt weltweit. Ein weiterer Anreiz liegt sicher aber auch darin, dass mit einer Produktion vor Ort die bestehenden hohen Importzölle auf Autos vermieden werden können und die brasilianische Regierung Steuervergünstigungen gewährt, die mit dem lokalen Wertschöpfungsanteil steigen.

Kostenreduzierer und kostenorientierte Motive

Unternehmen verfolgen mit ihrer Internationalisierungsstrategie oft auch kostenorientierte Motive (»Kostenreduzierer«). Zu den häufigsten Gründen gehören auch Produktionskostensennterschiede zwischen den einzelnen Ländern, allen voran Lohnkostendifferenzen.

Die Abbildung 2.1 zeigt die starke Lohnspreizung zwischen ausgewählten Ländern. Sie verdeutlicht den enormen Anreiz, Teile der Produktion aus Lohnkostengründen ins Ausland zu verlagern.

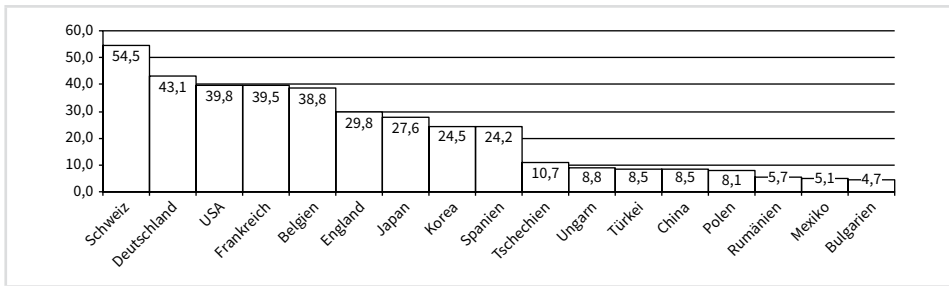


Abb. 2.1: Arbeitskosten in Euro in der Metall- und Elektroindustrie, 2016 (Quelle: www.gesamtmetall.de)

Lohnkostenunterschiede zwischen Länder lassen oft ganze Branchen abwandern, wie das Beispiel der deutschen Textilbranche deutlich macht. Nach Angaben des Bundeswirtschaftsministeriums gab es 1970 in Deutschland noch 7.704 Betriebe mit 869.911 Beschäftigten in der Textil- und Bekleidungsindustrie. 2012 waren es nur noch 553 Firmen mit 81.565 Beschäftigten. Die Textilproduktion findet heute fast ausschließlich in Asien, vor allem in China, Bangladesch und Vietnam statt.

Auch finanzielle und investitionsfördernde Anreize des Gastlands oder niedrige Steuersätze können ausschlaggebend für die Gründung einer Tochtergesellschaft sein. Ein Gewinnsteuersatz von 12,5 % in Irland ist deutlich attraktiver als ein Satz von knapp 40 % in Japan. Auch Rohstoff- oder Energiekosten fließen in Investitionsentscheidungen ein. So erleben die USA derzeit einen Boom als Chemiestandort, weil durch Fracking gewonnenes Schiefergas derzeit nur ein Drittel so viel kostet, wie in Europa. Da Gas sowohl als Rohstoff als auch als Energieträger von großer Bedeutung ist, reagiert die weltweite Chemiebranche mit sehr vielen neuen Projekten in den USA.

Mit einer Internationalisierung verfügen Unternehmen über mehr Möglichkeiten, ihre Wertschöpfungskette durch Outsourcing und Auslagerung zu optimieren.

Info

Beim Outsourcing werden Teile der bisherigen Wertschöpfungskette an Fremdanbieter vergeben, während bei einer Auslagerung Teile der bisherigen Wertschöpfungskette in eine eigenständige Gesellschaft (z. B. GmbH) ausgelagert werden. Inhaber der Gesellschaft bleibt weiterhin die Mutter.

International stehen logischerweise mehr und preiswertere Outsourcingpartner zur Verfügung als nur national. Folglich werden Rechenzentrumsleistungen in Indien eingekauft, die Softwareentwicklung wird in einer eigenen US-amerikanischen Gesellschaft gebündelt usw.

Auch Skaleneffekte (im Englischen Economies of Scale) können eine Internationalisierung erklären. Skaleneffekte, d. h. Stückkosten, die mit der Ausbringungsmenge sinken, treten immer dann auf, wenn bei der Herstellung von Waren und Dienstleistungen Fixkosten auftreten. Dies ist fast immer der Fall. Man denke nur an die allgemeinen Gemeinkosten, den

Marketingaufwand oder an die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung. In dem Maße aber, in dem Skaleneffekte auftreten, haben Unternehmen einen starken Anreiz, ihre Produktion auszudehnen. Häufig geht das aber nur über Auslandsmärkte, weil der nationale Markt bereits erschöpft ist. Unternehmen aus der Schweiz, Belgien oder den Niederlanden sind nicht zuletzt deshalb international so stark vertreten, weil ihr nationaler Markt sehr klein und begrenzt ist.

