

DISKUSSIONSPAPIERE

Markus Liemich

Erfolgsfaktoren von Joint Ventures in Rußland

Die Entwicklung eines Mobilfunkanbieters im Großraum Moskau

Herausgegeben von
Dieter Weiss und Steffen Wippel

Freie Universität Berlin,
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft,
Fachgebiet Volkswirtschaft des Vorderen Orients

75

DISKUSSIONSPAPIERE

Markus Liemich

Erfolgsfaktoren von Joint Ventures in Rußland

Die Entwicklung eines Mobilfunkanbieters im Grossraum Moskau

75

Berlin 2000

Danksagung

An erster Stelle möchte ich mich sehr herzlich bei Herrn Dr.-Ing. Rainer Hennicke, Leiter der T-Mobil-Vertretung in Moskau bedanken. Ohne seine herausragende Unterstützung bei der organisatorischen und inhaltlichen Vor- und Nachbereitung meines Forschungsaufenthaltes in Moskau und sein Vertrauen in dessen erfolgreiche Durchführung hätte die vorliegende Arbeit nicht geschrieben werden können. Gleichermassen gab mir Herr Professor Weiss den an Universitäten selten zu findenden Freiraum, eine sehr praxisbezogene Diplomarbeit nach eigenen Vorstellungen und ohne schulmeisterliche Vorschriften in die Tat umzusetzen. Viele seiner konstruktiven Hinweise ersparten mir kostbare Zeit. Auch dafür gilt mein besonderer Dank.

Die Suche nach Antworten auf viele und oftmals sehr detaillierte Fragen war nicht immer leicht und das noch weniger auf Russisch. Dennoch haben meine Gesprächspartner bei der MTS, bei T-Mobil sowie bei der Lomonossow-Universität in Moskau viel Verständnis für anfängliche Sprachschwierigkeiten und fehlende Fachkenntnisse gezeigt. Für ihre Zeit und Unterstützung, insbesondere diejenige meines unmittelbaren Ansprechpartners bei der MTS, Anton Kudrjawzew, möchte ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank aussprechen.

Auch ohne die tatkräftige Unterstützung einer Reihe von freundlichen Helfern hätte diese Arbeit in der vorliegenden Form nicht erstellt werden können. Irina Backasch war für mich seit der ersten Idee bis zum heutigen Tage ein unverzichtbarer und zuverlässiger Ansprechpartner bei der T-Mobil in Moskau. Sie ermöglichte die regelmäßige Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen und organisierte oftmals den Informationsaustausch mit den Verantwortlichen vor Ort, was besonders wichtig während der Vor- und Nachbereitungsphasen in Berlin war. Weiterhin möchte ich Ina Zukrigl für ihr großes Engagement danken. Sie las den Text mehrfach zur Korrektur und hat durch ihre Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge zur inhaltlichen und formellen Klarstellung der Arbeit beigetragen. In gleicher Weise hat Jan-Per Hirschberg mitgewirkt, ich danke auch ihm für die gewissenhafte Überarbeitung.

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Foreign Direct Investment (FDI) als Unternehmensstrategie	2
2.1	Theorie der internationalen Unternehmung	2
2.1.1	Das OLI-Paradigma	2
2.1.2	Transaktionskostentheoretische Erklärungen	4
2.1.3	Der Transaktionswertansatz	5
2.2	Im Fokus: Internationale Joint Venture (IJV)	6
2.2.1	Definition, Klassifikation, Entwicklungsphasen	7
2.2.2	Interne und externe Stabilitätsbedingungen	9
3	Foreign Direct Investment und IJV in Rußland	12
3.1	Die Rahmenbedingungen für ausländische Investoren	13
3.2	Einfluß des Transformationsprozesses auf die Wahl der Eintrittsstrategie	16
4	Das Internationale Joint Venture MTS – eine Erfolgsgeschichte	19
4.1	Statusbericht: Zahlen und Fakten	19
4.2	Die dynamische Entwicklung der Beteiligungsstruktur	21
5	Der russische Mobilfunkmarkt und die MTS	23
5.1	Unternehmensumfeld	23
5.1.1	Regulativer Rahmen	24
5.1.2	Technologien, Standards und Wettbewerber	27
5.1.3	Marktpotentiale nach Regionen und Kundengruppen	30
5.2	Wichtige Wettbewerbsdimensionen und die Strategien der MTS	34
5.2.1	Netzausbau	35
5.2.2	Tarifpolitik	37
5.2.3	Kundenservice	40
5.3	Das Ringen um die führende Marktposition	41
5.3.1	Die Auswirkungen der Finanzkrise 1998 auf Anbieter und Kunden	41
5.3.2	Risikoanalyse: Wie stabil ist die Nachkrisenordnung?	43
5.3.3	Langfristige Perspektiven der weiteren Markterschließung	46
6	Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren?	48
7	MTS-Praxis versus Joint Venture-Theorie	52
	Literatur	55
	Verzeichnis der Gesprächspartner	60

Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandsprodukt
BoD	Board of Directors
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
FDI	Foreign Direct Investment
GSM	Global System for Mobile Communication
GUS	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten
IFC	International Finance Corporation
IJV	Internationales Joint Venture
IMF	International Monetary Fund
JV	Joint Venture
L	Landesspezifische Vorteile
MCC	Moscow Cellular Communication
MNU	Multinationales Unternehmen
MOE	Mittel- und Osteuropa
MTS	Mobile TeleSystems
M&A	Mergers & Acquisitions
O	Unternehmensspezifische Vorteile
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OLI	Unternehmens- und landesspezifische Vorteile sowie Internalisierungsvorteile
O+L	Unternehmens- und landesspezifische Vorteile
PI	Portfolioinvestition
S	Strategische Vorteile
TAKA	Transaktionskostenansatz
TAWA	Transaktionswertansatz
USD	US-Dollar

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1:	Teilnehmerentwicklung der MTS	20
Abb. 2:	Die geographische Lage der MTS-Lizenzgebiete und ihrer Beteiligungen	26
Abb. 3:	Entwicklung der Marktanteile im Moskauer Lizenzgebiet 1991-1999	30
Abb. 4:	Entwicklung des Mobilfunkmarktes in Rußland und Moskau	31
Abb. 5:	Netzausbau in den operativen Lizenzgebieten der MTS	36
Abb. 6:	Geplanter Netzausbau in den Lizenzgebieten der MTS bis 2000	37
Tabelle 1:	Entwicklungsphasen von Joint Ventures	8
Tabelle 2:	Die Entwicklung der MTS-Beteiligungsstruktur	22
Tabelle 3:	Das Lizenzgebiet der MTS und ihrer Beteiligungen	25
Tabelle 4:	Marktsegmentierung nach Kundengruppen im Moskauer Lizenzgebiet	33
Tabelle 5:	Anzahl der MTS-Basisstationen	36
Tabelle 6:	Einfluß der Krise auf die Zahlungsfähigkeit für Mobilfunkdienste	42
Tabelle 7:	Kategorien für die Reichweite von MTS-Erfolgsfaktoren	54

Glossar

Abschöpfungsstrategie ist durch relativ hohe Preise bei Einführung eines Produkts gekennzeichnet, die dann im weiteren Verlauf schrittweise gesenkt werden.

AFK Sistema (Aktionernaja Finanzowaja Kooperatija Sistema) ist der russische Hauptaktionär der MTS, eine Finanzholding und offene Aktiengesellschaft.

AMPS (Advanced Mobile Phone System) ist ein analoger Mobilfunkstandard in den Frequenzbereichen 800 oder 900 MHz, besonders verbreitet in Nordamerika.

Analog ist eine Methode zur Übertragung einer physischen Variable wie z.B. Sprache durch ein Signal, welches kontinuierlich *direkt proportional* zu derjenigen Variable variiert, welche es repräsentiert.

Basisstation ist ein Bestandteil der technischen Infrastruktur eines Mobilfunknetzes, sie überträgt die Funksignale für ein bestimmtes geographisches Gebiet in Abhängigkeit von der örtlichen Topographie von und zum Handynutzer.

Board of Directors ist formell das höchste Gremium eines Joint Venture und wird von den Vertretern der Muttergesellschaften besetzt. Es dient den Partnern als Round-table-Konferenz zur Konfliktbeseitigung und ist im Gegensatz zum JV-Management kein eigenständiger Wirtschaftsakteur.

Call Center ist eine Organisationseinheit in Unternehmen, welche den Kundenservice über telefonische Kontaktaufnahme sicherstellt

CDMA (Code Division Multiple Access) wird ein digitaler Mobilfunkstandard genannt, welcher eine spezifische Übertragungstechnologie nutzt. Die Zuordnung von Zufallscodes für digitale Signale erlaubt hier die gleichzeitige Nutzung eines Frequenzbereiches durch mehrere Telefonierer, was eine sehr effiziente Ausnutzung von Netzkapazitäten ermöglicht.

D-AMPS (Digital AMPS) ist eine digitalisierte Version von AMPS (siehe oben).

Digital ist eine Methode zur Übertragung einer physischen Variablen wie z.B. Sprache durch Zahlen, welche in Relation zur repräsentierten Variablen *diskret* variieren.

Dual-Band-Handy ist ein Mobiltelefon, das in zwei digitalen Standards mit verschiedenen Frequenzbereichen wie GSM 900 und 1800 benutzt werden kann.

FDI (Foreign Direct Investment) ist eine Internationalisierungsstrategie von Unternehmen mit grenzüberschreitendem Eigentumserwerb, welche dem Investor sowohl direkte Kontrolle als auch geschäftsführende Einflußnahme geben. Die meisten Länder nutzen eine Grenze von mindestens 10% Eigentumsanteil als das praktische Minimum für FDI, kleinere Anteile werden als Portfolioinvestitionen betrachtet.

Festnetz ist das konventionelle Telefonnetz, welches zur Übertragung von Informationen wie z.B. Sprache vollständig drahtgebundene Leitungen anstatt Funksignale benutzt.

Frequenz ist die Anzahl von Impulsen pro Sekunde, gemessen in Hertz.

Gosswjazznador ist die Staatliche Kontrollkommission für Kommunikation in der Russischen Föderation. Sie reguliert den Mobilfunkmarkt außer der Vergabe und dem Entzug von Lizenzen.

Goskomtelekom (früher: **Goskomswjasi**) heißt das Staatskomitee im Range eines Ministeriums, welches als heutige Hauptregulierungsbehörde in Rußland für den Mobilfunkmarkt und damit für die Ausgabe und den Entzug von Lizenzen verantwortlich ist.

GPRS (General Packet Radio Service) ist ein neuer technischer Standard, mit dem Daten fünfmal schneller als bisher möglich via Mobilfunk übertragen werden können.

GSM (Global System for Mobile Communication) ist ein digitaler Mobilfunkstandard und hat besonders in Europa, aber auch weltweit die meisten Nutzer.

GSM-900 oder **-1800** sind GSM-Standards in den Frequenzbereichen von 900 oder 1800 MHz.

Hertz (Hz) ist die Standardmeßgröße für die Frequenz, 1 MHz entspricht 1 Mio. Hz.

IJV (Internationales Joint Venture) ist jedes JV, bei dem der Standort des Gemeinschaftsunternehmens nicht mit der Nationalität der Partner übereinstimmt oder bei dem nicht alle beteiligten Partner der gleichen Nationalität angehören.

JV (Joint Venture) liegen im weitesten Sinne dann vor, wenn mindestens zwei voneinander unabhängige Partner (z.B. Unternehmungen und/oder Regierungen) sowohl die Führungsverantwortung als auch das finanzielle Risiko eines Vorhabens gemeinsam tragen. Die Schaffung eines separaten Gemeinschaftsunternehmens mit Gewinnerzielungsabsicht sowie der Erhalt der wirtschaftlichen und rechtlichen Autonomie der beteiligten Partnerunternehmen sind weitere Kriterien.

Lizenz ist das verbriefte Recht für den Aufbau und den Betrieb eines Mobilfunknetzes in einem bestimmten Gebiet und für einen bestimmten Standard.

Lizenzgebiet ist das geographische Gebiet, für welches eine Mobilfunklizenz Gültigkeit besitzt, meist identisch mit einem Subjekt der Föderation.

M&A (Mergers and Acquisitions) bezeichnen externe Wachstumsstrategien von Unternehmen durch Fusionen und Übernahmen. Die Hauptvorteile gegenüber internem Wachstum liegen in der Zeitersparnis beim Markteintritt und Synergieeffekten, der Hauptnachteil in der oftmals langwierigen und schwierigen Integration zweier Unternehmenskulturen. Mehr als die Hälfte aller M&A können ihre Zielsetzungen nicht erreichen.

Marktdurchdringungsstrategie dient dazu, mit niedrigen Preisen schnell hohe Marktanteile und eine damit eine starke Marktposition zu erreichen.

Mehrwertdienste sind Zusatzdienste digitaler Standards neben der Sprachübertragung beim mobilen Telefonieren. Dazu gehören u.a. Anklopfen/Halten, das Versenden von Kurznachrichten oder die mobile Datenübertragung.

Mobilfunkkunde ist der registrierte, individuelle Nutzer der Dienste eines Netzbetreibers und kann auf seinen Namen auch mehrere Anschlüsse besitzen.

Mobilfunknetz: Miteinander verbundene Anordnung technischer Elemente wie z.B. Basisstationen, die mobile Kommunikation in den Gebieten mit Netzabdeckung ermöglichen.

Mobile TeleSystems ist ein Netzbetreiber u.a. im Moskauer Lizenzgebiet in den digitalen Standards GSM-900 und 1800. Das deutsch-russische Unternehmen trat erst Mitte 1994 in den Markt ein und ist heute Marktführer.

Moscow Cellular Communication ist ein Netzbetreiber im Moskauer Lizenzgebiet im analogen NMT-450-Standard. MCC trat 1991 als erster Anbieter in den Markt ein.

Netzabdeckung bezieht sich auf das geographische Gebiet, in dem die Funkversorgung eines bestimmten Anbieters oder Standards sichergestellt ist.

Netzausbau ist die Erweiterung der Netzabdeckung durch Installation zusätzlicher Netzinfrastruktur wie z.B. Basisstationen.

Netzkapazität bezeichnet die maximale Anzahl von Teilnehmern eines Mobilfunknetzes, deren Funkverkehr gleichzeitig bedient werden kann.

Netzbetreiber ist der Inhaber mindestens einer Lizenz für einen (oder mehrere) Mobilfunkstandard(s) und Anbieter von Mobilfunkdiensten.

NMT (Nordic Mobile Telephone) ist ein analoger Mobilfunkstandard (450 oder 900 MHz).

Operative Netze sind Mobilfunknetze im technischen und kommerziellen Betrieb.

Penetrationsrate bezieht sich auf den Anteil der Nutzer eines bestimmten Services oder Besitzer eines bestimmten materiellen oder immateriellen Gegenstandes (in %), wie z.B. Handybesitzer pro 100 Einwohner, dient dem Vergleich von Ländern und Regionen.

Prepaid-Karte ist eine aufladbare Telefonkarte ohne Vertragsbindung und laufende monatliche Gebühren; sie ermöglicht das Abtelefonieren von festgesetzten Beträgen, welche theoretisch überall nachgekauft werden können.

Portfolioinvestition ist im Gegensatz zu FDI die indirekte Form des Auslandsengagements von Unternehmen (bis zu einem Eigentumsanteil von maximal 10%). Sie dienen dem Zweck der Maximierung von Investment- oder Kapitalerträgen und nicht zur grenzüberschreitenden Erweiterung unternehmerischer Aktivitäten.

Region ist identisch mit einer Verwaltungseinheit in Rußland ('Subjekt der Föderation').

Roaming (engl.: Herumwandern) ermöglicht Mobilfunkkunden die Nutzung ihrer Handies innerhalb der Lizenzgebiete anderer Netzbetreiber. Bei automatischem Roaming erfolgt dies ohne Rufnummern- oder Gerätewechsel.

Subjekt der Föderation ist eine administrative Verwaltungseinheit in der Russischen Föderation, davon gibt es landesweit insgesamt 89.

Substitutionseffekt bezeichnet die schnellere und billigere Entwicklung der unzureichende Telekommunikationsinfrastruktur in Rußland durch Mobilfunk, als über Investitionen im herkömmlichen Festnetz.

Teilnehmer: Die Teilnehmeranzahl bezieht sich auf die Menge der einzelnen Anschlüsse und nicht auf die Anzahl der Kunden.

T-Mobil ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom AG.

UMTS (Universal Mobile Telephone System) ist der digitale Nachfolgestandard von GSM, in Deutschland ca. ab 2002 in Betrieb.

Vimpelcom ist ein Netzbetreiber u.a. im Moskauer Lizenzgebiet und besitzt Lizenzen in den Standards D-AMPS, GSM 900 und 1800; gilt als Hauptkonkurrent der MTS und trat 1993 als zweiter Anbieter in den Markt ein.

Vorschußsystem ist ein System zur Sicherstellung der Bezahlung von Mobilfunkdiensten. Die Kunden müssen im Voraus für die Nutzung von Mobiltelefonen bezahlen und telefonieren danach die eingezahlten Beträge ab. Das entspricht de facto dem Prinzip einer Prepaid-Karte, nur erfolgen die Einzahlungen in den Servicezentren der Netzbetreiber und es fallen vertragsgebundene monatliche Grundpreise an.

WAP (Wireless Application Protocol): Verfügen Handies über diesen neuen technischen Standard, dann können Daten aus dem Internet mobil empfangen werden. Die Übertragungsgeschwindigkeit ist noch recht langsam, der kommerzielle Durchbruch von WAP wird erst mit GPRS möglich.

1 Einleitung

Rußland befindet sich in einer schwierigen Phase des Systemwechsels. Politische und wirtschaftliche Krisen haben die Mehrheit ausländischer Investoren trotz einer Vielzahl potentieller Geschäftsmöglichkeiten im größten Flächenstaat der Welt zum Rückzug, zur Reduzierung oder zum Aufschub ihrer Aktivitäten gezwungen. Über viele Branchen hinweg berichten Unternehmen über drastische Umsatz- und Gewinneinbrüche, Marktanteilsverluste oder Kostenexplosionen und bestätigen das Bild eines mittelfristig unsicheren und unattraktiven Investitionsklimas. Eine Ausnahme stellt die Geschäftsentwicklung des Internationalen Joint Ventures (IJV) „Mobile TeleSystems“ (MTS) dar. Trotz ungünstiger wirtschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen in Rußland und trotz zusätzlicher Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit innerhalb eines Joint Venture (JV) hat sich dieses deutsch-russische Unternehmen auch im Vergleich zum Wettbewerb sehr erfolgreich behauptet. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, diese außerordentliche Entwicklung aus zwei Perspektiven zu untersuchen. Zum einen werden Erfolgsfaktoren bei der Bearbeitung des russischen Mobilfunkmarktes durch MTS herausgearbeitet (*Marktdimension*). Zum anderen erfolgt eine Überprüfung, inwieweit die unternehmensinterne Vorgehensweise von MTS den Erfolgsvorgaben der Joint-Venture-Theorie entsprach (*Partnerdimension*).

Im theoretischen Teil der Arbeit werden ökonomische Ansätze zu ausländischen Direktinvestitionen (Foreign Direct Investment) und die Transformationsproblematik beim Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft (Systemwechsel) in Bezug zu Internationalen Joint Ventures (IJV) in Rußland gesetzt. Zunächst werden in Kapitel 2 die Entscheidungsgrundlagen aus Investorensicht für FDI im allgemeinen und IJV im besonderen herausgearbeitet. Dabei bildet das Konzept der Stabilitätsbedingungen das Modell zur Prüfung der *Partnerdimension* bei der MTS. In Kapitel 3 werden die Bedingungen für FDI in Rußland und deren Einfluß auf das Verhalten ausländischer Investoren untersucht. Im Vordergrund steht dabei die Wahl der Markteintrittsstrategie durch IJV. Die Beschreibung des Investitionsklimas dient auch der Verdeutlichung des generellen Marktumfeldes, in dem die MTS agiert.

Im Anschluß an die theoretische Vorbereitung wird in Kapitel 4 das Internationale Joint Venture 'Mobile TeleSystems' und seine Anteilseigner vorgestellt. Zunächst wird der Erfolg des Unternehmens mit relevanten Kennzahlen belegt. Danach steht die Untersuchung wichtiger *partnerbezogener* Merkmale wie die Entwicklung der Aktionärsstruktur und die Aufgabenverteilung zwischen den Hauptpartnern im Vordergrund. Die Untersuchung der konkreten Marktbearbeitung aus Perspektive der MTS (*Marktdimension*) erfolgt in Kapitel 5 und wird explorativ anhand der Branchenentwicklung beschrieben. Zunächst werden wesentliche Wettbewerbsparameter des Mobilfunkmarktes in Rußland vorgestellt. Der Überblick ist umfassend, da z.B. die Arbeitsweise der regulierenden staatlichen Institutionen größere Herausforderungen an die Marktteilnehmer stellt, als dies in westlichen Industrieländern üblich ist. Außerdem ist durch eine hohe Anzahl regionaler Netzbetreiber sowie den parallelen Betrieb mehrerer inkompatibler Mobilfunkstandards eine unübersichtliche und sehr komplexe Situation entstanden. Einige wichtige Strategien der MTS als Antwort auf diese Marktverhältnisse werden beschrieben. Trotz konstant hoher Zuwachsraten beim Mobilfunk in Rußland besteht keine generelle Erfolgsgarantie für die Wettbewerber. Eine Analyse der beiden Hauptkonkurrenten im Ringen um die führende Marktposition zeigt, wie die MTS Marktanteile in der Mobilfunkbranche akquirieren konnte. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei der russischen Fi-

nanzkrise gewidmet, da die Wettbewerber auf sich plötzlich verändernde Marktbedingungen sehr unterschiedlich reagierten.

In Kapitel 6 werden die Untersuchungsergebnisse der Partner- und Marktdimension in drei Kategorien zusammengefaßt. Für die MTS waren sie zum Teil *vorgegeben*, zum Teil *frei wählbar* oder hatten einfach *zufällig* eine unterstützende Wirkung. Abschließend folgen in Kapitel 7 weiterführende Überlegungen, ob die MTS-Erfahrungen der JV-Theorie widersprechen und inwieweit diese auf andere Unternehmen oder Branchen übertragbar sind. Die empirische Datenbasis stützt sich auf unveröffentlichte Quellen der MTS und des deutschen Hauptaktionärs T-Mobil sowie auf nicht-standardisierte, mündliche Expertenbefragungen im Rahmen eines mehrmonatigen Forschungsaufenthaltes in Moskau.

2 Foreign Direct Investment als Unternehmensstrategie

In den letzten zehn Jahren hat die Integration der Weltwirtschaft durch FDI beträchtlich zugenommen. Globale Investitionsstrategien von Multinationalen Unternehmen und Organisationen sowie eine steigende Zahl von *Mergers&Acquisitions* und Kooperationen in Form von Joint Ventures führten zu einer schnellen internationalen Expansion. Das weltweite Engagement durch FDI vervielfachte sich von durchschnittlich 77 Mrd. USD in den Jahren 1983-87 auf 318 Mrd. USD im Jahre 1995.¹ Damit liegen die Zuwachsraten von FDI seit Mitte der 80er Jahre weit über anderen Formen des Welthandels. International tätige Unternehmen spielen bei dieser Entwicklung eine herausragende Rolle.² Die Ursachen liegen zum einen in der Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen: internationale Konkurrenz und weltweiter Kostendruck lassen kaum eine Alternative zur Globalisierung. Zum anderen eröffneten Liberalisierungen und Deregulierungen vor allem im Dienstleistungssektor vieler Industrie- und Entwicklungsländer sowie Staaten Mittel- und Osteuropas (MOE) neue Geschäfts- und Wachstumsmöglichkeiten. Insbesondere die Privatisierung von Staatseigentum in MOE erzeugte einen zusätzlich Sogeffekt für FDI. Ausländische Investoren nutzen bevorzugt diese Form des grenzüberschreitenden Engagements, um bei der Regionalisierung von Märkten als kompetenter, vertrauter "Insider" auftreten zu können.

2.1 Theorie der internationalen Unternehmung

2.1.1 Das OLI - Paradigma

Trotz einer großen Zahl von Literatur zum Thema FDI gibt es keine allgemein akzeptierte Theorie³. Selbst der populärste Ansatz, das eklektische OLI-Paradigma,⁴ ist nicht generell

¹ Vgl. International Finance Corporation (1997): 5.

² Es wird geschätzt, daß 25% des gesamten Welthandels und der Großteil aller lizenzierten internationalen Technologietransfers als innerbetriebliche Transaktionen stattfinden, vgl. Jungnickel (1993).

³ Einen guten Überblick bieten Andersen (1997): 27-42 und Büchel (1997): 30-44.

⁴ OLI bezieht sich auf "ownership" (O), "-location" (L) und "internalization" (I) - Vorteile, vgl. Dunning (1977; 1993).

übertragbar. Dennoch bietet es umfassende Erklärungen, wann Unternehmen im Ausland direkt investieren. Dafür sind drei Bedingungen notwendig:

(1) Ein Unternehmen muß **firmenspezifische Wettbewerbsvorteile** auf den Auslandsmärkten besitzen, welche es ihm ermöglichen, besonders erfolgreich gegen die dort einheimische Konkurrenz zu bestehen (*ownership advantages*). Diese resultieren oft aus intangiblen Vermögenswerten⁵ und/oder besonderen Eigentumsrechten an Patenten sowie aus Vorteilen der internationalen Präsenz des MNU, z.B. einem besseren Zugang zu Informationen oder kostengünstigere Möglichkeiten des *global sourcing*.

(2) Die Gastländer müssen den MNU **Standortvorteile** im Vergleich zu ihren Heimatmärkten anbieten können (*location advantages*). Dazu zählen Faktorkostenvorteile wie billige Arbeitskräfte, natürliche Ressourcen und günstiges Investitionsklima, außerdem Transportkostenvorteile durch effiziente Infrastruktur sowie unterstützende wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen.

(3) Eine Realisierung der O+L-Vorteile muß durch **Internalisierung** (*internalization advantages*) innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen effizienter sein als eine schrittweise Nutzung dieser Wettbewerbsvorteile über Märkte z.B. durch Exporte, Lizenzvereinbarungen, Managementverträge etc. (Nicht-FDI-Formen). Das entscheidende Kriterium hier ist die Minimierung der durch Marktunvollkommenheiten auftretenden jeweiligen Transaktions- bzw. Organisationskosten. FDI werden beim simultanen Zusammentreffen aller drei Bedingungen vorgenommen. Sind nur O- und L-Vorteile vorhanden, fällt die Wahl auf Lizenzierung oder Franchising, während O-Vorteile allein nur für den Außenhandel in Form von Exporten genügen. Allerdings wird auch argumentiert, daß ausreichend große L-Vorteile eines potentiellen Gastlandes fehlende oder mangelhafte O-Vorteile überkompensieren können und somit FDI induzieren.⁶ Zusätzlich dazu fordern andere Autoren⁷ die Ergänzung um eine **Strategievariable S**, da selbst ein gleichzeitiges Vorliegen von OLI-Vorteilen nur dann zu FDI führt, wenn diese kompatibel mit der langfristigen Unternehmensstrategie sind.

Den Ausschlag für eine FDI-Entscheidung geben folglich Internalisierungsvorteile. O- und L-Vorteile sind quasi gegeben (oder nicht gegeben) und vom Unternehmen selbst kurzfristig nicht veränderbar. Es kann angenommen werden, daß Investoren potentielle ausländische Märkte danach auswählen, wie vorherrschend attraktive L-Faktoren eine Nutzung eigener Wettbewerbsvorteile ermöglichen, obwohl diese O-Vorteile vielleicht sogar nur in einem bestimmten Land überhaupt O-Vorteile sind. Dagegen liegt das konkrete FDI-Engagement innerhalb der eigenen strategischen Wahlfreiheit. Steht also ein Unternehmen vor der Entscheidung, wie es in einen bereits nach O+L-Kriterien ausgewählten ausländischen Markt eintreten soll, muß es drei grundlegende Überlegungen anstellen: Erstens muß überprüft werden, ob FDI durch Internalisierung der Aktivitäten überhaupt zu Effizienzgewinnen führt, andernfalls wird ein solches Engagement über mehr oder weniger marktliche Strukturen (Nicht-FDI) abgewickelt. Ist dies der Fall, bleibt zweitens die Wahl innerhalb der FDI-Optionen, also zwi-

⁵ Intangible Vermögenswerte sind nichtmaterielle Vermögenswerte wie z.B. organisatorische und unternehmerische Fähigkeiten, technologisches Know-how, ein aufgebauter "guter Ruf" oder ein Markenname sowie Patente, Copyrights oder Verträge, vgl. Bamberger und Wrona (1996): 133.

⁶ Vgl. Stehn (1992).

⁷ Vgl. Knickerbocker (1973): 43ff, Graham (1978): 82ff und Dunning (1993): 79-80.

schen 100% Eigentum (Tochter) oder geteiltem Besitz mit Partnern (IJV). Zum Schluß wird die konkrete Variante des praktischen Eigentümererwerbs entschieden: entweder investieren Unternehmen in den Aufbau völlig neuer Fertigungskapazitäten oder übernehmen bereits existierende Betriebe oder Teile davon.

2.1.2 Transaktionskostentheoretische Erklärungen

Die Entscheidungen zwischen FDI oder Markt einerseits und IJV oder Tochter andererseits entsprechen der Make-or-Buy-Problematik oder dem Ziehen einer effektiven Unternehmensgrenze. Dieses Grundproblem wird durch den Transaktionskostenansatz (TAKA) thematisiert.⁸ Drei grundlegende Formen der Koordination wirtschaftlicher Leistungsbeziehungen werden unterschieden: Markt, Hybridform und Hierarchie. In unserem Fall entspricht der Markt allen Internationalisierungsengagements ohne FDI, die Hybridform (Besitzoptionen 10%-90%) verweist auf das IJV und die Hierarchie (100%-Eigentum) auf die Tochtergesellschaft. Zur Entscheidung, ob durch FDI internationale Transaktionen organisiert werden, werden die jeweils anfallenden Transaktionskosten⁹ analysiert, wobei deren Minimierung das relevante Kriterium darstellt.

Die Höhe dieser Kosten wird hauptsächlich durch die Gefahr des Opportunismus¹⁰ der ausländischen Transaktionspartner bestimmt. Somit besteht ein wichtiges Kriterium bei der Selektion der Internationalisierungsformen darin, solche Strukturen auszuwählen, welche opportunistisches Verhalten minimieren können. Der TAKA geht davon aus, daß eine Unternehmung durch FDI hierarchische Weisungsbefugnisse und damit effektive Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten gewinnt. Diese wirken bei Zunahme spezifischer Dimensionen der Transaktion stärker opportunistusreduzierend als der Preismechanismus des Marktes.

Maßgebend für das eintretende Marktversagen sind danach folgende Dimensionen: (1) die Höhe transaktionsspezifischer Investitionen und (2) deren Spezifitätsgrad, (3) das Ausmaß der Unsicherheit sowie (4) die Häufigkeit der Wiederholung des Leistungsaustausches. Die Faktoren (2) und (3) sind besonders stark ausgeprägt, wenn es sich um den Transfer intangibler Ressourcen wie technologisches und Management-Know-how, also schwer kodifizierbare Informationen handelt. Hierbei kommt es wegen der begrenzten Rationalität und Opportunismus ökonomischer Akteure zu Informationsproblemen. Eine hohe Ausprägung von (1) bedingt ex post, von (2) ex ante eine kleine Zahl verfügbarer Transaktionspartner und schafft damit potentielle Abhängigkeit und Manipulierbarkeit. Der Marktpreis als Informations- und Kontrollinstrument verliert wie auch im vorigen Fall seine Bedeutung. Faktor (4) besitzt eine verstärkende Wirkung: häufig wiederholte Transaktionen werden eher internalisiert, während einmalige Austauschprozesse meist über den Markt koordiniert werden. Bei Zunahme von (1), (2),

⁸ Im Vordergrund stehen hierbei die Ausführungen Oliver Williamsons, vgl. dazu ausführlicher Williamson (1975;1985) und im deutschsprachigen Raum Picot (1982;1991).

⁹ Transaktionskosten sind vor allem Kommunikationskosten, die zur Überwindung oder Einschränkung unvollkommener Information über die Absichten und Verhaltensweisen der jeweils anderen Seite anfallen. Dabei werden Kosten der Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung bei Vorbereitung und Durchführung von Leistungsaustauschprozessen (Transaktionen) unterschieden.

¹⁰ Grundannahme des TAKA: Opportunismus bezeichnet eigennütziges Verhalten, auch zum Schaden anderer. Dazu gehören arglistige Täuschung, Betrug, Lüge, Drückebergerei und offener Raubüberfall.

(3) und (4) erhöhen sich also die Unvollkommenheiten internationaler Märkte und damit das Transaktionsrisiko. Unter diesen Umständen ist es rationaler, in den Aufbau oder die Übernahme ausländischer Töchter oder Joint Ventures zu investieren als an Vertragspartner z.B. Lizenzen zu vergeben. Dadurch werden verhaltensbedingte Schwierigkeiten bei der Bewertung eines Patents oder Know-how-Bündels, bei der Übertragung an ungeschulte Technologieempfänger sowie beim Technologieschutz (Patentmärkte sind international unzureichend organisiert) vermieden. Das firmenspezifische Know-how überschreitet zwar die Landesgrenzen, verbleibt aber innerhalb des Unternehmens. Allerdings können Transaktionskosten durch stabilisierende institutionelle Rahmenbedingungen gesenkt werden.

Nachdem sich ein Unternehmen für FDI entschieden hat, bleibt noch die Wahl zwischen den FDI-Formen. Auch dieser Entschluß ist abhängig von der Höhe der Transaktionskosten. In dem Bemühen, die Gefahr opportunistischer Ausbeutung zu minimieren, wird das IJV dann als Koordinationsform gewählt, wenn es geringere Transaktionskosten verursacht als die Tochter. Bei der Hybridform Joint Venture wird gleichzeitig und nur mittelstark auf marktliche und hierarchische Anpassungsmechanismen zurückgegriffen. Das ist besonders effizient bei mittlerer Höhe und Spezifität der Investitionen sowie bei geringerer bis mittlerer Unsicherheit.¹¹ Außerdem wären Kooperationen nur in besonders stabilen Umwelten geeignet, weil Konflikte durch gegenseitiges Einverständnis der Partner beseitigt werden müssen. Dies beansprucht Zeit und kann unter Umständen andere Einsparungspotentiale kompensieren.

Diese Annahmen widersprechen offensichtlich der empirischen Realität¹² und außerdem den Erklärungsversuchen anderer Transaktionskostentheoretiker.¹³ Gerade bei hoher Faktorspezifität und Unsicherheit kann die Koordinationsform eines JV gegenüber einer Tochter die effizientere sein: bei technologischen Unteilbarkeiten aufgrund mindestoptimaler Betriebsgrößen; wenn bei einer Akquisition nur ein Teil der Partnerressourcen benötigt wird, diese aber in dessen Organisation eingebettet und nicht einzeln herauslösbar sind oder wenn die Managementkompetenzen für eine 100%-ige Geschäftsverantwortung nicht ausreichen. Außerdem können gerade strategisch motivierte Kooperationen hohe transaktionsspezifische Investitionen verlangen. Deshalb muß die Betrachtung von IJV um weitere Variablen ergänzt werden.¹⁴

2.1.3 Der Transaktionswertansatz

Der Transaktionswertansatz (TAWA)¹⁵ vervollständigt die begrenzte theoretische Reichweite des TAKA¹⁶. Es gibt zwei Hauptgründe, warum der TAKA nur begrenzt die Evolution von JV

¹¹ Vgl. Williamson (1991): 279-286.

¹² Der sprunghafte Anstieg von Kooperationen oder JV wird gerade durch das Vorliegen besonders komplexer und dynamischer Umweltbedingungen begründet, vgl. Chung (1997): 25-34 und Teil 3.

¹³ Vgl. vor allem Hennart und Reddy (1997), aber auch Stuckey (1983), Kogut (1988), Hennart (1988).

¹⁴ Die Kostenseite beim TAKA ist zwar relevant, trifft aber mehr für Unternehmen zu, welche eine Kostenführerschaftsstrategie verfolgen als für Differenzierer. Zur Typologie der generischen Strategien vgl. Porter (1992): 62-77.

¹⁵ Vgl. Zajac & Olsen (1993).

¹⁶ Vgl. zu einer intensiven Auseinandersetzung mit allen Schwachpunkten des TAKA beispielhaft Sydow (1992): 166-168 und Bresser (1998): 472-475.

erklärt: der Ansatz ist fokussiert auf *eine* Unternehmung und deren Kostensenkungskalkül. Dadurch werden die strategischen Motive (First-Mover-Vorteile, schneller Eintritt in ausländische Märkte, Erlernen von Fähigkeiten etc.) sowie die gemeinsame Wertschaffung beider Partner vernachlässigt. Außerdem erfolgt eine Überbewertung *struktureller* Organisationsmerkmale beim Leistungsaustausch, was den erfolgskritischen Aufbau- und Etablierungsprozeß eines IJV unberücksichtigt läßt. Der TAWA fordert deshalb eine stärkere Orientierung auf die gemeinsame Wertschaffung innerhalb eines JV und rückt damit den kooperativen Gestaltungsprozeß in den Mittelpunkt. Dieses Kooperationspotential kann Transaktionskosten übersteigen und zur JV-Entscheidung führen, selbst wenn dies aus TAKA-Sicht eine ineffiziente Organisationsform darstellt, also auch bei hoher Spezifität, hohen spezifischen Investitionen und hoher Unsicherheit. Im Zentrum steht hier die gemeinsame Wertmaximierung anstelle einer einseitigen Kostenminimierung. Transaktionskosten stellen dabei nur ein Entscheidungskriterium dar, das neben strategischen Überlegungen in der Anfangsphase eines JV Berücksichtigung findet. Dabei wird die Annahme, daß sich ökonomische Akteure grundsätzlich opportunistisch verhalten, durch das Kriterium *Vertrauen* ergänzt, welches schrittweise entwickelt werden muß. Außerdem werden sich Kooperationspartner aus Sicht des TAWA nicht opportunistisch verhalten, wenn sich diese Haltung negativ auf die mit dem Partner in Zukunft gemeinsam zu realisierenden Gewinne auswirken würde. Die bloße Existenz eines potentiell ausschöpfbaren Kooperationsgewinns reicht für dessen Realisierung nicht aus. Vielmehr ist die konkrete Gestaltung der Beziehung entscheidend, angefangen bei der Auswahl der Partner über den Vertrauensvorschuß bis hin zu einer Konfliktbewältigungskompetenz. Diese Erfolgsparameter müssen in allen Entwicklungsphasen eines IJV von den Partnern gemeinsam definiert werden.

Die Entscheidung eines potentiellen Investors über die konkrete Koordinationsform seiner internationalen Aktivitäten läßt sich somit nicht auf wenige Parameter reduzieren. Ausschlaggebend für die Wahl zwischen FDI oder marktlichen Strukturen (Nicht-FDI) sind die *Internalisierungsvorteile*. Hier kann der TAKA den auftretenden Erklärungsbedarf ausreichend befriedigen. Bei Auswahl der konkreten FDI-Form jedoch (IJV oder Tochter) scheint die einseitige Kostenbetrachtung und Opportunismusannahme nur ungenügend die Evolution von IJV zu erklären. Durch Erweiterung des theoretischen Bezugsrahmens um die Verhaltensannahme des *Vertrauens* und die *gemeinsame Wertschaffung* läßt sich die Existenz von IJV überzeugender darstellen. Wie sind die Anforderungen des TAWA für den Aufbau einer vertrauensvollen partnerschaftliche Zusammenarbeit effektiv in die Praxis umzusetzen? An dieser Stelle können die im Konzept der *internen Stabilitätsbedingungen* entwickelten Verhaltensregeln nützliche Anhaltspunkte bieten (vgl. Abschnitt 2.2.2).