Die Senkung von Kosten durch eine Internationalisierungsstrategie ist nicht zwangsläufig eine freie Wahlentscheidung, sondern kann auch vom Markt erzwungen werden. Wenn ein Unternehmen durch die Gründung von ausländischen Tochtergesellschaften seine Kosten reduziert, erzielt es einen Wettbewerbsvorteil. Um im Markt zu bleiben, müssen die konkurrierenden Anbieter ihrerseits nach Wegen suchen, ihre Kosten auf ein wettbewerbsfähiges Niveau zu senken und folgen oft dem Beispiel des »First Mover«.

Rohstoffsucher

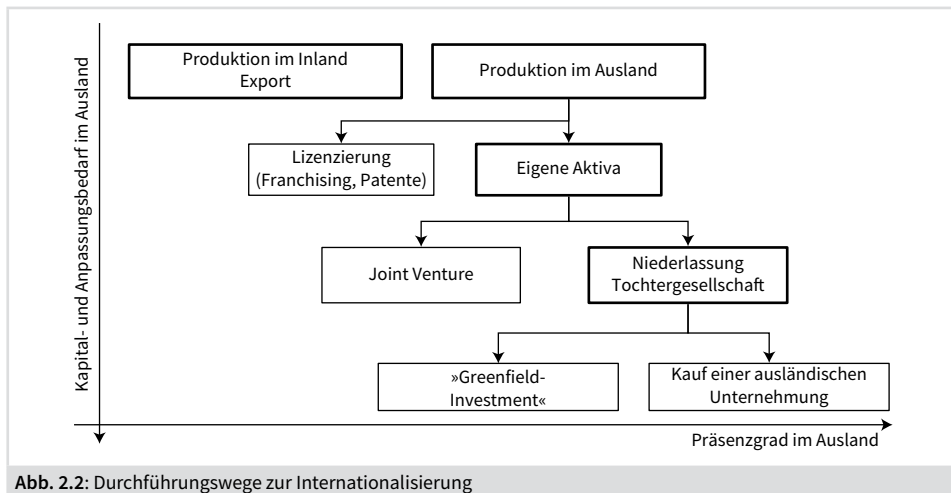
Beschaffungsorientierte Motive (»Rohstoffsucher«) stellen die dritte Kategorie dar. Darunter fallen Rohstoffe im engeren Sinne, etwa die Exploration von Gasfeldern oder der Abbau von Erzen oder Mineralien, die es nur im Ausland gibt. Rohstoffkonzerne sind daher zwangsläufig stark im Ausland vertreten, um ihr bisheriges Geschäft abzusichern bzw. auszudehnen. Man kann den Begriff Rohstoff aber auch weiter fassen und auf den Erwerb von intellektuellem Know-how oder die Nutzung von qualifizierten Arbeitskräften erweitern. Länder wie die USA, Deutschland oder Japan sind für Rohstoffsucher deshalb so interessant, weil dort sehr gute Voraussetzungen für Innovation und Forschung bestehen. Die Kombination von qualifizierten Mitarbeitern, von geeigneten Forschungseinrichtungen und Universitäten ist oft der Auslöser, warum Forschung und Entwicklung eines Konzerns in einem bestimmten Land angesiedelt werden.

Suche nach politischer Sicherheit und geeigneten Rahmenbedingungen

Da wirtschaftliches Handeln stets im Rahmen des bestehenden politischen und rechtlichen Systems erfolgt, können diese Rahmenbedingungen ebenfalls ein Motiv sein, ins Ausland zu gehen. Dabei geht es in erster Linie nicht um gravierende Risiken wie z. B. eine befürchtete Enteignung. Viel häufiger sind Einschränkungen der unternehmerischen Freiheiten, seien sie gerechtfertigt oder nicht. Nehmen wir als Beispiel Amazon Deutschland: Die Streiks in den deutschen Logistikwerken 2013 für eine angemessenere Bezahlung veranlasste Amazon, über eine Standortverlagerung nach Polen »nachzudenken«. Auch Forschungsbedingungen eignen sich gut zur Illustration: Die Rahmenbedingungen etwa zur Forschung an gentechnisch veränderten Lebensmitteln in Kontinentaleuropa sind sehr viel schwieriger als in den USA, wo ein breiter gesellschaftlicher Konsens zur Nutzung der Forschungsergebnisse und der daraus entstehenden Lebensmittel besteht. Gleiches gilt für die Forschung an Stammzellen, die in Deutschland rechtlich sehr viel restriktiver gehalten wird als in den USA, wo offenkundig geringere ethische Bedenken bestehen. Die Folge davon ist eine Abwanderung von Forschungs- und Entwicklungsstandorten für diese Fragestellungen in die USA.