2.2 Im Fokus: Internationale Joint Ventures (IJV)

Das Joint Venture gilt als eine mögliche grenzüberschreitende Direktinvestition von Unternehmen. Die Motive für die Wahl dieser Kooperationsform sind vielfältig. Neben den bereits untersuchten Effizienzkriterien zur Reduktion von Kosten, Investitionsrisiken und Unsicherheiten (TAKA) sowie der gemeinsamen Erhöhung von Ertragspotentialen (TAWA) werden auch strategische Ziele genannt wie z.B. ein schneller Eintritt in ausländische Märkte und die dadurch bedingte Realisierung von First-Mover-Vorteilen oder der Ausbau von Wettbewerbs-

vorteilen durch gemeinsames Lernen.¹⁷ Welche Form der Internationalisierung präferiert wird, hängt neben strategischen und ökonomischen Motiven von den unternehmensspezifischen Ausgangsbedingungen ab (z.B. begrenzte Finanzkraft des Investors). Zusätzlich können branchen- und landesspezifische Faktoren (z.B. Anzahl der Wettbewerber, Produktionskostenstruktur, gesetzliche Normen) die Entscheidung der Investitionsform beeinflussen.¹⁸ Alle bisherigen Ausführungen haben das IJV nur hinsichtlich seiner ökonomischen Existenzberechtigung vorgestellt. Im folgenden wird auch auf Probleme bei der Durchführung eingegangen.

2.2.1 Definition, Klassifikation, Entwicklungsphasen

Entsprechend der Definition von Weder¹⁹ liegt ein Joint Venture dann vor, wenn mindestens zwei voneinander unabhängige Partner (Unternehmungen, Regierungen) sowohl die Führungsverantwortung als auch das finanzielle Risiko eines Vorhabens gemeinsamen tragen. Aber nicht jede dieser Aktivitäten kann unmittelbar als JV im engeren Sinne²⁰ angesehen werden. Vielmehr müssen eine Reihe weiterer Kriterien erfüllt werden:²¹ wie (1) die Schaffung einer rechtlich und organisatorisch selbständigen und separaten Einheit²² (Gemeinschaftsunternehmen). Es ist dabei nicht erforderlich, daß diese Einheit neu aufgebaut wird, sie kann als ein Teil des Betriebsvermögens der Partner bereits existieren und von diesen als Sachleistung bei der Gründung eingebracht werden. Weiterhin wird (2) die Wahrnehmung einer gewinnorientierten, operativen Tätigkeit verlangt. Somit fallen eine Zusammenarbeit ohne Gewinnerzielungsabsicht (Verbände, gemeinnützige Institutionen) und eine gemeinsam betriebene Holding nicht unter den Begriff eines JV. Abschließend muß trotz der engen Zusammenarbeit (3) die wirtschaftliche und rechtliche Autonomie der beteiligten Partnerunternehmen erhalten bleiben. Das JV ist eine Form der zwischenbetrieblichen Kooperation, wobei die Partner außerdem weiteren Unternehmensaktivitäten unabhängig nachgehen und sich dabei auch im Konflikt befinden können.

Joint Ventures (JV) lassen sich nach ihrer wirtschaftlichen Funktion klassifizieren.²³ Dazu gehören Beschaffungs-, Produktions-, Vertriebs-, Forschungs & Entwicklungs- sowie Dienstleistungs-Joint Venture. Je nach Art der angestrebten Kooperationsziele interessieren sich die Partner für unterschiedliche Typen. Das JV kann dabei mehrere Teilfunktionen gleichzeitig

¹⁷ Eine gute Übersicht über andere, auch nichtökonomische Erklärungsansätze zur Kooperationsproblematik findet sich z.B. bei Bresser (1998): 475-478, Büchel (1996): 29-43 und Eisele (1995): 20-31.

¹⁸ Diese Diskussion wird noch einmal bei Betrachtung der externen Stabilitätsbedingungen sowie der Rahmenbedingungen für Investoren in Rußland aufgenommen.

¹⁹ Vgl. Weder (1989): 33-34.

²⁰ Nach dem Kriterium der rechtlichen Eigenständigkeit können zwei Joint-Venture-Varianten unterschieden werden: *Equity JV* (JV im engeren Sinne) und *Contractual JV* (JV im weiteren Sinne). Bei letzteren basiert die Zusammenarbeit lediglich auf einem gemeinsamen Vertrag, ohne daß eine separate Unternehmung mit eigenem Kapital gegründet wird, vgl. Weder (1989): 36-37. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff *Internationales Joint Venture* als Synonym für *Internationales Equity Joint Venture* verwendet und *Internationales Joint Venture* gelten als Teilmenge von Joint Ventures allgemein.

²¹ Für eine gute Übersicht und detaillierte Diskussion der Abgrenzungskriterien vgl. auch Zielke (1992): 31-35 und Eisele (1995): 9-13.

²² Dieses "Gemeinschaftsunternehmen" wird im folgenden synonym für JV verwendet.

²³ Vgl. Trommsdorf et.al. (1995): 9, ähnlich auch Bleicher und Hermann (1991): 14-16.

übernehmen und auch für die Partner unterschiedliche Aufgaben erfüllen. So ist es möglich, daß das Gemeinschaftsunternehmen ein Vertriebs-JV für den einen und ein Beschaffungs-JV für den anderen Partner darstellt. Ein weiteres Kriterium ist die Herkunft der Kooperationspartner. Im Rahmen dieser Arbeit soll als *Internationales Joint Venture* jedes JV gelten, bei dem der Standort des Gemeinschaftsunternehmens nicht mit der Nationalität der Partner übereinstimmt oder bei dem nicht alle beteiligten Partner der gleichen Nationalität angehören.²⁴ Zahlreiche Autoren unterscheiden JV auch nach der Richtung oder Ebene der Zusammenarbeit.²⁵ Bei *horizontalen* JV befinden sich die Partner auf derselben wirtschaftlichen Stufe, während bei *vertikalen* JV die beteiligten Unternehmen entweder auf den vor- oder nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette²⁶ tätig sind. Ein *konglomerates* JV vereint dagegen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen.

In Anlehnung an das Produktlebenszyklusmodell²⁷ können auch IJV mit einem Phasenansatz erfaßt werden. Dadurch wird eine genauere Unterscheidung von Erfolgsfaktoren ermöglicht, die sich im zeitlichen Verlauf in Art und Einflußstärke ändern und zwischen den Phasen heterogen, innerhalb der Phasen jedoch relativ homogen sind. Diese haben zwar aufgrund einer unternehmensspezifischen Analyseebene nur eine eingeschränkte Allgemeingültigkeit im Vergleich zu phasen- und branchenübergreifenden Erfolgsfaktoren, aber sie weisen potentiell eine höhere Präzision und Kausalität²⁸ auf. Dabei hat sich folgende Einteilung durchgesetzt:²⁹

Tabelle 1: Entwicklungsphasen von Joint Ventures

Initiierungsphase Vorbereitung bis zum Beginn der Verhandlungen	Markteintrittsentscheidung Informationsbeschaffung Partner- /Standortsuche und -wahl
Verhandlungsphase Erste Verhandlungen bis zum Vertragsabschluß	Vertragsgestaltung Verhandlungsführung
Aufbauphase Produktionsstätten, Anlagen und Einbindung von Institutionen	Technologietransfer Know-How-Transfer Personalbeschaffung
Betriebsphase Aufnahme der regulären Unternehmensfunktionen	Beschaffung Führung und Personalwirtschaft Marketing

Quelle: Trommsdorf et.al. (1995): 79.

²⁴ Vgl. Filliol (1994): 15.

²⁵ Vgl. Eisele (1995): 17-20 und Trommsdorf et.al. (1995): 9-10.

²⁶ Die Aktivitäten eines Unternehmens lassen sich anhand einer Wertschöpfungskette anordnen, vgl. Porter (1999): 63-96.

²⁷ Als Hilfsmittel zur produktpolitischen Analyse wird in Analogie zu biologischen Prozessen die Lebensdauer von Produkten in mehrere Phasen eingeteilt, vgl. u.a. Kotler (1982): 300 und Day (1986): 59.

²⁸ Vgl. Trommsdorf et.al. (1995): 76-78.

²⁹ Vgl. Trommsdorff und Wilpert (1994): 54 und ähnlich auch Zajac und Olsen (1993): 142.

Die dargestellte scharfe Abgrenzung hat illustrativen Charakter, die Übergänge zwischen den einzelnen Phasen sind eher fließend. Außerdem sind weitere Phasen denkbar, wie z.B. eine Genehmigungs- und Beendigungsphase.

2.2.2 Externe und interne Stabilitätsbedingungen

Trotz der theoretisch begründbaren Vorteile von JV als Internationalisierungsform gilt deren Durchführung als riskant. Sie beanspruchen in vielen Fällen eine lange, kostenintensive Anlaufzeit, verursachen Führungs- und Kontrollprobleme und werden häufig vorzeitig ohne die erwartete Zielerreichung der Muttergesellschaften beendet.³⁰ Hohe Mißerfolgsquoten belegen das: nach einer empirischen Untersuchung wurden mehr als **68%** der IJV innerhalb der ersten sechs Jahre wieder aufgelöst.³¹ Diese Entwicklung ist in den meisten Fällen nicht auf ein Versagen am Markt, sondern auf partnerbezogene Instabilitäten (v.a. fehlendes Vertrauen, Führungskonflikte, kulturelle Mißverständnisse) zurückzuführen.³² Durch gemeinsames Eigentum, geteilte Steuerung und die daraus resultierende Gefahr opportunistischen Verhaltens der Partner entsteht ein Kooperationsklima mit hohem Konfliktrisiko. Dieses Spannungsverhältnis gilt als primäre Ursache für Steuerungsprobleme bei IJV.

Das theoretische Konzept der externen und internen Stabilitätsbedingungen von Weder³³ bietet einen empirisch prüfbareren Rahmen partnerbezogener Erfolgskriterien eines JV (Partnerdimension). Darunter werden Ausgangsbedingungen verstanden, die den Erfolg (hier: Stabilität der Partnerbeziehung) eines JV nicht garantieren können, aber dessen Eintrittswahrscheinlichkeit deutlich positiv beeinflussen. Beide sind interdependent und müssen *zusammen* die geforderten Ausprägungen aufweisen.

Die **externen Stabilitätsbedingungen** sind vom Markt vorgegeben und von potentiellen Investoren nicht direkt beeinflussbar. Sie entscheiden, wann das JV gegenüber den alternativen Internationalisierungsformen überlegen ist³⁴. Wichtige Bestimmungsfaktoren für den Erfolg von IJV sind einerseits der Grad der Ähnlichkeit der verlangten Fähigkeiten und andererseits die Partnerspezifität der Leistung (entspricht Faktorspezifität beim TAKA). Demnach ermöglichen IJV eine gegenseitige Potentialergänzung der Partner, wenn (1) die zu koordinierenden wirtschaftlichen Aktivitäten *stark komplementär* und gleichzeitig die benötigten Fähigkeiten

³⁰ Vgl. Schaan (1988): 4-5, Killing (1982): 120.

³¹ Vgl. Kogut (1988): 170. Die Beendigung eines JV weist dennoch nicht unbedingt auf ein Versagen der Kooperation hin. So kann die Zusammenarbeit von vornherein zeitlich begrenzt gewesen sein oder ein Partner gerade beabsichtigt haben, das JV als "Trojanisches Pferd" zur späteren Akquisition der Partneranteile zu nutzen. Deshalb müssen in diesem Zusammenhang auch die partnerspezifischen Kooperationsziele identifiziert werden. Vgl. Kogut (19989): 183-184 und Büchel (1996): 6.

³² Vgl. Roos (19989): 31, Harrigan (1986): 23-27 oder Büchel (1996): 7.

³³ Vgl. zu den Ausführungen zum Konzept der Stabilitätsbedingungen Weder (1990): 274-286.

³⁴ Die Betrachtung der *externen* Bedingungen beinhaltet auch transaktionskostentheoretisches Gedankengut (Effizienzkriterium). Darüber hinaus gibt sie aber konkrete Handlungsempfehlungen und berücksichtigt auch unternehmensinterne Faktoren, wie die verlangten Fähigkeiten der Marktpartner. Die *internen* Stabilitätsbedingungen stellen eine sinnvolle, weil praktische Konkretisierung der Prozeßphase innerhalb des Transaktionswertansatzes von Zajac/Olsen dar (entspricht Aufbau- und Betriebsphase beim Phasenansatz). Hier werden auch Anleihen aus der Spieltheorie und Kontrakttheorie gemacht. Somit verbindet das Konzept der Stabilitätsbedingungen mehrere ökonomische Theorieansätze bei der JV - Erfolgsanalyse.

unterschiedlich sind, (2) eine nur *geringe Anzahl* potentieller Transaktionspartner mit *unterschiedlichen* Fähigkeiten vorhanden ist (im Idealfall nur einer³⁵) und (3) wenn die Verwertung von *nicht schützbarem Know-how* ein Engagement mit *unterschiedlichen* Partnerfähigkeiten verlangt.

Im Anschluß daran sind die **internen Stabilitätsbedingungen** hinsichtlich der konkreten Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Partnern zu prüfen. Das sind jene Verhaltensnormen während der Durchführungsphase, welche das kooperative Verhalten der beteiligten Partner erhöhen und von diesen direkt beeinflussbar sind. Im Vordergrund steht hier die Vermeidung opportunistischer Verhaltensweisen zu Lasten der Kooperation. In einem JV werden ex-ante niemals sämtliche zu erbringende Leistungen der Partner festgelegt und kontrolliert werden können. Es entsteht also ein Potential für strategisches Verhalten: Jeder am JV Beteiligte wird ein Interesse daran haben, möglichst wenig zum Gelingen des gemeinsamen Vorhabens beizutragen und doch am Erfolg maximal zu profitieren ("Trittbrettfahren"). Somit besteht ein grundsätzliches Dilemma zwischen dem langfristigen Anreiz zur Kooperation und einem kurzfristigen Anreiz zu unbemerktem oder toleriertem Trittbrettfahrer-Verhalten. Ziel ist es also, daß sich die Partner gegenseitig immobilisieren, d.h. kein Partner kann ohne eigenes kooperatives Verhalten von der Leistung des/der anderen profitieren. Folgende Faktoren und Verhaltensweisen dürften die interne Stabilität eines IJV positiv beeinflussen:

(1) **Geringe Anzahl der Partner:** Hier hängt der Erfolg des JV wesentlich vom Einsatz des einzelnen Partners ab, womit der Anreiz zur Nichtkooperation sinkt und Trittbrettfahrer besser identifiziert werden können.

(2) **Anwendung einer Tit-for-Tat-Strategie:** Die Grundidee liegt in der gezielten Beeinflussung des Partners mit dem eigenen Handeln anstatt mit Worten. Obwohl es theoretisch keine beste, allgemeingültige Verhaltensstrategie gibt, kann eine konsequente 'Wie-du-mir-so-ich-Dir-Strategie mit ihrem erzieherischen Charakter das kooperative Verhalten der Partner fördern. Geht man mit gutem Beispiel voran (oder bestraft unmittelbar nicht-kooperatives Verhalten), wird der/die Partner in der Regel ermutigt, sich auch kooperativ zu verhalten.

(3) **Keine zeitliche Begrenzung des Abkommens:** Ein zeitlich begrenztes JV reduziert die Kooperationsbereitschaft, insbesondere gegen Ende des Abkommens. In endlichen Spielen (vollkommene Information und Rationalität der Akteure vorausgesetzt) wird aufgrund der Rückwärtsinduktion³⁶ bereits beim ersten Zug Wettbewerb gewählt, und für eine Tit-for-Tat-Strategie bleibt nicht genug Zeit.

³⁵ Tatsächlich wird der überwiegende Teil von JV zwischen zwei Partnern gebildet. Besonders populär sind die Beteiligungsverhältnisse 50:50 oder 49:51, vgl. Oesterle (1993): 61 und Rumer (1994): 70. Dennoch liegt in den meisten Ländern FDI und damit JV schon ab einer Beteiligung von 10% des ausländischen Investors an einem einheimischen Unternehmen vor, vgl. IMF (1993): section 359 und Eisele (1995): 13-15.

³⁶ Es wird angenommen, daß sich der Partner mit dem letzten "Spielzug" nicht kooperativ verhält, weil er keine Gegenmaßnahmen oder Strafen erwarten muß. Das ist dem anderen Partner bekannt, deshalb wird dieser bereits beim vorletzten "Spielzug" Wettbewerb wählen. Das erzeugt eine analoge Gegenreaktion beim Mitspieler und setzt sich abwechselnd bis zum Kooperationsbeginn fort.

(4) **Hohe Frequenz der einzelnen Interaktionen:** Bei einer zeitlichen Aufteilung der Leistungseinbringung der Partner in mehrere Teilschritte kann auf nicht-kooperatives Verhalten früh reagiert werden. Dies erhöht den Gegenwartswert des Nutzens aus dem JV und damit die Kooperationsbereitschaft.

(5) **Laufende Spezifizierung der erwarteten Leistungen:** Es ist wichtig, daß die Partner immer klar signalisieren, was sie voneinander erwarten. Diese Erwartungen sollten operationalisiert werden, damit subjektive und damit schwer quantifizierbare Vorstellungen von kooperativem und nicht-kooperativem Verhalten umgangen werden können (ständige Ergänzung der unvollständigen Verträge).

(6) **Förderung von Vertrautheit:** Je länger sich die Partner kennen, desto abschätzbarer wird deren Reaktion auf das eigene Verhalten. Persönliche Vertrauensbeziehungen verursachen sogar hohe "moralische" Kosten (Persönlichkeits- und Beziehungsverlust) bei Nichtkooperation und erschweren dieses Verhalten.

(7) **Ruf einer konsequenten Bestrafung bei Nichtkooperation:** Die zu erwartende Reaktion des Partners auf das eigene Verhalten beeinflußt dieses stark. Damit erhält das Image und die Reputation (sowie Glaubwürdigkeit) der Partnerunternehmen für ihre Reaktion bei Nichtkooperation eine hohe Bedeutung.

(8) **Hohe Bedeutung des Joint Venture für alle Partner:** Es ist zu erwarten, daß das kooperative Verhalten der Partner mit zunehmender Differenz zwischen den Einzelnutzen eines erfolgreichen JV und einer drohenden JV-Auflösung zunimmt. D.h. in diesem Fall steigen die Kosten für "Fehlverhalten".

Trotz des Vorliegens aller Stabilitätsbedingungen können JV gefährdet sein.³⁷ Bei sehr unterschiedlichen Aktivitäten der Partner scheint es z.B. unmöglich, die Leistungen des anderen genau zu beurteilen. Dies kann zu unbemerktem Trittbrettfahren führen. Außerdem kann eine hohe Mobilitätsasymmetrie bestehen: Hat z.B. ein Partner weniger Ausweichmöglichkeiten oder Produktionsalternativen als der andere, scheint eine Tit-for-Tat-Strategie nicht glaubhaft. Gleiches gilt, wenn ein Abhängigkeitsverhältnis der Partner in Bereichen besteht, die nicht in die Kooperation eingebunden sind (z.B. beim Zukauf spezieller Vorprodukte). Damit wird insgesamt deutlich, daß eine sorgfältige Partnerauswahl wohl den entscheidenden Faktor für den Erfolg eines IJV darstellt. Nach der Vereinigung gibt es keinen Partnerwechsel mehr; das Beteiligungsverhältnis von JV gilt in der Literatur als *statischer Faktor*³⁸.

Die Forderungen des Konzepts der Stabilitätsbedingungen werden hier zur Untersuchung der *Partnerdimension* des Internationalen Joint Ventures "Mobile TeleSystems" verwendet, während die *Marktdimension* anhand der Branchenentwicklung beschrieben wird. Trotz unterschiedlicher Herangehensweisen können beide Bereiche nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Jede geschäftskritische Entscheidung des JV-Managements wurde im Vorfeld mit den Kooperationspartnern gemeinsam abgestimmt. Schwierigkeiten und Verzögerungen bei

³⁷ Vgl. Weder (1990): 285-286. Das beste Gegenbeispiel hierfür ist die Ehe. Obwohl es nur ein, sehr spezifisches Partnerverhältnis gibt, scheitert diese Form der Kooperation am meisten. Sobald eine Seite nicht "kooperiert", fallen 50% der gemeinsamen Handlungsgrundlage weg und eine Auflösung ist unausweichlich.

³⁸ Vgl. He (1997): 123-127 und Rumer (1994): 67.

diesen hochpolitischen Abstimmungsvorgängen haben einen direkten negativen Einfluß auf die Handlungsfähigkeit des JV-Managements. Deshalb bildet eine stabile Partnerbeziehung den grundsätzlichen Aktionsrahmen (eher unsichtbar, wenn sie gut funktioniert), innerhalb derer der Markterfolg des Gemeinschaftsunternehmens überhaupt erst möglich wird.

3 Foreign Direct Investment und IJV in Rußland

Die theoretischen Überlegungen aus Kapitel 2 sollen nun anhand des Länderfalles Rußland präzisiert werden. Die Entscheidung für FDI und IJV sowie der Erfolg dieses Engagements werden von den makroökonomischen Rahmenbedingungen eines Landes beeinflusst. Davon sind auch beide hier untersuchten Dimensionen - Partner- und Marktdimension - betroffen. Wirtschaftliche Instabilität erhöht die Planungsrisiken für FDI und verunsichert ausländische Investoren. Rußland leidet an elementaren Schwächen und Mängeln des Reformprozesses. Zwar wurden viele Betriebe privatisiert und neue Strukturen in Politik und Wirtschaft geschaffen, doch sind die Rahmenbedingungen für marktwirtschaftliches Handeln noch immer äußerst mangelhaft.³⁹ Der Zusammenbruch großer Teile der Wirtschaft führte zur Zahlungsunfähigkeit vieler Betriebe und zu hohen Steuerausfällen. Selbst rentable russische Unternehmen schaffen aufgrund mangelnden Vertrauens ihre Gewinne eher ins Ausland, als sie im Inland zu investieren.⁴⁰ Die makroökonomische Entwicklung wird vor allem durch ein völlig ineffektives Bankensystem mit desolaten finanziellen Beziehungen zwischen allen wirtschaftlichen Akteuren gelähmt⁴¹. Diese realwirtschaftlichen Strukturdefizite offenbarten sich im Gefolge der Finanzkrise vom August 1998: der russische Rubel verlor etwa 75% seines Wertes am Devisenmarkt, das BIP fiel um 4,6% und der Außenhandel insgesamt um 16,8%⁴² - hauptsächlich infolge von wirtschaftspolitischen Fehlern der russischen Regierung. Auch für 1999 wird mit einem weiteren Rückgang des BIP von etwa 4-5% gerechnet; die Inflationsrate wird kaum unter 60% sinken.⁴³

³⁹ Laut Interview (4).

⁴⁰ Die Kapitalflucht aus Rußland wird monatlich auf ca. 2 Mrd USD geschätzt. Danach haben seit 1990 mehr als 200 Mrd USD illegal das Land verlassen. Vgl. Business Week (26.04.1999): 25. Außerdem verstehen es Unternehmen, Gewinne zu verheimlichen. Z.B. wird der Reingewinn aller 90 Töchter der staatlichen Telekomholding "Swjazinvest" 1998 mit 1,02 Mrd. USD angegeben. Swjazinvest selbst bilanzierte nur einen Gewinn von 9 Mio USD und zahlte auf dieser Grundlage eine magere Dividende von 700.000 USD an den Staat, vgl. Außenhandel (05.05.1999): 4.

⁴¹ Güter, Produktion und Geld spielen kaum eine Rolle in Rußland. Dieses bizarre ökonomische Modell (auch "Virtuelle Wirtschaft" genannt) ermöglicht das wirtschaftliche Überleben bankrotter Betriebe trotz fehlenden Lohnzahlungen, ineffektivem Bankensystem und ständigem Bargeldmangel. Zur Umgehung der Liquidität werden sogenannte "Geldsubstitute" wie Wechsel, Firmencoupons, Barter und Ausgleichs verwendet. Die Vermittlung dieser Geschäfte ist harte Arbeit für alle Beteiligten, dennoch verlieren dabei prinzipiell die staatliche Institutionen und deren Angestellten; Barteragenten und Wechselvermittler erzielen hohe Gewinne, vgl. Business Week (26.04.99): 22-26; Handelsblatt (21.12.98): 25; Ostwirtschaftsreport (Nr.16/98): 304. In einigen Regionen Rußlands soll allein der Barterhandel heute 60-80% der Wirtschaftsbeziehungen ausmachen - verglichen mit 40% im Jahre 1998, vgl. Business Week (15.02.99): 25.

⁴² Vgl. DIW Wochenbericht (19/99): 343 und bfai-Info Osteuropa (6/99): 4.

⁴³ Vgl. DIW Wochenbericht (19/99): 343. Der IMF erwartet gar ein BIP-Minus von 7%, vgl. Außenhandel (22.04.1999): 5.

Neben der unsicheren Wirtschaftslage stellt die instabile politische Situation ein Hindernis für FDI dar. Letztere drückt sich neben häufigen Regierungswechseln auch in der katastrophalen Stimmungslage innerhalb der russischen Bevölkerung aus:⁴⁴ 90 % der Russen sind mit dem Reformprozeß unzufrieden, allein 65% bezeichnen sich als Gegner der Marktwirtschaft. Und auch das demokratische Regierungssystem wird heftig kritisiert: fast 75% der Russen glauben, daß Demokratie zu "Anarchie und Chaos" führt und wünschen sich einen "starken Mann" an der Spitze. Jeder zweite russische Haushalt lebt am Rande Existenzminimums.⁴⁵ Von den neuen Verhältnissen profitiert fast ausschließlich die alte Nomenklatura - so glauben 75% der Russen. Obwohl schlimmste Ausschreitungen wie Bürgerkrieg oder zivile Unruhen in Rußland nicht zu erwarten sind, wirkt ein möglicher politischer Wechsel bei den Präsidentschaftswahlen im Jahr 2000 wenig stimulierend auf FDI.⁴⁶ Es könnten Parteien an die Macht gelangen, die noch restriktivere wirtschaftspolitische Schwerpunkte setzen.

3.1 Die Rahmenbedingungen für ausländische Investoren

Neben den wirtschaftlichen und politischen Instabilitäten auf der Makroebene, welche Risiken bei einer Investitionsentscheidung darstellen, sind die durch den Transformationsprozess geprägten (1) institutionellen, (2) infrastrukturellen sowie (3) ökonomischen Bedingungen für die bestehenden und geplanten Aktivitäten ausländischer Investoren ausschlaggebend. Zu (1) zählen Faktoren wie die Rechtssicherheit, das Steuersystem und die Bürokratie. Aufgrund mangelnder Durchsetzung der Gesetze herrscht in Rußland eine große Rechtsunsicherheit. Die nur zögerliche oder fehlende Durchsetzung ist auf die Korruption und Willkür der Mitarbeiter staatlicher Institutionen zurückzuführen.⁴⁷ Rußland ist unfähig, seine Beamten angemessen und regelmäßig zu bezahlen und klare Grenzen zwischen Politik und organisiertem Verbrechen zu ziehen. Korruptes Verhalten ist wegen der hohen Gewinne (Bestechungsgelder, "Gefälligkeiten", materielle Zuwendungen) und der niedrigen persönlichen Risiken äußerst attraktiv und wird nur in seltenen Fällen geahndet⁴⁸. Korrupte Praktiken werden außerdem durch die Machtkonzentration einzelner Entscheidungsträger begünstigt. Angefangen beim russischen Präsidenten über viele Bereiche des politischen und ökonomischen Lebens liegt die

⁴⁴ Vgl. zu folgenden Umfrageergebnissen Haarland/Niessen (1998): 165-168.

⁴⁵ D.h. die Lebenshaltungskosten übersteigen die verfügbaren Einkommen. Allein die Verbraucherpreise stiegen 1998 im russischen Durchschnitt um 84,4%, gleichzeitig sanken die Realeinkommen im Januar 1999 im Vergleich zum Vorjahresmonat um 30,4%, vgl. bfai-Info Osteuropa (Nr. 6/99): 6-7; vgl. vwd-Rußland (Nr.37/99): 1. 38% der russischen Bevölkerung leben unterhalb der Armutsgrenze von 35 USD monatlich, vgl. Central European Economic Review (May 1999): 12.

⁴⁶ Laut Interview (4).

⁴⁷ Laut Interview (4). Verantwortlich dafür sind natürlich auch eine aufwendige Bürokratie überhaupt und eine unzureichende Gesetzeslage. So wurde erst Anfang 1999 und vorerst nur in Moskau ein Gesetz verabschiedet, welches Ausländern den Erwerb von Grund und Boden gestattet (zumindest auf dem Papier). Vgl. Außenhandel (29.01.1999): 4. Hauptproblem bleibt aber die Korruption in Rußland, welche zu den höchsten weltweit zählt: hinter Venezuela, Nigeria, Pakistan und Kamerun. Vgl. Financial Times (18.02.1999): 6.

⁴⁸ Laut Interview (4). Nur *ein* "bekanntes" Beispiel: Im Sommer 1998 wurde der Leiter des staatlichen Statistikamtes und 20 seiner Mitarbeiter der Veruntreuung, Fälschung und Bestechung angeklagt. Vgl. Außenhandel (11.02.1999): 4.

materielle und personelle Verfügungsgewalt in wenigen Händen, **ohne** daß es effektive Kontrollmechanismen gibt.

Investoren sehen sich mit zahlreichen Willkürmaßnahmen bei Zoll- und Steuerbehörden konfrontiert. So werden z.B. Zollsätze auf bestimmte Waren unterschiedlich angewendet, rückwirkend Importsteuern erhoben oder Vorschriften geändert.⁴⁹ Erschwerend hinzu kommt die Tatsache, daß im russischen Recht das Instrument der Einstweiligen Verfügung faktisch nicht existiert. Somit muß bei offensichtlichen Verstößen, die im Eilverfahren gestoppt werden müßten, jeweils der langwierige Klageweg beschritten werden. Bis es zur Klage kommt, sind die beanspruchten Vermögenswerte meist schon verschwunden.⁵⁰ Eng verbunden mit der Korruption ist das organisierte Verbrechen. Auch hier bestehen große Anreize, weil Eigentumsrechte schlecht definiert sind, bestechungsfähige Monopole existieren und ein ineffektives Rechtssystem Bestrafungsrisiken weitgehend minimiert. "Mafiagruppen" füllen also jene Marktlücken, die in großer Zahl von staatlichen Institutionen erst geschaffen wurden.⁵¹ Manchmal haben selbst Investoren keine andere Wahl, als deren Dienstleistungen für Sicherheitsdienste oder Vertragsdurchsetzung in Anspruch zu nehmen.⁵²

Weiterhin müssen sich Investoren mit den Infrastrukturverhältnissen befassen.⁵³ Bezüglich seiner Telefondichte ist Rußland ein Entwicklungsland (noch hinter Nigeria). Die 20fache geographische Ausdehnung Deutschlands erfordert andere logistische Konzepte als kleinere Staaten. Der Transport ist z.B. teuer und aufgrund des schlechten Straßenzustands und langsamen Schienenverkehrs ineffektiv. Auf der anderen Seite eröffnen diese Engpässe eine Fülle von Investitionsmöglichkeiten, sofern zahlungsfähige Auftraggeber oder Kunden existieren. Einzelne Segmente vor allem im Telekommunikationssektor (z.B. Mobilfunkbranche) profitieren auch kurzfristig vom (Neu-) Aufbau der Infrastruktur, während benachbarte Branchen stagnieren.⁵⁴ Insgesamt hat das *politische* Umfeld für FDI eine höhere Bedeutung als herkömmliche Infrastrukturüberlegungen. Für die Standortwahl ist auch die geographische Lage keinesfalls so wesentlich, wie es den Anschein hat.⁵⁵

⁴⁹ Vgl. Handelsblatt (18.02.99): 10.

⁵⁰ Es wird z.B. von massiven Problemen beim Umgang mit zahlungsunfähigen Banken berichtet. Häufig haben dabei ausländische Gläubiger bei der Verteilung der Konkursmasse das Nachsehen. So "erfindet" die bankrotte Bank zusätzliche, neue Gläubiger, die dann in der Gläubigerversammlung darüber mitentscheiden, ob ein Konkurs eröffnet und wer als Konkursverwalter eingesetzt wird. Die ausländischen Gläubiger werden so in eine Minderheitsposition gedrängt und die neuen Mehrheiten können im Sinne des Schuldners tätig werden. Vgl. Handelsblatt (18.02.99): 10.

⁵¹ Laut Interview (4). Nach Interpolschätzungen kontrolliert die "Mafia" etwa die Hälfte der russischen Wirtschaft, vgl. Außenhandel (11.02.99): 4.

⁵² So berichtet ein deutscher Firmenvertreter eines Joint Venture im Altai-Gebiet, daß er nach jahrelangen, erfolglosen Versuchen, auf offiziellem Wege einen großen, offenstehenden Rechnungsbetrag einzutreiben, keine andere Möglichkeit sah, als mit ehemaligen Mitarbeitern des KGB zusammenzuarbeiten. Nach etwa zwei Monaten erhielt er die volle Summe in konvertierbarer Währung in bar, ohne das jemand dabei zu Schaden kam. Vgl. European Business School (24.03.1999).

⁵³ Vgl. zu folgenden Angaben European Business School (24.03.1999).

⁵⁴ Z.B. Teilnehmeranschlüsse im traditionellen Festnetz, vgl. European Business School (24.03.1999).

⁵⁵ Nach einer Umfrage bestätigten Investoren, daß ihnen Fortschritte bei politischen Reformen wichtiger als geographische Vorteile eines Standortes sind. Deshalb konzentriert sich die überwiegende Mehrheit von FDI im europäischen Teil Rußlands und nicht in strategisch günstiger gelegenen, aber reformschwachen Gebieten, wie z.B. Wladiwostok. Vgl. Ostwirtschaftsreport (Nr.2/99): 21.

Bezüglich seiner absoluten Größe ist und bleibt Rußland als Markt potentiell attraktiv. Es wird erwartet, daß rund 150 Millionen Menschen, mit einem im Vergleich zu Westeuropa niedrigen Pro-Kopf-Verbrauch (1:9), langfristig ihre Kaufkraft steigern können und eine größere Anzahl sowie höhere Qualität an Konsumgütern nachfragen.⁵⁶ Somit scheint Rußland in vielerlei Hinsicht für die Realisierung von First-Mover-Vorteilen geeignet. Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden waren in der Planwirtschaft unterentwickelt, eine frühzeitige Etablierung von Kundenloyalität durch Marken, Service und Werbung kann daher sehr erfolgreich sein. Zugleich stellt die schnelle Entwicklung von Vertriebssystemen und Zuliefererbeziehungen sowie eine günstige Plazierung in wichtigen Handelszentren einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar.⁵⁷ Die Frage des zeitlichen Markteintritts (früh oder spät) kann nicht nur anhand von Branchenkriterien bewertet, sondern muß auch im transformationsspezifischen Kontext beantwortet werden. So kann ein spät eintretender Investor unter Umständen weit geringere Eintrittskosten realisieren, weil inzwischen wichtige Gesetze verabschiedet wurden, eine breitere Informationsbasis vorhanden ist und/oder die staatliche Politik großzügige Investitionsanreize anbietet.⁵⁸

Die Rahmenbedingungen spiegeln sich in der Quantität eingegangener FDI-Ströme wider. Das größte Land der Erde kann lediglich 1% der weltweiten jährlichen Investitionssumme attrahieren. Die kumulierten FDI von 1989-1996 entsprechen gerade einmal 1,5% des BIP von 1995. Im Vergleich dazu beträgt dieser Wert z.B. für Ungarn 30,3% und für Estland 17,6%.⁵⁹ Nachdem ausländische Investoren im Rekordjahr 1997 mit ca. 6,2 Mrd. USD mehr als doppelt so viel in Rußland direkt investierten wie noch 1996 (2,47 Mrd. USD),⁶⁰ fiel dieser Wert 1998 wieder auf ca. 1,2 Mrd. USD zurück. Auch für 1999 wird mit einer weiteren Verringerung der FDI auf ca. 800 Mill. USD gerechnet.⁶¹ Bemerkenswert ist die stark differenzierte regionale Verteilung: allein Moskau konnte z.B. 66% aller FDI im Jahre 1996 anziehen.⁶² Deutschland lag 1998 bei den Direktinvestitionen in Rußland zwar nur auf Platz vier (328 Mio. USD), nach den USA (1.170), den Niederlanden (610) und Zypern (403), doch kann aufgrund des niedrigen Niveaus von FDI schon ein einziges größeres Projekt die Reihenfolge verändern. Im gesamten Zeitraum von 1989 bis 1998 hat Deutschland seinen Platz als zweitgrößter Direktinvestor in Rußland (mit 1.067 Mio. USD) nach den USA (5.411) behauptet. Selbst 1998 stiegen deutsche FDI um mehr als 43% gegenüber dem Vorjahr.⁶³

⁵⁶ Vgl. Central European Economic Review (March 1999): 29.

⁵⁷ Vgl. Estrin et.al. (1997): 14-17.

⁵⁸ So sollen z.B. Firmen, die künftig mindestens 1,5 Mill DM investieren, für bis zu drei Jahre von der Gewinnsteuer befreit werden, vgl. Handelsblatt (25.02.1999). Außerdem fielen die Mietpreise nach der Krise in Moskau um mehr als 50% und die Valutakaufkraft hat sich innerhalb der Rubelsphäre faktisch über Nacht verdoppelt, da z.B. die DM ihren Wert gegenüber dem Rubel vervierfachen konnte (von 3,2 auf 12,8 Rubel/DM), während sich die Preise durchschnittlich "nur" verdoppelt haben.

⁵⁹ Vgl. Cornia et.al. (1998): 90.

⁶⁰ Vgl. Meyer und Pind (1999): 203.

⁶¹ Nach Schätzungen des IWF, vgl. Außenhandel (27.04.1999): 4. Die offiziellen Angaben zu FDI von der russischen Zentralbank sind weitaus positiver. So hofft Rußland einen Zustrom von bis zu 3,5 Mrd. USD, welche schon fest im Haushaltsplan von 1999 eingeplant sind.

⁶² Vgl. Barisitz (1998): 94.

⁶³ Vgl. Außenhandel (30.03.1999): 4.

3.2 Einfluß des Transformationsprozesses auf die Wahl der Eintrittsstrategie

Trotz ungünstiger Rahmenbedingungen in Rußland entscheiden sich eine Anzahl multinationaler Unternehmen für FDI. Ein Direktinvestor hat beim Eintritt in einen ausländischen Markt drei Möglichkeiten des praktischen Eigentumserwerbs. Eine *Greenfield-Investition* erfordert den grundlegenden Neuaufbau von Organisationsstrukturen (Produktion, Vertrieb und Personal). Die Alternative dazu ist die *Akquisition* einer bereits existierenden Unternehmung als Tochter. Beide Strategien treffen auch auf IJV zu: entweder werden Kapitalanteile an einem bestehenden JV übernommen oder das Gemeinschaftsunternehmen wird mit einem lokalen Partner neu aufgebaut. Bei der dritten Möglichkeit, der *Brownfield-Strategie*, wird ein existierendes Unternehmen wegen seines hohen Marktanteils oder gutem Images akquiriert, aber innerhalb seiner juristischen "Hülle" werden grundlegende Restrukturierungen durchgeführt und neue Produktionsanlagen errichtet.⁶⁴

Die spezifischen Vorteile der einzelnen Strategien werden durch die zeitliche Dimension des Transformationsprozesses bestimmt. So wird besonders in frühen Phasen die rechtlich-politische und ökonomische Umwelt von Investoren als besonders risikoreich und unsicher eingeschätzt. Lokale Marktkenntnis mit kulturellen und sozialen Besonderheiten stellt dann ein herausragendes Erfolgskriterium dar. Ein ortsansässiger Partner kann dabei helfen, viele zusätzlichen Barrieren zu meistern. In dieser Phase ist das *Greenfield-JV* die dominante Eintrittsstrategie. Sie führt nicht nur zur Risikoteilung, sondern ermöglicht dem Investor auch den maßgeschneiderten Zugriff auf erwünschte Ressourcen (hier: Marktkenntnis), welche im lokalen Partnerunternehmen eingebettet sind. Eine Akquisition würde in diesem Fall hohe Kosten durch Integrationsprobleme (mangelnde Erfahrung, kulturelle und psychische Distanz⁶⁵) und die schwierige Veräußerung unerwünschter und vielleicht oft wertloser Ressourcen und Vermögensgegenstände verursachen,⁶⁶ die das Erbe der Planwirtschaft hinterlassen hat. Besonders die für Rußland typischen nichtdivisionalisierten, tief integrierten und stark diversifizierten Großbetriebe stellten sehr unattraktive Übernahmeobjekte dar⁶⁷. Mangelnde Informationen wie die Aussagekraft der sowjetischen Wirtschaftsdaten erschwerten zusätzlich eine realistische Unternehmensbewertung.⁶⁸

⁶⁴ Vgl. hierzu und zum folgenden sinngemäß Estrin et.al. (1997): 23-24.