2.2 Markteintritt und Marktbearbeitung

Abbildung 2.2 gibt einen Überblick, in welcher vielfältiger Form der Eintritt in einen ausländischen Markt und seine Marktbearbeitung durchgeführt werden kann. Auf der x-Achse ist der Präsenzgrad im Ausland abgetragen und auf der y-Achse in umgekehrter Reihenfolge das Ausmaß der hierfür notwendigen Investitionen (in Anlehnung an Eiteman/Stonehill/Moffet, 2010, S. 11). Die Marktbearbeitung vom Inland aus über Exporte erfordert kaum Anpassungen und Investitionen. Alternativ kann die Marktbearbeitung auch vom Ausland aus erfolgen, sei es kapitalschonend über Lizenzierungs- und Franchisingverträge oder durch Investitionen, die das Unternehmen selbst vornimmt. Betrachten wir die Ausprägungen nun im Einzelnen.



Export

Der geringste Kapitalbedarf und die geringste physische Auslandspräsenz entstehen beim Export von Waren und Dienstleistungen. Hierzu müssen lediglich die heimische Produktion im Umfang des angestrebten Exportvolumens erweitert und die Waren vom Heimatland an die ausländischen Abnehmer geliefert werden. Die Berührungspunkte zum Ausland finden nur auf der Vertriebs- und Marketingseite statt. Weder die Produktion noch die Beschaffungsseite sind beim Export nennenswert anzupassen.

Indirekter Export: Die Vertriebsseite des Exportgeschäfts kann dabei sehr unterschiedlich gestaltet sein. Erfolgt sie über inländische Handelsmittler (Außenhandelsunternehmen), spricht man von einem indirekten Export. Hier hat das exportierende Unternehmen keine direkten Berührungspunkte zum Ausland. Die zentralen Vorteile sind die schnelle Umsetzung und die geringen organisatorischen Kosten. Auch der Ausstieg aus dem Export ist jederzeit möglich. Nachteilig sind die fehlende Nähe zum Endkunden, die Reduktion des Gewinnpotenzials durch das zwischengeschaltete Außenhandelsunternehmen und ungenutzte Chancen im Ausland. Weder baut das exportierende Unternehmen Know-how über die Importländer

und -kunden auf, noch kann es eine darauf aufbauende gezielte Marketing- und Vertriebsstrategie entwickeln.

Direkter Export: Diese Nachteile werden beim direkten Export vermieden. Das Exportunternehmen muss dabei entscheiden, über welchen Vertriebskanal die Kunden bedient werden sollen. Infrage kommt ein direkter Verkauf ohne Mittler an Endkunden oder über den Großhandel. Alternativ kann der Verkauf über Mittler im Ausland erfolgen, sei es über Handelsvertreter, Kommissionäre, Makler oder Generalimporteure. Ein Handelsvertreter handelt dabei in fremden Namen auf fremde Rechnung, wohingegen ein Kommissionär in eigenen Namen auf fremde Rechnung handelt. Beide erhalten eine Provision vom Exporteur. Ein Makler hingegen übernimmt lediglich die Anbahnung des Geschäfts, während ein Generalimporteur auf eigenen Namen und auf eigene Rechnung handelt.

Risiken: Der direkte Export ist mit spezifischen Erfüllungs- und Lieferrisiken verbunden, da Lieferung und Bezahlung grenzüberschreitend erfolgt. Das größte Risiko für den Exporteur besteht darin, dass die ausgelieferten Waren nicht bezahlt werden. Um dieses Risiko zu reduzieren, gibt es zahlreiche Instrumente wie Bankgarantien oder dokumentäre Zahlungsbedingungen, die alle ausführlich in Kapitel [21](#) dargestellt werden.

Ein weiteres Exportrisiko geht von möglichen tarifären und nicht tarifären Handelshemmnissen aus. Die Einführung von Zöllen in einem bedeutsamen Auslandsmarkt kann für ein heimisches Unternehmen eine existenzbedrohende Situation auslösen. So führten die USA etwa 2002 Zölle auf Stahlimporte aus der EU in Höhe von 30 % ein, was den Export von Stahl in die USA nahezu zum Erliegen brachte. Anfang 2013 kündigte die EU Strafzölle gegen chinesische Solarmodule an, die dann auch tatsächlich am 06.12.2013 in Höhe von 48 % eingeführt wurden.