⁶⁵ Diese Distanz hat ihre Ursachen in 70 Jahren unterschiedlichen Wirtschafts- und Ausbildungssystemen, vgl. Meyer/Estrin (1997): 163, sowie der jahrhundertelangen Isolation Rußlands vom Rest Europas. Z.B. stellen Verwaltungsprozesse im heutigen Rußland ein spezielles (oftmals nicht klar nachvollziehbares) Gemisch verschiedener Elemente sowohl der Zaren- als auch Sowjetzeit sowie "neurussischer" Spezifika dar, vgl. Außenhandel (15.04.1999): 5 und (01.03.1999): 5.

⁶⁶ Vgl. Hennart/Reddy (1997). Zu diesen oftmals betriebsfremden Einrichtungen gehören Polikliniken, Kindergärten, Theater, Sportstätten und Wohnungen inklusive dem erforderlichen Mammut-Verwaltungsapparat.

⁶⁷ Erschwerend hinzu kommen die katastrophalen Produktionsleistungen der russischen Unternehmen. Nach aktuellen Analysen des Zentrums für internationale Wirtschaftsvergleiche des Europa-Instituts der Russischen Akademie der Wissenschaften erreichte die durchschnittliche Arbeitsproduktivität in der russischen Industrie 1998 nur 12% des US-, und 18% des deutschen Niveaus. Weltbankexperten schätzten das russische BIP 1998 auf 7,5% des US-BIP. Damit hat sich der Abstand zwischen beiden Staaten seit 1913 (Stand: 1:4) wesentlich vergrößert, vgl. Außenhandel (08.06.1999): 4.

⁶⁸ Vgl. Weltbank (1996): 19. Die schwierige Beurteilung von Beiträgen und Assets russischer Unternehmen verursacht auch heute noch häufig Probleme besonders bei IJV, da hier bei einem Neuaufbau die Leistungseinbringung der Partner anteilmäßig bewertet werden muß (in-kind contribution).

Dennoch hätten Investoren u.U. zum Kauf animiert werden können, da in Rußland schneller als in anderen MOE-Ländern der größte Teil der Wirtschaft zu sehr niedrigen Verkaufspreisen in Privateigentum überführt wurde. Die Privatisierung wurde zwar statistisch als Erfolg ausgewiesen, durch die starke Bevorzugung von Insidern (Mitarbeiter, Manager) konnten ausländische Käufer jedoch nur eine Nebenrolle einnehmen.⁶⁹ Weil Rußland diese Chance eines vertärkten FDI-Stromes nicht genutzt hat, bleiben *Akquisitionen* auch langfristig in späteren Phasen der Transformation eine untergeordnete Eintrittsvariante: Einerseits wurden bis heute bereits über 65% des Staatseigentums privatisiert und somit sind zukünftig Anteile an Staatsunternehmen entweder sehr selten oder nur über den Erwerb kleiner Kapitalanteile möglich.⁷⁰ Andererseits verwandelte die fragwürdige Insider-Privatisierung staatliche Monopole nur in private Monopole, ohne die notwendigen Umstrukturierungsmaßnahmen und Investitionen erzwingen zu können. Damit bleibt auch der Großteil nun privater russischer Betriebe weiterhin unattraktiv für Übernahmen. Eine Alternative besteht lediglich in der Akquisition von Tochtergesellschaften oder JV-Anteilen anderer westlicher Investoren, welche sich durch den Verkauf ihrer durch Neuaufbau oder Privatisierungserwerb geschaffenen Unternehmensaktivitäten aus Rußland zurückziehen wollen. Diese Variante scheint vor allem nach der Krise von 1998 wahrscheinlicher.

Durch den *Neuaufbau einer Tochtergesellschaft* können Post-Akquisitionskosten oder JV-Koordinationsprobleme vermieden werden. Allerdings erfordert diese Strategie weitaus stabilere Rahmenbedingungen und wurde deshalb in Rußland nur vereinzelt und branchenspezifisch durchgeführt.⁷¹ Anhaltende Korruption und Willkür erhöhen die Transaktionskosten und können in Verbindung mit instabilen Marktpotentialen wohl nur sehr langfristig orientierte Investoren zu Tochter-Neugründungen animieren. Als kombinatorische Alternative von Neugründung und Akquisition wäre zwar die *Brownfield-Strategie* denkbar, aber nur dann, wenn ein russisches Unternehmen (trotz oftmals katastrophaler Produktionsbedingungen) einen lukrativen Marktanteil oder ein besonderes Image vorweisen kann und im Wettbewerb - meist über den Preis oder nationales Bewußtsein, aber selten über langfristige Vorteile wie Qualität oder Technologie - gegen ausländische Konkurrenten bestehen kann. Dies ist vereinzelt und besonders verstärkt nach der Krise vom August 1998 in bestimmten preiselastischen Konsumgüterbranchen anzutreffen, da hier ein schneller Markteintritt First-Mover-Vorteile ermöglicht (siehe oben). Trotzdem scheint dieser Preisvorteil mit zunehmender wirtschaftlicher Besserstellung der Bevölkerung wieder schnell durch das stark verwurzelte Markenbewußtsein für ausländische Erzeugnisse ersetzt zu werden. Außerdem sind diese Branchen arbeits-

⁶⁹ Eine Besonderheit der Transformation der Wirtschaftssysteme in Mittel- und Osteuropa ist die Massenprivatisierung. Darunter wird der kostenlose oder zumindest erheblich subventionierte Transfer von Anteilen am Staatsvermögen an die Bevölkerung verstanden. In Rußland kamen dabei zu 70% Management-Employee-Buyout und zu 30% Equal-Access-Voucher-Methoden zur Anwendung. Durch die starke Insiderpräferenzierung konnten ausländische Investoren nur 2% des privatisierten Gesamtvolumens erwerben, vgl. Weltbank (1996): 49-56.

⁷⁰ Die Privatisierungspläne der russischen Regierung für 1999 waren sehr zurückhaltend. Bei einer vorläufigen Beschränkung auf acht Projekte galt eine Bestätigung durch die Duma bei nur zwei Kandidaten als möglich. Dabei handelte es sich um den weiteren Verkauf von 2,5% des Erdgasmonopolisten Gasprom an die Ruhrgas AG und die Veräußerung von 25% minus zwei Aktien der Telekommunikationsholding Swjazinvest im Rahmen eines Auswahlverfahrens, vgl. Außenhandel (26.01.1999): 4. Nach heutigem Kenntnisstand fand nur der Gaspromverkauf statt, vgl. Außenhandel (26.05.1999): 1. Der Aktienverkauf von Swjazinvest wurde für dieses Jahr abgesagt, vgl. Ostwirtschaftsreport (Nr.11/99): 213.

⁷¹ Vor allem bei der Herstellung von Basiskonsumgütern wie Milchprodukte, Lebensmittel oder Bier wurden Tochtergesellschaften aufgebaut, vgl. Business Week (29.03.1999): 20.

intensiv, und ein potentieller Investor wäre nach dem Kauf mit besonderen Problemen der Überbeschäftigung konfrontiert.⁷² Deshalb ist diese Strategie riskant.

Im Falle einer positiven wirtschaftlichen und politischen Entwicklung verringern sich solche Risiken für ausländische Investoren. Die Investitionsentscheidungen folgen dann immer mehr einem internationalem Standardmuster (wie in Ungarn, Polen⁷³). In Rußland bleiben die Eintrittsoptionen für ausländische Investoren kurz- bis mittelfristig begrenzt. Aus ihrer Sicht blieb der russische Transformationsprozeß in seiner Anfangsphase stecken bzw. fiel nach der Krise im August 1998 dorthin zurück. Deshalb mußten die meisten Investoren auf das *Greenfield-JV* mit einem lokalen staatlichen oder privaten Partner als der den unsicheren Rahmenbedingungen am besten entsprechenden Variante zurückgreifen.⁷⁴ Diese Kooperationsform sollte jedoch in den meisten Fällen nur als Ausgangsplattform in einen neuen Markt während einer Anfangsphase mit hohem, aber zeitlich begrenztem Risiko dienen.⁷⁵ Langfristig erwies sich das JV für viele Investoren als Kompromißlösung, schwerfällig und mit hohem Koordinations- und Zeitaufwand verbunden. Neben den ohnehin schon schwierigen externen Rahmenbedingungen mußte man auch der internen, ganz spezifischen, Kooperations- und Partnerproblematik gerecht werden, mit entsprechend weit höheren Anforderungen an das Management der Investoren⁷⁶. Ein IJV ist die anspruchvollste Form der Zusammenarbeit und erfordert weit mehr Beziehungs- als Fachkompetenz, besonders auf Ebene des Topmanagements. Damit rücken persönliche Beziehungen der Geschäftspartner in den Vordergrund, welche über alle kulturelle Distanzen gestaltet werden müssen. Die hohe Mißerfolgsquote von IJV im allgemeinen⁷⁷ und von IJV in Rußland im besonderen⁷⁸ belegen, daß ein übereiltes Eingehen dieser Kooperationsform mit womöglich kurzfristigen und spekulativen Motiven diesem hohen Erfolgsanspruch nicht gerecht werden kann.

Statt vor Auswahlproblemen bezüglich einer passenden Eintrittsstrategie stehen viele Investoren vor der grundsätzlichen Entscheidung, ob sie sich aus dem russischen Markt zurückziehen sollen, oder abwarten und versuchen, ihre Marktposition zu halten. Gleichermaßen bezweifeln mögliche Neueinsteiger eine effiziente Ausschöpfung von Geschäftspotentialen in Rußland

⁷² Andererseits würden Greenfield-Investitionen in kapitalintensiven Industrien durch den langwierigen Neuaufbau die Eintrittskosten eines Investors auch erhöhen, vgl. Dunning und Rojec (1993).

⁷³ Mit zunehmendem Fortschritt im Transformationsprozeß nutzen westliche Investoren verstärkt alternative Strategien wie Tochtergesellschaften durch Akquisition oder Neuaufbau; die Zahl der IJV ist stark rückläufig, vgl. Zschiedrich (1998): 391-395.

⁷⁴ Vgl. Szymanski (1998): 8.

⁷⁵ Viele MNU sahen im IJV nur ein Mittel auf dem Weg zur Etablierung von ausländischen Tochtergesellschaften, vgl. Inkpen & Beamish (1997): 177-202 oder zur schnellen Renditesicherung in den stark volatilen Märkten MOE mit "Wall-Street-Mentalität", vgl. Banai et.al.(1999): 30.

⁷⁶ Vgl. Banai et.al. (1999): 28-29.

⁷⁷ Vgl. Abschnitt 2.2.2.

⁷⁸ Von den etwa 6000 offiziell registrierten IJV in Rußland im Jahre 1993 waren schätzungsweise nur 20% am Markt aktiv, vgl. Lawrence & Vlachoutsicos (1993): 44-54. Diese Angaben beziehen sich zumeist auf konventionelle Bewertungsmethoden von Erfolg mit quantitativer Bemessungsgrundlage. Es erscheint durchaus fraglich, inwieweit dadurch aussagekräftige Ergebnisse generiert werden können. Zu einer ausführlichen Diskussion der Probleme betriebswirtschaftlicher Erfolgsbewertung bei ihrer Anwendung auf JV vgl. Oesterle (1993): 513-533.

und überprüfen ihren Markteintritt überhaupt.⁷⁹ Was ist unter diesen Bedingungen die beste Strategie? Grundsätzlich sollten Unternehmen, die in Rußland bislang erfolgreich tätig bzw. auf dem besten Wege dahin waren, weiterhin Marktpräsenz zeigen. Ein vollständiger Rückzug zum jetzigen Zeitpunkt würde unwiederbringliche Marktanteilsverluste in der Zukunft bedeuten. Das heißt für die meisten MNU: Ausharren und Modifizieren.⁸⁰ Investoren haben einen Grund für ihre Beharrlichkeit: Rußland hat einerseits immer noch einen zu kleinen Anteil am Gesamtumsatz der MNU, um das Konzernergebnis ernsthaft zu belasten. Andererseits gibt es trotz krisenbedingter Umsatzeinbrüche schon heute erstaunliche Expansions- oder Markteintrittsaktivitäten ausländischer Investoren vor allem in der Automobil- und Nahrungsmittelindustrie.⁸¹ In diesen arbeitsintensiven Bereichen können gerade jetzt extreme Kosteneinsparungen erzielt und damit Marktanteile verteidigt oder auch gegenüber "billigen" russischen Produkten erobert werden. Dennoch werden kurzfristige Gewinne die Ausnahme bleiben. Eine langfristige Perspektive scheint als einzig sinnvolle Planungsgrundlage.

4 Das Internationale Joint Venture MTS – eine Erfolgsgeschichte

Trotz der beschriebenen Probleme verlief die Geschäftsentwicklung der MTS positiv. Relevante Kennzahlen belegen den Erfolg des Unternehmens. Von besonderem Interesse ist dabei die JV-Problematik (Partnerdimension), die Vorstellung der MTS-Aktionäre, die historische Entwicklung der Beteiligungsstruktur sowie die Aufgabenverteilung zwischen den heutigen Hauptpartnern.

4.1 Statusbericht: Zahlen und Fakten

Die Firma SAO "Mobile TeleSystems"⁸² ist heute der größte⁸³ Netzbetreiber für Mobilfunk in der Russischen Föderation. Von ca. 1000 Mitarbeitern werden Dienstleistungen in den digitalen Standards GSM 900 und 1800 produziert und vertrieben.⁸⁴ Hauptsitz des JV ist Moskau.

⁷⁹ Ford reduzierte drastisch seine beabsichtigten Joint Venture-Aktivitäten und auch Skoda verschiebt seine Produktionspläne in Rußland auf unbestimmte Zeit, vgl. Außenhandel (14.05 und 28.05.1999): 4.

⁸⁰ Zu Maßnahmen der Krisenbewältigung gehören z.B. Zahlungsaufschub für Gläubiger, Aufschub von Gehaltszahlungen, Personal- und Produktionskürzungen (z.B. Nestle, Procter&Gamble) und im Extremfall vorübergehende Produktionsstopps (z.B. Mars, Cadbury-Schweppes) oder Betriebsschließungen (z.B. Bankers Trust, Del Monte International), vgl. Ostwirtschaftsreport (Nr. 23/98): 442 und Außenhandel (10.02.1999): 5.

⁸¹ BMW beabsichtigt, Montage und Vertrieb in Rußland aufzubauen mit einem Investitionsvolumen für die nächsten drei Jahre von insgesamt 125 Mio. DM, vgl. Außenhandel (18.03.1999): 1. Auch Volkswagen will einen Montagebetrieb errichten und etwa 500 Mio. DM investieren, vgl. Außenhandel (17.06.1999): 4. Daneben bauen Danone (Frankreich), Ehrmann (Deutschland) und Campina (Niederlande) Joghurt-Fabriken im Umkreis von Moskau. Die Investitionssumme beträgt zusammen ca. 180 Mio USD, vgl. Business Week (29.03.1999): 20. Inzwischen hat aber auch Campina seinen Baubeginn um ein Jahr verschoben, vgl. Außenhandel (05.05.1999): 4.

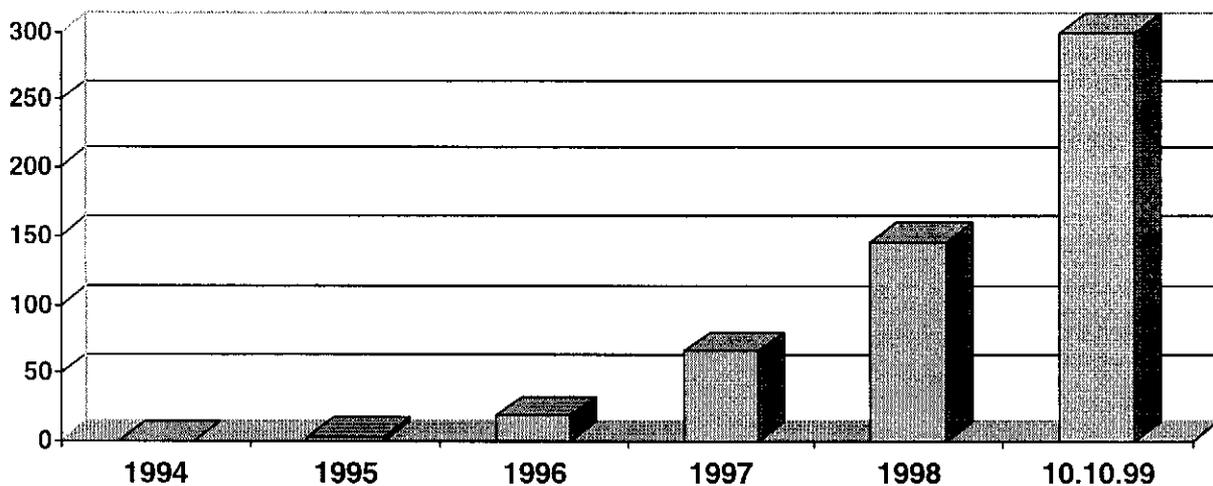
⁸² SAO bedeutet "Geschlossene Aktiengesellschaft" (Sakruitoje Aktionernoje Obschestwo).

⁸³ Die Größe bezieht sich hier auf absolute Teilnehmerzahlen und relative Marktanteile. Zu diesen Angaben vgl. MTS (1999d): 1, Smirnow (1999): 50 und Interview (9).

⁸⁴ Zur Erläuterung der Standards und Technologien vgl. Abschnitt 5.1.2 und Glossar.

Innerhalb eines sehr dynamischen Marktes konnte die MTS seit der Gründung im Oktober 1993 und dem Netzstart im Juli 1994 bereits Ende 1998 die Marktführerschaft übernehmen. Mit über 300.000 Kunden dominiert das Unternehmen heute 48% des gesamten Moskauer sowie 50% des russischen GSM-Mobilfunkmarktes und ist mit hohen monatlichen Zuwachsraten weiterhin auf überproportionalem Wachstumskurs (vgl. Abb. 1). Trotz bedeutender jährlicher Investitionen in den landesweiten Netzausbau von ca. 100 Mio. USD⁸⁵ stellte das Unternehmen für die beteiligten Aktionäre schon frühzeitig ein hochprofitables Engagement dar.⁸⁶ Bereits ab 1996 wurde ein positiver Cash Flow erwirtschaftet und in allen Folgejahren (auch im Krisenjahr 1998) Dividenden von durchschnittlich 17% des Reingewinns ausbezahlt.⁸⁷ In Anbetracht der russlandspezifischen Investitionssituation und der JV-bezogenen Kooperationsproblematik kann diese Entwicklung keinesfalls als selbstverständlich angesehen werden. Denn selbst innerhalb der Mobilfunkbranche sind trotz gleichartiger Wettbewerbsbedingungen für alle Anbieter massive Verschiebungen bezüglich der Marktanteile zu verzeichnen. Deshalb muß eine Erfolgsanalyse auch das konkrete Marktverhalten der MTS (Marktdimension) beinhalten (vgl. Kapitel 5).

Abb. 1: Teilnehmerentwicklung der MTS (in Tausend)



Quellen: MTS (1998): 5, MTS (1999a): 3, MTS (1999b): 3, MTS (1999d): 1 sowie Interview (9). Alle Werte bis auf 10/99 beziehen sich auf Jahresende. Allein im September konnte MTS 36.000 Neukunden dazugewinnen.

⁸⁵ Vgl. Gromakow (1999): 3.

⁸⁶ Hier wären genaue Angaben über Break-Even-Point sowie Gewinn- und Umsatzsituation durchaus hilfreich. Diese sind aber aus Vertraulichkeitsgründen nicht verwendbar. Die MTS ist eine geschlossene Aktiengesellschaft und nicht an der Börse notiert. Damit besteht keine Publizitätspflicht. Die allgemeinen Aussagen vermitteln dennoch ein generelles und verständliches Bild der positiven Geschäftsentwicklung. So z.B. wurde das Erreichen einer Teilnehmerzahl von 90.000 MTS-Kunden erst bis zum Jahre 2000 erwartet, vgl. T-Mobil (1997): Fact Sheet MobileTeleSystems. Dieses Ergebnis wird voraussichtlich um mehr als 400% übertroffen.

⁸⁷ Laut Interview (9).

4.2 Die dynamische Entwicklung der Beteiligungsstruktur

Zu den vier derzeitigen Aktionären der MTS⁸⁸ gehören auf deutscher Seite die DeTeMobil Deutsche Telekom MobilNet GmbH⁸⁹ als Investor mit direktem Auslandengagement, sowie als weiterer internationaler Partner die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung ohne FDI-Beteiligung. Auf russischer Seite⁹⁰ sind die AFK Sistema als der größte JV-Partner und das Unternehmen VAST als Anteilsinhaber mit Minderheitsbeteiligung beteiligt (vgl. Tabelle 2). Diese Partnerkonstellation ist das Ergebnis eines wechselhaften Entwicklungsprozesses und zeigt die ungewöhnlich hohe Dynamik dieser Kooperationsform. Hier werden von ausländischen Investoren zusätzliche Fähigkeiten verlangt, die fernab von Produkt-Know-how oder branchenbezogenen Wettbewerbsvorteilen liegen, wie z.B. diplomatisches Geschick und Umgang mit wechselnden Partnern, vor allem im Spannungsfeld von alltäglichen Managementaufgaben einerseits und der Herausbildung von (u.a. politischen) Macht- und Interessengruppen andererseits.

Ein weiterer unüblicher Fakt ist die vergleichsweise große Anzahl von Gründungsparteien. Die Mehrheit aller JV wird nur zwischen zwei Partnern etabliert.⁹¹ Ein flüchtiger Vergleich von Tabelle 2 mit den unter Abschnitt 2.2.2 vorgestellten Stabilitätsbedingungen läßt außerdem erkennen, daß aufgrund wechselnder Partnerkonstellationen einige theoretische Voraussetzungen kaum realisierbar waren (z.B. Förderung von Vertrautheit oder Tit-for-Tat-Strategie). Trotz dieser ungünstigen internen Ausgangsbedingungen hat sich die MTS in einem schwierigen Markt erfolgreich behauptet.⁹²

Dennoch gab es auch innerhalb der MTS massive Probleme, vor allem während der Aufbauphase von 1994-1996. Diese sind aus heutiger Sicht hauptsächlich auf Abstimmungsschwierigkeiten der zahlreichen Aktionäre zurückzuführen. Die Ursachen lagen zum einen in der generellen JV-Unerfahrenheit der beteiligten Partner,⁹³ zum anderen in der Unkenntnis der russischen Seite bezüglich Mobilfunktechnik. Zusätzlich belastete ein ungesichertes Finanzierungskonzept die Implementierung einer Netzaufbaustrategie. Durch die Blockierung des weiteren Netzausbaus gingen im Ergebnis nicht nur wertvolle Zeit, sondern auch potentielle Kunden an andere Wettbewerber verloren. Die Garantie mobiler Erreichbarkeit durch Abdeckung eines bestimmten geographischen Gebietes stellte besonders in der Entwicklungs- und Aufbauphase des gesamten (nicht nur russischen) Mobilfunkmarktes den wichtigsten branchenspezifischen Erfolgsfaktor dar. Von deutscher Seite wurde während dieser Notlage sogar

⁸⁸ Zu folgenden Ausführungen vgl. Interview (7) und (9).

⁸⁹ Ein 100%-iges Tochterunternehmen der Deutschen Telekom AG, welches unter dem Markennamen "T-Mobil" als Anbieter für eine Vielzahl mobiler Telekommunikationsdienste auftritt. In Deutschland betreibt die DeTeMobil z.B. das digitale GSM-900 Mobilfunknetz T-D1.

⁹⁰ AFK Sistema (Aktionernaja Finanzowaja Kooperatija) ist eine offene Aktiengesellschaft und Finanzholding mit starken politischen Kontakten, VAST ein Beratungsunternehmen in der Telekommunikationsindustrie. Die EBRD unterstützt vorrangig Investitionsvorhaben in Transformations- und Entwicklungsländern, die zur Verbesserung der Infrastruktur und der Lebensverhältnisse der Bevölkerung beitragen. Sie tätigt meist Portfolioinvestitionen.

⁹¹ Vgl. Rumer (1994): 70 sowie Abschnitt 2.3.2.

⁹² Eine ausführlichere Diskussion der Stabilitätsbedingungen erfolgt in Teil 6 und Teil 7.

⁹³ Das trifft auch für die deutsche Seite (T-Mobil) zu, da die Internationalisierung des Konzerns als grundsätzliche strategische Ausrichtung durch die eigene Deregulierung in Deutschland gerade erst ermöglicht wurde. Bis zu diesem Zeitpunkt konnten keine internationalen JV-spezifischen Kooperationserfahrungen gesammelt werden, laut. Interview (7).

ein Rückzug in Betracht gezogen. Erst eine Harmonisierung der Beteiligungsverhältnisse und eingreifende Personalmaßnahmen auf Top-Management-Ebene beschleunigten den Ausbauprozess und normalisierten die Geschäftsaktivitäten der MTS.⁹⁴

Tabelle 2: Die Entwicklung der MTS - Beteiligungsstruktur (in %)

	30. Juni 1999	31. Dez. 1998	31. Dez. 1997	31. Dez. 1996	31. Dez. 1993
DeTeMobil	46	46	39	39	-
AFK Sistema	47	47	22	-	-
VAST	4	4	5	5	-
EBRD	3	3	4	-	-
MGTS	-	-	20	20	20
Siemens	-	-	10	10	10
ASVT	-	-	-	19	19
TDSR	-	-	-	4	6
TDSI/SAG	-	-	-	-	37
M-Bell	-	-	-	-	5
ZSS	-	-	-	3	3
Σ	100	100	100	100	100

Quellen: T-Mobil (1997): Fact Sheet Mobile TeleSystems, Business Week (31.03.1999): 23, Pyramid Research (1996): 2 sowie Interview (9). Die Zahlen wurden auf- bzw. abgerundet. Eine genaue Zuordnung aller Aktienanteile zu den angegebenen Zeitpunkten kann diese Aufstellung nicht vermitteln. Oftmals wird der tatsächliche Aktienanteilsverkauf und/oder -verkauf zu einem späteren Zeitpunkt mit der Registrierung beim Aktienverwalter faktisch (juristisch) vollzogen. Die Angaben für 1994 und 1995 waren nicht erhältlich. Erläuterungen zu weiteren (ehemaligen) russischen Aktionären der MTS: MGTS - lokaler Festnetzbetreiber der Stadt Moskau, ASVT - überregionaler Telekommunikationsanbieter in den Bereichen Festnetz und Bündelfunk, TDSR - Beratungsunternehmen, ZSS - Staatliche Eisenbahn, TDSI/SAG - Internationales Entwicklungs-JV von Siemens, M-Bell - kanadische Telekom.

Hier stellt sich die Frage, ob die anfänglich hohe Anzahl der JV-Partner vorgegeben war oder Wahlfreiheiten bestanden. Aus der Sicht des deutschen Hauptaktionärs, welcher selbst erfolglos am Lizenzausschreibungsverfahren 1992 teilnahm, bestand nur durch die Akzeptanz der Partnerkomposition während der Initiierungsphase (JV-Bildung) die Möglichkeit, 1994 doch noch in den Markt einzutreten.⁹⁵ Außerdem mußten in Anbetracht der Entwicklung eines völlig neuen Marktes im krisengeplagten Rußland (1992-1993) hohe politische, unternehmerische, finanzielle und technologische Risiken verteilt werden. Diesem Anforderungsprofil konnte zu jener Zeit nur mit mehreren Partnern entsprochen werden. Die fortschreitende Ent-

⁹⁴ Interview (9): 95. Die Finanzierung des weiteren Netzausbaus wurde z.B. durch die Ausweitung der EBRD-Position im JV und den damit verbundenen Erhalt einer Kreditlinie gesichert.

⁹⁵ Im Gegenzug verließen andere ausländische Investoren das Konsortium (vgl. Tab. 2).

wicklung des Mobilfunkmarktes in Rußland führte zu einer Reduzierung der genannten Risikokategorien und trug zur Konsolidierung der MTS-Beteiligungsstruktur bei.⁹⁶ Heute konzentriert sich die Zusammenarbeit innerhalb des JV auf die beiden Hauptpartner.

Unter Stabilitätsaspekten nimmt die Komplementarität und Unterschiedlichkeit der verlangten Partnerfähigkeiten einen hohen Stellenwert ein. Diese Aufgabenverteilung hat sich auch seit Beginn der Geschäftstätigkeit der MTS verändert. Während in der Aufbauphase vor allem technologisches Betriebs-Know-how über digitale Mobilfunknetze, Finanz- und Managementressourcen als Kooperationsbeitrag der T-Mobil gefragt war, steht heute in der Betriebsphase viel mehr der "Zuverlässigkeitsfaktor" im Vordergrund.⁹⁷ Die T-Mobil hat eine hohe internationale Reputation und gilt als zuverlässiger Bürge. Das erleichtert es der MTS, weltweit Kredite zur Finanzierung des starken Unternehmenswachstums zu erhalten. Da viele internationale Kreditinstitute durch die Finanzkrise im August 1998 hohe Verluste in Rußland verkraften mußten, hat die Bereitschaft, russischen Firmen Kredite zu gewähren, stark abgenommen. Über die T-Mobil können auch internationale Roamingverträge oder Lieferantenkontakte leichter vereinbart werden. Die wesentliche Aufgabe des deutschen Investors besteht also in der Herstellung der Verbindung zu den internationalen Märkten. Das hat oft auch eine positive Wirkung in Rußland selbst. Als fast 50%-iges deutsches Unternehmen werden der MTS ernsthafte Absichten bei ihrer Geschäftsentwicklung statt persönlicher Bereicherung des Managements zugestanden.⁹⁸

Die AFK Sistema stellt das ständige Verbindungsglied zwischen der MTS und allen wirtschaftlichen und politischen Akteuren innerhalb Rußlands dar. Ihre sattelfeste nationale Präsenz ermöglicht eine Abschwächung oder Vermeidung negativer Auswirkungen eines instabilen Investitionsklimas. Zu konkreten Aufgaben des russischen Hauptaktionärs zählen z.B. die Beschaffung aller notwendigen Genehmigungen, wichtiger Informationen aus Politik und Wirtschaft sowie in gewissem Maße das Einwirken auf Regulierungsprozesse. Mit anderen Worten: dieser Partner vertritt die MTS nach "innen" und gewährleistet die Stabilisierung und Ausweitung des Geschäfts. Im Ergebnis sind beide großen JV-Partner mit dieser klaren Aufgabenteilung aufeinander angewiesen und voneinander abhängig. Die Aktivitäten und Leistungsbeiträge des jeweils anderen können nicht erlernt werden.

5 Der russische Mobilfunkmarkt und die MTS

5.1 Unternehmensumfeld

Aufgrund des geringen Alters des russischen Mobilfunkmarktes gibt es keine gefestigten, entwickelten oder sogar monopolistischen Marktstrukturen wie z.B. im Festnetzbereich. Die Rahmenbedingungen werden in hohem Maße durch Entscheidungen staatlicher Institutionen mitbestimmt. Einerseits besteht in diesem Bereich viel Änderungs- und Optimierungsbedarf,

⁹⁶ Laut Interview (7): 95.

⁹⁷ Obwohl die russischen Partner viel dazugelernt haben, bleibt die T-Mobil das technologische Zugpferd als wesentlich größerer und erfahrener Netzbetreiber. Ihre Kompetenz liegt u.a. in der Aus- und Weiterbildung von MTS-Managern und Technikern sowie beim Aufbau des Massenvertriebs.

⁹⁸ Pünktliche, stabile und vergleichsweise attraktive Lohnzahlungen locken viel hochbegabtes russisches Personal an, weil diese Bedingungen immer noch eine Seltenheit in Rußland darstellen.

andererseits sind in Rußland ganz spezifische und oftmals erschwerende Ausgangsbedingungen gegeben. Die gewaltige geographische Ausdehnung z.B. erfordert von vornherein eine komplizierte administrative Verwaltungsstruktur, um den Vielvölkerstaat regieren zu können. Ferner versucht man, die Grundlagen für Marktwirtschaft und Demokratie **gleichzeitig** zu entwickeln. Daher zeichnet sich der russische Mobilfunkmarkt durch eine im Vergleich mit Westeuropa hohe Komplexität aus.

5.1.1 Regulativer Rahmen

Die russische Telekommunikationsindustrie wird vom Staatskomitee für Telekommunikation - Goskomtelekom (früher Goskomswjasi) - reguliert. Dieses Komitee im Range eines Ministeriums ist hauptsächlich zuständig für die Ausgabe und den Entzug von Mobilfunklizenzen. Anstatt eine Lizenz einem Anbieter landesweit zu garantieren, wird typischerweise⁹⁹ jeweils nur eine Lizenz pro Mobilfunkstandard für jede Region vergeben. Im Gegensatz zu Westeuropa oder Nordamerika werden in Rußland Lizenzen für alle fünf weltweit existierenden (analogen und digitalen) Mobilfunkstandards zugeteilt: NMT 450, AMPS/D-AMPS, GSM-900, GSM-1800 und CDMA.¹⁰⁰ In vielen Regionen sind heute mindestens drei Standards parallel in Betrieb. Dieses Durcheinander inkompatibler Standards zwingt vor allem Geschäftsleute bei Reisen durch Rußland zum häufigen Wechsel von Anbietern, Telefonnummern oder Telefonen (je nach Region). Die geographische Zuordnung der Lizenzvergabe erfolgt nach Aufteilung der Russischen Föderation in 89 administrative Einheiten (Regionen) oder offiziell "Subjekte der Föderation".¹⁰¹ Bis heute wurden landesweit mehr als 400 Lizenzen an etwa 30 Betreiber vergeben, hauptsächlich in den drei älteren Standards NMT-450, AMPS/D-AMPS und GSM-900. Ein Teil der Mobilfunknetze (etwa 20-50%) befindet sich immer noch nicht im operativen Betrieb oder wurde infolge der Finanzkrise vom August 1998 zur Aufgabe gezwungen.¹⁰²

Jede Lizenz beinhaltet Auflagen der Regulierungsbehörde bezüglich der erforderlichen Mindestanzahl von Teilnehmern, die innerhalb eines bestimmten Zeitraum erreicht sein müssen, bezüglich der Netzabdeckung eines bestimmten geographischen Gebietes sowie eines finanziellen oder physischen Beitrags zur Verbesserung der staatlichen oder regionalen Festnetzin-

⁹⁹ Eine offizielle Ausnahme ist die Vergabe von zwei Lizenzen pro Region im GSM-1800 Standard. Eine andere, sehr "zweifelhafte" Ausnahme betraf dabei direkt die MTS. Dem stärksten Konkurrenten "Vimpelcom" wurde im Sommer 1998 entgegen aller Vereinbarungen für das Moskauer Lizenzgebiet dennoch eine zweite GSM-900 Lizenz vergeben. Ursprünglich war der MTS die alleinige Nutzung dieses Standards bis zum Jahr 2003 vom Ministerium zugesichert worden. In der russischen Öffentlichkeit wurden Vorwürfe wegen illegaler Privilegien und Korruption laut, da "Vimpelcom" diese Lizenz ohne Ausschreibung gewann, vgl. Moscow Times (03.11.1998): 13.

¹⁰⁰ NMT und beide GSM Standards wurden als "föderale", AMPS und CDMA als "regionale" Standards eingeführt. "Föderal" bedeutet lediglich, daß die Lizenzen in einer öffentlichen Ausschreibung vergeben werden und Goskomtelekom die alleinige aufsichtsführende Institution darstellt. Im anderen Fall haben regionale Regierungen die Möglichkeit, Lizenzanforderungen zu stellen und Lizenzbewerber an das Ministerium zu empfehlen, vgl. Central European Economic Review (March 1999): 15. Die einzelnen Standards werden genauer bezüglich technischer Charakteristika und Vorteile/Nachteile in 5.1.2 vorgestellt.

¹⁰¹ Dazu gehören 21 ethnische Republiken, 49 Oblaste, 6 Krai und 11 Okruge mit hohem bis niedrigem politischen Status (hier entsprechend ihrer Reihenfolge) sowie 2 autonome Städte.

¹⁰² Vgl. Außenhandel (20.04.1999): 4.

frastruktur. Diese Anforderungen werden in bestimmten Abständen kontrolliert, bei Nichterfüllung entweder Aufschub gewährt oder die Lizenz entzogen. Die letztgenannten Option stellt eher eine Ausnahme dar, zeitliche Fristen konnten bisher oft problemlos - gegen Strafgeldern - verlängert werden.¹⁰³ Weiterhin werden Lizenzen befristet für zehn Jahre vergeben. Danach können sie von den Netzbetreibern – ohne Garantie – erneuert werden.

Die MTS erhielt 1993 eine GSM-900 Mobilfunklizenz für Moskau und den Moskauer Oblast¹⁰⁴. Diese Lizenz war ursprünglich mit einem 10-jährigen Exklusivrecht der alleinigen Nutzung in diesem Gebiet verbunden. Weiterhin gewann das Unternehmen im Jahre 1997 die Ausschreibungen für jeweils eine GSM-900-Lizenz in den Regionen Twer, Kostroma und Komi. Außerdem besitzt die MTS über ihre Tochtergesellschaften RTK, ReCom und Rosiko weitere GSM-Lizenzen in insgesamt 31 Regionen, hauptsächlich im europäischen Teil Rußlands (vgl. Tabelle 3 und Abb. 2). Das Territorium der durch MTS und Beteiligungen lizenzierten Regionen umfaßt ein Gebiet von etwa 4.700.000 Quadratmeter mit 67 Mio. Einwohnern. Bis zum heutigen Zeitpunkt sind 16 Netze im operativen Betrieb. Damit besteht in mehr als 60 Städten *MTS-eigene* Funkversorgung. Aufgrund der starken Dominanz des Moskauer Marktes befinden sich derzeit nur etwa 2% aller MTS-Kunden außerhalb dieser Hauptumsatzregion¹⁰⁵. Dennoch soll hervorgehoben werden, daß MTS innerhalb der 56 Regionen westlich des Urals in 28 mit Lizenzen vertreten ist. Denn bei der zukünftigen Entwicklung des russischen Mobilfunkmarktes werden verstärkt Impulse aus diesen Regionen erwartet.¹⁰⁶

Tabelle 3: Das Lizenzgebiet der MTS und ihrer Beteiligungen

Netzbetreiber	Standard	Lizenzgebiet
MTS	GSM-900	Moskauer Gebiet, Twer, Kostroma, Komi
ROSIKO	GSM-1800	Moskauer Gebiet, Twer, Kostroma, Syktyvkar, Wladimir, Kaluga, Rjasan, Smolensk, Tula, Belgorod, Brjansk, Woronesch, Kursk, Orel, Lipetsk, Iwanowo, Nischni-Nowgorod, Tambow, Jaroslawl, Jekaterinburg, Ishewsk, Wjatka (Kirov), Kudimkar, Kurgan, Orenburg, Perm, Salechard, Kanti-Mansisk, Tjumen, Tschelabinsk
RTK	GSM-900	Rjasan, Kaluga, Tula, Pskow, Smolensk, Wladimir
ReCom	GSM-900	Brjansk, Kursk, Orel, Lipezk, Woronesch, Belgorod

Quelle: MTS (1999b): 4.