Mit der Präsidentschaft von Donald Trump und der damit verbundenen Ausrichtung der US-amerikanischen Außenpolitik hin zu »America first« haben Zölle wieder massiv Einzug in den Welthandel gefunden. Trump führte zunächst im März 2018 Zölle in Höhe von 25 % auf Stahl- und Aluminiumimporte für ausgewählte Länder ein. Im September 2018 belegte er China mit Zöllen von 10 %–25 % bei Waren im Wert von mehr als 250 Mrd. USD. Im Gegenzug führte China Zölle auf amerikanische Waren im Wert von mehr als 60 Mrd. USD ein. Derzeit ist nicht absehbar, wie der »Handelskrieg« zwischen den USA und China weitergeht.

Auch die Einführung von nicht-tarifären Handelsbeschränkungen kann den Export stark beeinträchtigen, etwa, wenn Importbeschränkungen verhängt werden oder administrative und technische Maßnahmen wie die Einführung von neuen Normen oder Standards ergriffen werden. Der Hauptgrund für die Einführung derartiger protektionistischer Maßnahmen ist häufig eine Verschlechterung des politischen Klimas zwischen beiden Ländern oder der Schutz bzw. die Förderung der eigenen Industrie. Die politischen Risiken, deren Ursache und das Risikomanagement von politischen Risiken werden im Detail in Kapitel [16](#) behandelt.

Lizenzierung

Ein alternativer Internationalisierungspfad ist die Vergabe einer Lizenz. Eine Lizenz bezeichnet eine vertragliche Vereinbarung, in der die Überlassung und Nutzung von Schutzrechten geregelt wird. Der Lizenzgeber erhält dabei vom Lizenznehmer eine Nutzungsgebühr. Die Lizenz kann sich auf ein Patent, ein Muster, eine Marke oder auf ein Urheberrecht beziehen.

Info

Ein Patent ist ein Schutzrecht für eine Erfindung, die dem Inhaber das Recht gibt, anderen deren Nutzung zu untersagen oder zu erlauben. Bei einem Gebrauchsmuster, auch kleines Patent genannt, geht es nicht um die Neuartigkeit einer Erfindung, sondern um die Neuartigkeit im Gebrauch oder der Gestaltung des Gegenstands. Ein Geschmacksmuster (z. B. eine neue Ziegelform oder ein neues Textilmuster) kann gegen Nachbildung geschützt werden. Eine Marke ist ein Wort/Bildzeichen, mit dem Waren oder Dienstleistungen unterscheidbar gemacht werden können. Ein Urheberrecht bezieht sich auf Werke der Kunst, sei es Musik, Literatur, Film oder Bild.

Stehen Rechte an einer Technologie im Vordergrund spricht man auch häufig von einem Technologieabkommen.

Coca-Cola ist ein gutes Beispiel für die Nutzung der Lizenzierung als Markteintrittsstrategie. Coca-Cola ist in rund 200 Ländern vertreten. Dabei werden an lokale Unternehmen Lizenzen zur Herstellung und Abfüllung von Coca-Cola-Getränken vergeben, die nur in vereinbarten Regionen vertrieben werden dürfen. In Deutschland ist die Coca-Cola-Erfrischungsgetränke AG seit 2007 der einzige Lizenznehmer.

Vorteile: Die Vorzüge einer Lizenzierung sind der schnelle Markteintritt sowie die geringen finanziellen Risiken, da typischerweise der Lizenznehmer den Marktauftritt im Ausland organisiert und finanziert. Da der Lizenzgeber über gute Markt- und Kundenkenntnisse verfügt, können selbst große Absatzmärkte von mittelständischen Unternehmen schnell bedient werden. Als Beispiel sei hier die Marinomed Biotechnologie GmbH in Wien genannt, die im Juli 2013 ihr gesamtes Produktportfolio für den chinesischen Markt auslizenzieren hat.

Eine Lizenzierung kann auch eingesetzt werden, um bestehende Handelshemmnisse zu umgehen. So wird derzeit das Sturmgewehr G36 von der staatseigenen Firma MIG in Saudi-Arabien und in mindestens zwölf weiteren Staaten in Lizenz des deutschen Rüstungsproduzenten Heckler&Koch gebaut. Ein Export wäre wegen der erforderlichen Ausfuhrgenehmigungen politisch unmöglich oder zumindest deutlich schwieriger. Darüber hinaus wollen viele Staaten nicht von Waffenimporten abhängig sein.

Lizenzierungsverträge sind nicht nur eine Markteintrittsform, sondern auch eine beliebte Maßnahme, um Gewinne innerhalb eines Konzerns über entsprechende Preisgestaltung zu