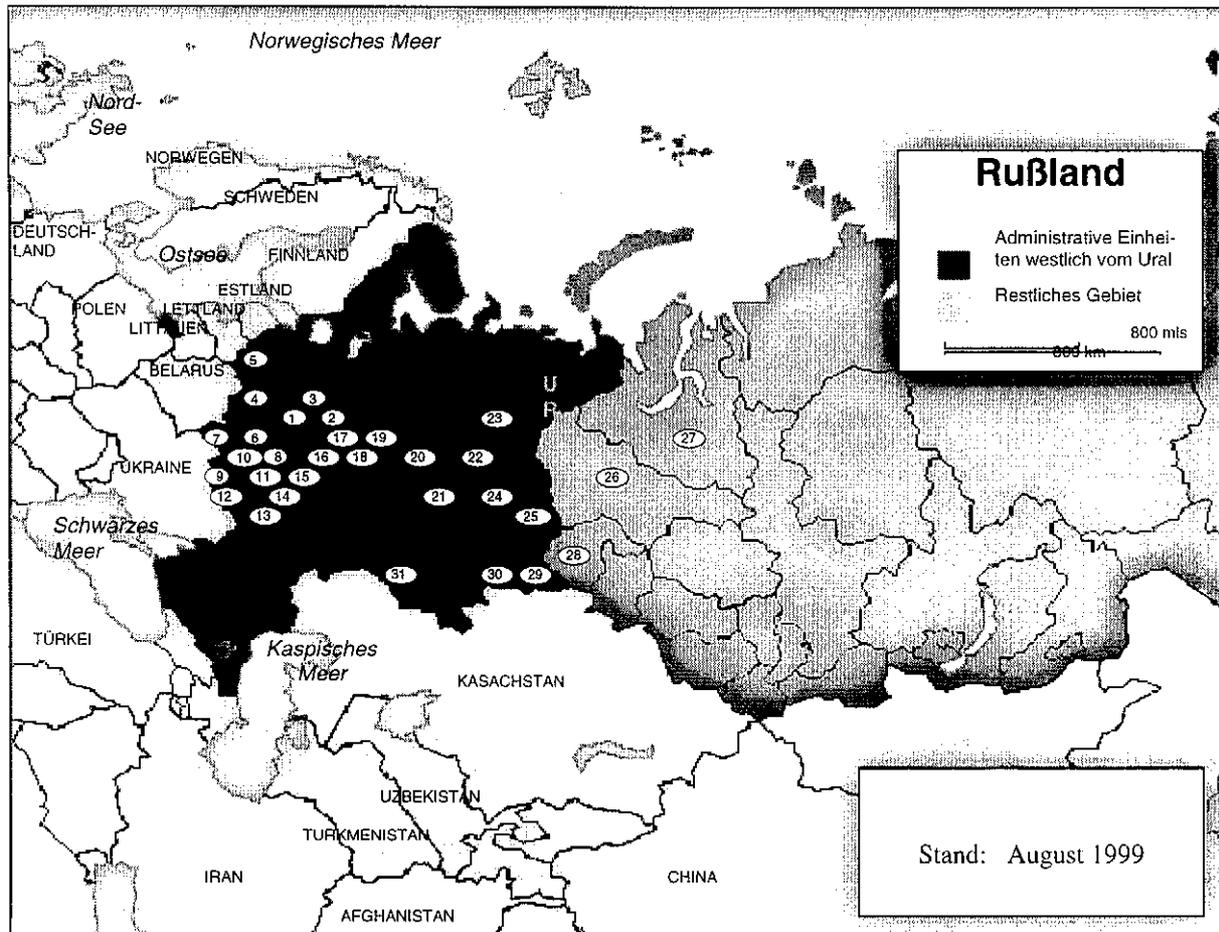
¹⁰³ Interview (6).

¹⁰⁴ Dieses Gebiet entspricht der Größe der Niederlande. Hier leben mehr als 10% aller Russen (ca. 15 Mio).

¹⁰⁵ Interview (5).

¹⁰⁶ Vgl Bradshaw/Hanson (1998): 285-304, Bylow/Sutherland (1998): 309, Reiting (1997): 18-40.

Abb. 2: Die geographische Lage der MTS-Lizenzgebiete und ihrer Beteiligungen



1	Moskau und Moskauer Oblast (+)	17	Iwanowo
2	Jaroslavl	18	Nischni-Nowgorod
3	Twer (+)	19	Kostroma (+)
4	Smolensk (+)	20	Kirow
5	Pskow (+)	21	Republik Udmurtien
6	Kaluga (+)	22	Kudimkar
7	Brjansk (+)	23	Republik Komi (+)
8	Tula (+)	24	Perm
9	Kursk (+)	25	Jekaterinburg
10	Orel (+)	26	Kanti-Mansinsk
11	Lipezk (+)	27	Salechard
12	Belgorod (+)	28	Tjumen
13	Woronesch (+)	29	Kurgan
14	Tambow	30	Tscheljabinsk
15	Rjasan (+)	31	Orenburg
16	Wladimir (+)	(+)	Netze im kommerziellen Betrieb

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an MTS (1999b): Seite 6. Anstatt einer alphabetischen Numerierung oder Gewichtung nach wirtschaftlichen Parametern wurde hier eine Anordnung der Lizenzgebiete gewählt, welche ungefähr ihrer geographischen Lage zum zentralen Moskauer Mobilfunkmarkt entspricht. Bei keiner näheren Nennung handelt es sich um "Oblaste". Die Hervorhebung der 56 "Subjekte der Föderation" westlich des Urals soll die signifikante Bedeutung dieses Landesteils insgesamt verdeutlichen. Hier leben mehr als 114 Mio. Menschen (ca. 75% der russischen Bevölkerung).

Nach einem Erlaß der Regulierungsbehörde wurden die 89 Subjekte der Föderation zu acht "Großregionen" zusammengefaßt. Dieses GSM-Konzept¹⁰⁷ soll die Organisation und Koordination des komplexen Marktgefüges an sehr heterogenen Regionen sowie mit unterschiedlichen Standards mit (für Westeuropa untypisch) vielen Netzbetreibern erleichtern. Jede dieser Großregion besteht aus einem mehr oder weniger ausgeglichenen Portfolio an attraktiven und weniger attraktiven Subjekten. Unter technischer Verantwortung eines "koordinierenden Betreibers" wird vor allem der *Roamingverkehr*¹⁰⁸ zentral abgewickelt. Damit sollen auch kleine und schwächere Lizenzinhaber bei der infrastrukturellen Entwicklung ihrer Gebiete unterstützt und somit die gesamte Großregion gleichberechtigt organisiert werden. Die Aufsichtspflicht wurde von Goskomsjasi den größten in diesen Regionen operierenden Netzbetreibern auf unbestimmte Zeit zugewiesen. Eine Vergütung der zusätzlichen Verpflichtungen erfolgt über die Sonderstellung selbst: die koordinierenden Betreiber agieren nicht nur als "technische Schleuse", sondern auch als zentrale Netzwerkorganisatoren. Als solche kontrollieren sie wichtige Finanz- und Informationsströme der anderen Netzbetreiber in ihrer Region. Das stimuliert weitere Konzentrationsprozesse durch Fusionen und Übernahmen. MTS ist einer dieser Koordinatoren und bekam die Aufsicht für die Zentrale und die Schwarzerde-Region zugesprochen. Hierzu gehören 16 zentrale Oblaste¹⁰⁹ und die Stadt Moskau.

5.1.2 Technologien, Standards und Wettbewerber¹¹⁰

Das IJV MTS konkurriert mit mindestens einem anderen Mobilfunknetzbetreiber in jedem ihrer bearbeiteten Märkte (Regionen). Somit basiert der Wettbewerb oftmals auf den Vor- und Nachteilen der einzelnen Standards wie (1) Breite des Serviceangebots und dessen Erweiterungsmöglichkeiten und (2) den technischen Qualitäten und Kapazitäten. Diese Kriterien sind standardtypisch vorgegeben, und zumindest kurzfristig bleibt wenig Spielraum für Veränderungen. Dagegen hängt eine hohe Erreichbarkeit durch ein (3) flächendeckendes Netz vom Zeitpunkt der Inbetriebnahme sowie dem firmenspezifischen Investitionsvolumen ab. Hier kann ein früher Markteintritt mit aggressivem Netzausbau selbst qualitative oder technische Standardnachteile jahrelang kompensieren. Da in Rußland die Lizenzvergabe für Mobilfunkstandards nicht zeitgleich erfolgte, wurden somit auch unterschiedliche (mittelfristig nicht veränderbare) Ausgangsbedingungen geschaffen. Als letzte wesentliche Konkurrenzriterien bleiben (4) Kundenservice und (5) Angebotspolitik (Preise, Tarifstruktur). Diese unterliegen direkt dem operativen Management der Netzbetreiber. Die Standardkriterien (1) und (2) werden kurz vorgestellt, eine nähere Analyse der Kriterien (3), (4) und (5) folgt im Anschluß.

MTS nutzt digitale GSM-Technologie,¹¹¹ der heute weltweit am meisten genutzte Standard (über 120 Mio. Kunden, 40% des globalen Mobilfunkmarktes). Der Hauptvorteil: die GSM-Standards ermöglichen **automatisches Roaming**. Ein Nutzer kann sich ohne Geräte- oder Rufnummernwechsel in ein fremdes Netz einbuchen und wie gewohnt über seine Hei-

¹⁰⁷ Vgl. Goskomsjasi (1997) sowie Interview (9).

¹⁰⁸ Zum Roaming vgl. Glossar oder 5.1.3.

¹⁰⁹ Diese gruppieren sich um die Hauptstadt, 15 davon gehören bereits zum MTS-Lizenzgebiet.

¹¹⁰ Vgl. zu den Ausführungen in diesem Abschnitt im wesentlichen Russia Business Review (May 1999): 27-31, Central European Economic Review (March 1999): 15, MODUS (Nr. 8/99): 10.

¹¹¹ GSM: Global System for Mobile Communication wurde in den 80-er Jahren in Europa entwickelt.

matrechnung telefonieren, sofern ein entsprechendes Abkommen zwischen den Netzbetreibern besteht. MTS unterhält Roamingverträge mit 131 Netzbetreibern in 73 Ländern. Außerdem gibt es Vereinbarungen mit GSM-Operatoren in 14 russischen Regionen, so daß MTS-Kunden in mehr als 180 Städten des Landes automatisch "roamen" können (Stand: August 1999).¹¹² Weiterhin kann die GSM-Technologie die mit der Lizenz zugeteilten Frequenzbreiten weitaus effizienter ausnutzen als analoge Standards, was die Rufnummernkapazitäten der Netzbetreiber beträchtlich erhöht. Der digitale Übertragungsmodus ermöglicht außerdem im Gegensatz zu D-AMPS oder NMT-Technologie rauschfreie und abhörsichere Verbindungen, die Nutzung von Mehrwertdiensten sowie den Transfer von Daten. GSM-1800 ist der jüngere von beiden GSM-Standards und arbeitet mit der doppelten Frequenz wie sein historischer Vorgänger. Damit verdoppelt sich zum einen die Quantität des gleichzeitig bedienbaren Funkverkehrs (besonders wichtig in Ballungszentren), zum anderen erhöht sich aber auch die Anzahl der zu installierenden Basisstationen,¹¹³ da die Funkwellen mit einer geringeren Leistung übertragen werden. Damit ist dieser Standard insbesondere für urbanes Gebiet geeignet. Die große Fläche Rußlands erfordert deshalb dessen kombinatorische Anwendung mit GSM-900 - beide sind kompatibel.¹¹⁴ Aufgrund seiner jungen Geschichte und der höheren Kosten bleibt der bisherige Ausbaustand reiner GSM-1800-Netze trotz höherer Übertragungsqualität noch weit hinter GSM-900 zurück.

Der größte MTS-Wettbewerber im Moskauer Lizenzgebiet ist das Unternehmen **AO Vimpelcom**¹¹⁵, welches seit 1993 unter dem Markennamen "BeeLine" ein Mobilfunknetz im amerikanischen D-AMPS-800 -Standard¹¹⁶ betreibt. Dieser ist besonders für große Distanzen geeignet und billiger, weil er weniger Basisstationen für die Abdeckung des gleichen geographischen Gebietes als die digitalen verlangt. Somit konnte Vimpelcom mit einem schnellen Netzausbau überzeugend am Markt auftreten. Außerdem hält das Unternehmen Lizenzvereinbarungen mit 20 regionalen Netzbetreibern und versorgt damit über 80 Städte Rußlands durch nicht-automatisches nationales Roaming (mit Rufnummernwechsel).

Seit 1998 bietet das Unternehmen außerdem Dienste im GSM-1800, seit Juli 1999 nun auch im GSM-900-Standard an. Damit endet vorerst eine Aufholjagd um die Gunst der Kunden, was die Vorteile der digitalen gegenüber den analogen Standards betrifft: Vimpelcom war bis dato nicht in der Lage, automatisches internationales Roaming (außer in den USA und einigen Commonwealth-Staaten) innerhalb des D-AMPS-Standards anzubieten. Durch den Erwerb der digitalen Lizenzen wurde damit ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil der MTS obsolet. Vimpelcom ist nun in der Lage, den Vorsprung der MTS durch Roamingmöglichkeiten vor

¹¹² Alle Angaben vgl. MTS (1999b): 9 und MTS (1999a): 6 sowie laufende Publikationen im Internet: www.mts.ru

¹¹³ Dieser Faktor beträgt etwa das 12-15fache, vgl. Modus (Nr. 8/99): 10. Prinzipiell gilt: Je höher die Frequenz, desto geringer die Übertragungsleistung und das abdeckbare Gebiet einer einzigen Basisstation.

¹¹⁴ Durch Nutzung sogenannter "Dual-Mode"-Handies, welche mit beiden Frequenzbereichen arbeiten, kann wahlweise oder automatisch der örtlich dominantere Standard gewählt werden. Ausser in stark frequentierten Ballungszentren ist dies meist GSM-900. Gehören beide Frequenzbereiche zu verschiedenen Anbietern, muß auch hier ein Roamingabkommen bestehen.

¹¹⁵ AO heißt "offene Aktiengesellschaft". Vimpelcom wurde als erstes russisches Unternehmen im Jahre 1996 an der NYSE (New York Stock Exchange) gelistet.

¹¹⁶ AMPS-800: "Advanced Mobile Phone Service", analoger Standard mit einer Frequenz von 800 MHz; D-AMPS steht für eine digitalisierte Version von AMPS. Beide werden bei Vimpelcom in Kombination genutzt. Die Übertragungsqualität ist mit GSM-900 vergleichbar.

allem bei GSM-900 schnell abzubauen. Mit Erfolg: das Unternehmen kündigte an, daß seine digitalen Standards inzwischen in mehr als 100 Städten Rußlands sowie international in 53 Ländern genutzt werden können.¹¹⁷ Allerdings muß jetzt Vimpelcom unter den gleichen Bedingungen wie die MTS den eigenen regionalen Netzausbau betreiben, welche einen mehrjährigen Vorsprung besitzt. Bezüglich der Funkversorgung kommen Vimpelcoms GSM-Standards bisher kaum über die Stadtgrenzen Moskaus hinaus. Diesen Rückstand auszugleichen verlangt weit größere Anstrengungen (Investitionen, Zeit) als einfach nur Roamingverträge zu unterschreiben. Wie die MTS konnte Vimpelcom eine Anzahl weiterer regionaler Lizenzen erwerben. Bis kurz nach der Finanzkrise im August 1998 war Vimpelcom Marktführer in Rußland (vgl. Abb. 3).

Moscow Cellular Communication (MCC) erhielt die erste Mobilfunklizenz Rußlands und betreibt seit 1991 im Moskauer Gebiet ein Netz im skandinavischen NMT-450-Standard¹¹⁸ (Markenname: COTEL). Wie bei AMPS bleibt aufgrund der schwachen internationalen Akzeptanz dieses analogen Standards automatisches Roaming für NMT-Kunden auf zehn Länder Europas (vor allem Skandinavien und Osteuropa) begrenzt. Nicht automatisches Roaming (mit Gerätewechsel) ist in 59 Ländern möglich. Obwohl es MCC seit 1997 gelang, außer einer dominanten Netzabdeckung im Moskauer Lizenzgebiet auch automatisches *nationales* Roaming mit heute über 400 Städten Rußlands und teilweise in deren umliegenden Gebieten zu eröffnen, sank der relative Marktanteil unter 20%. Denn trotz der mit Abstand größten Erreichbarkeit aller heutigen Netze innerhalb Rußlands wiegen die Nachteile des analogen NMT-Standards schwer: fehlende Abhörsicherheit, schlechte Übertragungsqualität, keine Mehrwertdienste, eine geringe Auswahl an attraktiven Endgeräten sowie kein gutes Image. Mit massiven Preissenkungen versucht MCC weitere Marktanteilsverluste zu vermeiden.

Personal Communications (PC) heißt der jüngste Konkurrent auf dem Moskauer Mobilfunkmarkt. Unter dem Namen SONET wird seit August 1998 ein Netz im CDMA¹¹⁹-Standard betrieben. Zu dessen Vorteilen zählen u.a. eine effiziente Frequenznutzung und ein sehr stabiler Verbindungsaufbau, seine Popularität bleibt jedoch auf Nordamerika und einige asiatische Länder begrenzt. Der Netzaufbau verlangt nur relativ moderate Investitionen. Dadurch ist PC u.a. in der Lage, trotz eines späten Markteinstiegs und einer kleinen Kundenbasis sehr preisgünstige Tarife anzubieten. Die Netzabdeckung beschränkt sich bisher noch auf das Moskauer Stadtgebiet, Roaming ist zur Zeit nicht möglich. Dennoch: die CDMA-Lizenz wurde nicht als Mobilfunklizenz vergeben, sondern war zur Installation *fixierter* drahtloser Verbindungen von Hausanschlüssen zum Festnetz gedacht. Diese halb-mobile, halb-feste Netzstruktur soll die Entwicklung des konventionellen Festnetzes in Rußland beschleunigen helfen. Entgegen diesen offiziellen Auflagen vermarktet PC SONET wie einen neuen Mobilfunkstandard, d.h. die bereits aufgebaute Netzinfrastruktur und die vertriebenen Endgeräte ermöglichen eine mobile Kommunikation. Dieser Mißbrauch wird momentan vom regulierenden

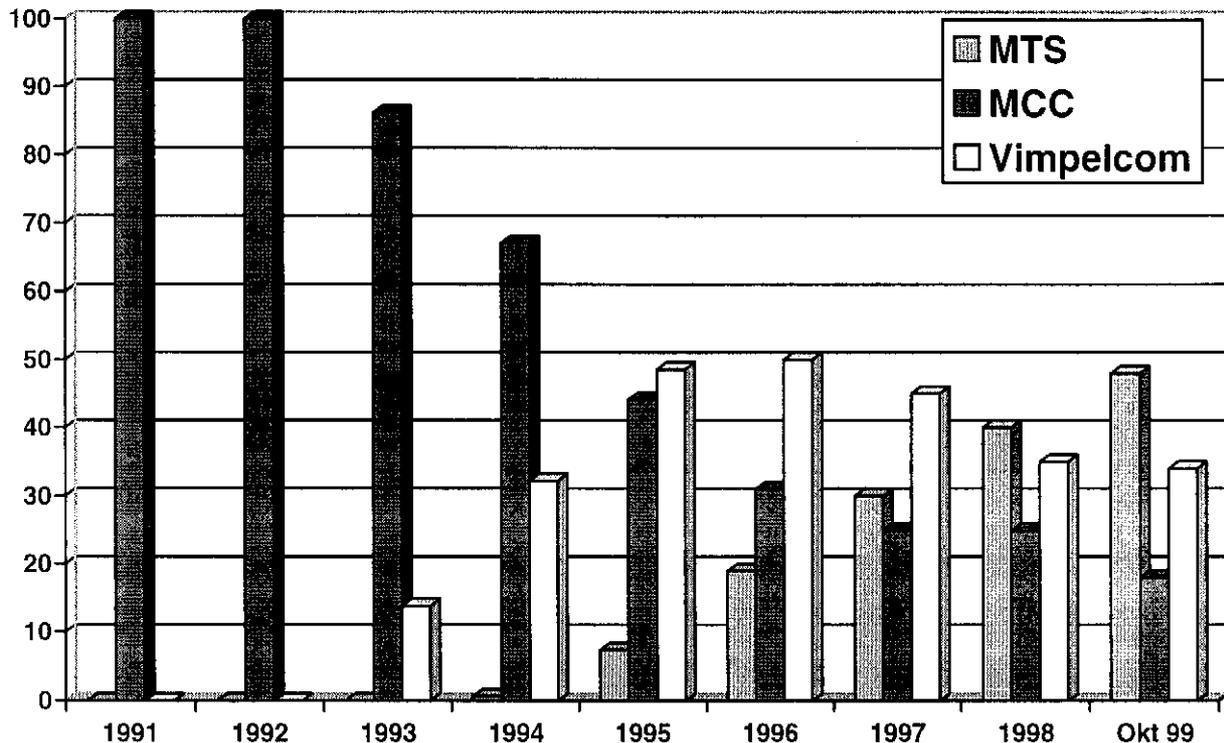
¹¹⁷ Stand August 1999. Vgl. aktuelle Publikationen im Internet: www.beeline.ru

¹¹⁸ NMT-450: "Nordic Mobile Telecommunication" arbeitet mit einer Frequenz von 450 MHz. Damit können große Flächen in kurzer Zeit (weniger Basisstationen) funkversorgt werden.

¹¹⁹ CDMA ist ein digitaler amerikanischer Standard, welcher eine spezifische Art der Kodierung bei der Signalübertragung nutzt. CDMA: "Code Division Multiple Access". Die offizielle Anerkennung als regionaler Standard für Rußland erfolgte im Jahre 1996, bisher wurden in 80 Regionen Lizenzen an 57 Betreiber vergeben. In vier Regionen befinden sich die Netze dieses Standards momentan im operativen Betrieb, in weiteren sieben Regionen in dessen unmittelbarer Vorbereitung, vgl. Aussenhandel (10.03.1999): 5 sowie Modus (8/99): 10.

Ministerium überprüft. Bis zu einer endgültigen Klärung werden keine neuen Rufnummernkontingente an PC vergeben. Da die vorhandenen inzwischen verbraucht sind, ruhen praktisch die Geschäftsaktivitäten des Unternehmens. Aufgrund der unklaren Situation hinsichtlich SONET sind deren etwa 8000 Kunden nicht in Abb. 3 einberechnet worden.

Abb. 3: Entwicklung der Marktanteile im Moskauer Lizenzgebiet 1991-1999 (in Prozent)



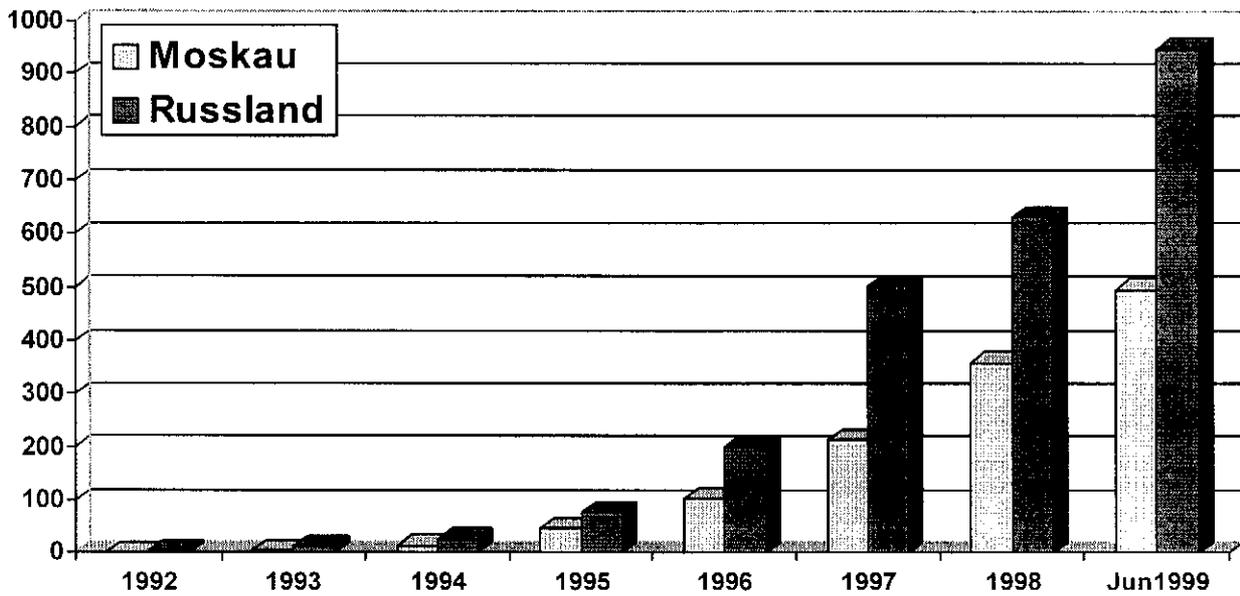
Quellen: 1991-1994: Pyramid Research (1996): 3 und eigene Berechnungen; 1995: Russia Business Review (Mai 1999): 27, MTS (1998a): 5 und eigene Berechnungen; 1996-1998: Business Week (31.05.1999): 23, MTS (1999a): 3, Central European Economic Review (3/1999): 15, Russia Business Review (Mai 1999): 27 und eigene Berechnungen; Oktober 1999: Smirnof (1999): 50 und eigene Berechnungen. Alle Werte außer 1999 beziehen sich auf das jeweilige Jahresende.

5.1.3 Marktpotentiale nach Regionen und Kundengruppen

Die Betrachtung des russischen Marktes als homogenen Gesamtmarkt erscheint nicht nur aufgrund der vielfältigen kulturellen Unterschiede innerhalb eines Landes mit der 2,5-fachen geographischen Ausdehnung Westeuropas unpassend. Auch läßt die starke regionale Differenzierung in Bezug auf FDI-Zuströme, Zahlungsfähigkeit und Verteilungsdichte der Bevölkerung sowie die legislative Vergabepaxis von Mobilfunklizenzen nur eine regional orientierte Marktbearbeitung zu. So entfallen heute etwa 50% aller Mobilfunkteilnehmer allein auf

Moskau und 20% auf St. Petersburg, während die restlichen 30% auf alle anderen Regionen Rußlands verteilt sind.¹²⁰ Folgende Tabelle gibt die wichtigsten Teilnehmerzahlen wieder:

Abb. 4: Entwicklung des Mobilfunkmarktes in Rußland und Moskau (Teilnehmer in Tausend)



Quellen: Central European Economic Review (März 1999): 15, Außenhandel (20.04.1999): 4, interne MTS-Angaben und sowie eigene Berechnungen. Alle Angaben beziehen sich auf Jahresende.

Bei einer Einwohnerzahl von 15 Millionen beträgt damit die Mobilfunkpenetration im Moskauer Lizenzgebiet 3,3%. Dieser Faktor liegt etwa zehn mal niedriger als in anderen westeuropäischen Hauptstädten¹²¹. Auf ganz Rußland bezogen ergibt sich bei einer Gesamtanzahl von etwa einer Mio Teilnehmer (Stand Ende Juni 1999) eine Penetrationsrate von 0,34%¹²², welche ein Achzigstel des westeuropäischen Landesdurchschnitts beträgt¹²³ - ein scheinbar unbefriedigendes Ergebnis nach Einführung der mobilen Kommunikation in diesem Land vor acht Jahren. Dennoch zeigt sich der russische Mobilfunkmarkt in vergleichsweise guter Verfassung und wächst auch mit für dortige Verhältnisse enormen (zweistelligen) Zuwachsraten. Von der Finanzkrise im August 1998 ging für diese Branche eine eher heilende Wirkung aus. Aus der Sicht der MTS zeigte sich das in der Übernahme der Marktführerschaft und aus Kundenperspektive in Form von massiven Tarifsenkungen.

¹²⁰ Vgl. Außenhandel (20.04.1999): 4

¹²¹ Vgl. Central European Economic Review (März 1999): 15.

¹²² Vgl. auch Außenhandel (18.03.1999): 5.

¹²³ Z.B. liegt Deutschland bei 20%, Großbritannien bei 27%, vgl. Vision (Nr.8/1999): 24. Selbst in Polen und Ungarn sind dies 8%, in Estland sogar 10%, vgl. bfai-Osteuropa (Nr.7): 12.

Nach Expertenmeinungen kann der Mobilfunksektor innerhalb der nächsten fünf Jahre bis zu 10% des gesamten russischen Telekommunikationsmarktes übernehmen. Der Hauptgrund dafür liegt im bedauernden Zustand der Festnetz-Infrastruktur Rußlands: die Penetrationsrate beträgt ca. 190 Hauptanschlüsse pro 1.000 Einwohner¹²⁴, und Antragsteller warten mehrere Jahre (in Moskau ca. ein Jahr) auf eine Installation. Das gilt natürlich nur für den russischen Normalbürger in dieser Region mit einem monatlichen Mindesteinkommen von heute ca. 120 USD¹²⁵, welcher den sehr preiswerten (1,5 USD monatliche Grundgebühr, kostenlose Stadtgespräche), aber schlechten Service¹²⁶ staatlicher Telekommunikationsunternehmen nutzen will und muß. Demgegenüber können private Anbieter (zumindest in Moskau) für einen Anschlußpreis von 400-700 USD, eine Grundgebühr von 16-150 USD sowie einen monatlichen Mindestumsatz von 150 USD schon innerhalb einer Woche eine Rufnummer zur Verfügung stellen.¹²⁷ Vor diesem Hintergrund stellt die Option des mobilen Telefonierens eine weitaus kostengünstigere Variante dar (vgl. Tarifpolitik, 5.2.2).

Trotz hoher absoluter Zuwachszahlen von Mobilfunknutzern in Rußland im allgemeinen und in Moskau für die MTS im besonderen (vgl. Abb. 4) zeigen Marktuntersuchungen unterschiedliche Entwicklungstendenzen bezüglich einzelner Kundensegmente. Diese Erkenntnisse bilden eine wichtige Grundlage für die konkrete Tarifgestaltung und damit eine segmentspezifische Kundenansprache. Denn neben reinen Gewinn- und Profitabilitätsüberlegungen kommt der Akquisition von Marktanteilen in dieser Industrie besondere Bedeutung zu.¹²⁸ Ein Anbieter mit großem Kundenstamm realisiert enorme Betriebsgrößensparnisse.¹²⁹ Diesen Kostensenkungspotentialen sind prinzipiell keine Grenzen gesetzt. Mehr noch: sie ermöglichen oftmals gerade erst attraktive Differenzierungschancen (z.B. netzinterne Sondertarife).

Potentielle und bestehende Mobilfunkkunden im Moskauer Gebiet können nach Marktuntersuchungen entsprechend der Einkommensverteilung in drei Gruppen eingeteilt werden (vgl. Tabelle 4). Die meßbare Gesamtzielgruppe hat mit insgesamt 1,2 Mio. Menschen einen Anteil von ca. 7,5% der Gesamtbevölkerung in diesem Lizenzgebiet (Gruppen I und II). Innerhalb der einkommensstärksten Gruppe (I) "Oberschicht", besteht schon eine hohe Penetrationsrate an Handybesitzern von mehr als 80%. Prinzipiell ist damit die Sättigungsgrenze erreicht, da

¹²⁴ Stand 1998, vgl. bfai-Osteuropa (Nr.7): 12 und Business Week (31.05.1999): 23. Zum Vergleich: 1988 waren es ungleich weniger mit 123 Hauptanschlüssen pro 1000 Einwohner. Der russische Staat investierte zuerst in gewinnbringende internationale Leitungssysteme, anstatt dem "einfachen Bürger" durch Investitionen in die Infrastruktur auf lokaler Teilnehmerebene den Zugang zum Festnetz zu ermöglichen. Mehr noch: inzwischen will die russische Regierung sogar rund 300 Mio. USD in den Ausbau von Mobilfunknetzen investieren. Bei den geplanten Investitionen handele es sich um eigene Mittel sowie um Kredite internationaler Geldinstitute, so der EBRD, vgl. Außenhandel (20.04.1999): 4.

¹²⁵ Eigene Berechnung nach Schätzungen des DIW (Nr.19/1999): 349 und Barisitz (1998): 94.

¹²⁶ Damit sind häufig auftretende fehlerhafte und erfolglose Verbindungen, Störgeräusche sowie unfreiwillige "Doppelgespräche" (Zwei Gesprächspaare kommunizieren über eine Leitung) gemeint.

¹²⁷ Vgl. zu allen Angaben Russia Business Review (Mai 1999): 18-20.

¹²⁸ Andere gängige Preisbestimmungskriterien orientieren sich z.B. an der *Nachfrage* nach dem Produkt/Service oder den *Herstellungskosten*. Bei diesen Prinzipien stehen die Gewinn- und Qualitätssicherung im Vordergrund und nicht die alleinige Akquisition von Marktanteilen wie bei der *konkurrenzorientierten* Preisbestimmung im Mobilfunkmarkt. Vgl. z.B. Assael (1990): 563-564, Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1988): 329 und Kotler (1988): 504.

¹²⁹ Diese *Economies of scale* bezeichnen die Senkung der Stückkosten eines Produkts durch Erhöhung der Ausbringungsmenge bezogen auf ein Jahr, vgl. z.B. Chandler (1990): 17-28.

die restlichen etwa 20% dieser Gruppe "mangelnde Notwendigkeit" und nicht "mangelnde finanzielle Möglichkeiten" als Grund für den Nichtbesitz eines Mobiltelefons angeben. Viel interessanter scheint die Entwicklung der "Mittelschicht" in Gruppe (II). Sie zählt mit ca. einer Mio Mitgliedern zur größten Gruppe, aber mit einer geringen Penetrationsrate. Die Hauptmotivation für die Anschaffung eines Mobiltelefons waren dort bisher geschäftliche Gründe (etwa 60%). Doch auch für das Segment der Geschäftskunden innerhalb der Gruppe (II) scheint die Sättigungsgrenze fast erreicht. Mit fallenden Tarifen und zunehmender Akzeptanz von Mobilfunk als normalem Bestandteil des täglichen Lebens wird ein Trend zum Wechsel hin zu einer individuellen und privaten Nutzung beobachtet. Nach einer MTS-Prognose wird sich das Verhältnis Geschäftskunden/Privatkunden von heute 60/40 bis zum Anfang des Jahres 2000 auf 35/65 verschieben.¹³⁰

Zur letzten Gruppe "Unterschicht" zählen zum einen Mobilfunknutzer, welche diesen Service durch andere (natürliche oder juristische) Personen übertragen bekommen haben. Dazu gehören z.B. Firmenmitarbeiter und Familienmitglieder. Zum anderen gehören zu dieser Gruppe auch jene ausreichend bemittelten Russen, die entweder aufgrund des mangelhaften konventionellen Festnetzes oder durch außergewöhnliche Lebensumstände (Krankheit, Umzug etc.) keine Alternative zur mobilen Kommunikation haben. Prognosen bezüglich der Gruppengröße sind schwierig. Sie hängt von der Tarifpolitik der Netzbetreiber und ganz individuellen Prioritäten ab. Tabelle 4 gibt die inoffizielle Einkommenssituation (netto) und die Anteile der einzelnen Segmente an der Gesamtzielgruppe für Mobilfunkdienste wieder.

Tabelle 4: Marktsegmentierung nach Kundengruppen im Moskauer Lizenzgebiet

Gruppe	Einkommen (in US-Dollar)	Anteil (in Prozent)	Anzahl (absolut)
(I) "Oberschicht"	> 1000	18	216.000
(II) "Mittelschicht"	800 – 1000	15	180.000
	600 - 800	16	192.000
	400 - 600	21	252.000
	200 - 400	30	360.000
(III) "Unterschicht"	< 200	--	--

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an MTS-Zahlenmaterial. Die Angaben in Tabelle 4 sowie alle weiteren Ausführungen zur Kundendifferenzierung basieren zum Großteil auf einer unveröffentlichten MTS-Marktforschungsstudie vom Juli 1998. Die Datenerhebung wurde teilweise primär durch standardisierte Befragungen über das Internet durchgeführt, teilweise wurde auf eigene sekundäre Marketingstatistiken zurückgegriffen.

¹³⁰ Die Einteilung in Geschäfts- und Privatkunden erfolgt nach der Tarifwahl: Geschäftstarife sind für Vieltelefonierer besonders tagsüber, Privatarife für Wenigtelefonierer tagsüber geeignet. Das tatsächliche individuelle Anliegen der Nutzung bleibt unberücksichtigt.

Die Abschöpfung von Gruppe (I) stellte mit durchschnittlichen Monatsumsätzen von mehr als 370 USD (1995) pro Mobilfunkkunde jahrelang eine hochprofitable Strategie dar¹³¹. Doch nach der Finanzkrise im August 1998 fand eine erdrutschartige Verschiebung bezüglich der Zusammensetzung und prozentualen Stärke einzelner Gruppen und Sub-Gruppen zugunsten der unteren Bereiche von (II) sowie (III) statt. Das hatte starke Auswirkungen auf die Mobilfunknetzbetreiber: wer nicht rechtzeitig reagierte, mußte massive Marktanteilsverluste hinnehmen.

5.2 Wichtige Wettbewerbsdimensionen und die Strategien der MTS

Die Strategien zur Marktbearbeitung orientieren sich einerseits an den vorgegebenen Rahmenbedingungen aus dem wirtschaftlichen und politischen Umfeld Rußlands, andererseits an den branchenspezifischen Strukturvorgaben. Im folgenden werden anhand drei ausgewählter Wettbewerbsdimensionen der Mobilfunkbranche die Strategien der MTS mit ihrer Reflexion auf z.B. institutionelle und infrastrukturelle Engpässe in Rußland dargestellt.

Die Auswahl der Wettbewerbsdimensionen erfolgt anhand des Grades der möglichen strategischen Spielräume für die Marktbearbeitung. Für den Wettbewerb in der Mobilfunkbranche sind generell fünf Hauptdimensionen maßgeblich:

- (1) Breite des Serviceangebots und dessen Erweiterungsmöglichkeiten
- (2) Technische Qualitäten und Kapazitäten des Standards
- (3) Netzausbau
- (4) Tarifpolitik
- (5) Kundenservice

Die ersten beiden Dimensionen sind durch die technischen Parameter der einzelnen Mobilfunk-standards vorgegeben. Zu (1) zählt z.B. die grundsätzliche Möglichkeit automatischen Roamings oder das Anbieten von Mehrwertdiensten, unter (2) fallen z.B. die Stabilität und Sicherheit der mobilen Verbindungen. Hat ein Netzbetreiber die Lizenz für einen bestimmten Standard erhalten, so ist er mittel- bis langfristig an dessen technologischen Entwicklungsstand gebunden. Modifikationen sind möglich - wie z.B. die Entwicklung einer digitalisierten Version von AMPS, - aber für die Ausgestaltung konkreter Marktstrategien stehen beide Kriterien im Hintergrund. Im Gegensatz dazu können die letzten drei Dimensionen vom Netzbetreiber selbst aktiv beeinflußt werden, wobei (3) die langsamste, (5) eine mittlere und (4) die schnellste Reaktions-geschwindigkeit bei der Marktbearbeitung zulassen. Während die MTS beim Netzausbau und der Tarifpolitik bereits mit ausgereiften Lösungen reagieren kann, bestehen im Kundenservice Optimierungspotentiale.

¹³¹ Damit erwirtschaftete z.B. das Unternehmen "Vimpelcom" im Jahre 1994 einen Gewinn von 10 Mio. USD bei einem Gesamtumsatz von 30 Mio. USD, vgl. Pyramid Research Eastern Europe (1996): 3 und Central European Economic Review (März 1999): 15.

5.2.1 Netzausbau

Der Netzausbau stellt einen bedeutenden branchentypischen Wettbewerbsfaktor dar. Die bisherige Entwicklung der Marktanteile hat gezeigt, daß die MTS eine erfolgreiche Netzausbaustrategie implementieren konnte. Im Kern dieser Strategie stand und steht die Entwicklung der GSM-Netze im Moskauer Lizenzgebiet und die Expansion in den Regionen. Hauptziel ist das Anbieten hochqualitativer digitaler Mobilfunkdienste mit preispolitischem Zuschnitt auf bestehende und sich entwickelnde Kundensegmente.¹³² Gleichzeitig sollen niedrige Fixkosten pro Kunde gehalten werden. Die einzelnen Schlüsselemente dieser Strategie sind¹³³:

(1) Kosteneffektive Kapazitätsausweitung in der Stadt Moskau. Diese notwendige Unterstützung des weiteren Kundenwachstums kann erreicht werden durch Zusammenschaltung des existierenden GSM-900 Netzes mit der Installation von GSM-1800 Netzinfrastruktur in Gebieten mit hohem Funkverkehr. Damit fallen die Fixkosten pro Kunde niedriger aus, als wenn ein eigenständiges GSM-1800 Netz aufgebaut würde. Dementsprechend forciert die MTS den ausschließlichen Verkauf von Dual-Band-Handies, welche ihren Kunden den Zugang zum Netz entweder über GSM-900 oder -1800 Basisstationen erlauben. Im Ergebnis entsteht ein maßgeschneidertes GSM-Netz mit hoher Kapazität, dessen Nutzer ohne Wissen über die tatsächliche Übertragungsfrequenz sind.

(2) Fortsetzung der regionalen Expansion und des Roaming-Programms. Die Vermögensverteilung sowie die Bevölkerungsdichte lassen Moskau zu einer starken Ausgangsbasis werden, von der aus in andere Regionen expandiert werden kann (vgl. Abb. 5 und 6). Anhand der Abdeckungskarten kann das radiale Entwicklungsschema des Netzausbaus nachvollzogen werden. Buchstäblich ausgehend vom Roten Platz, in dessen unmittelbarer Nähe die erste Basisstation der MTS installiert wurde, über das Stadtgebiet und den Moskauer Oblast fanden nachfolgende Investitionen entlang stark befahrener Ausfahrtstraßen zu den Gebietshauptstädten der angrenzenden Oblaste statt: z.B. nach Westen Smolensk (ca. 400 km von Moskau), nach Süden Tula (ca. 200 km) und nach Osten Wladimir (ca. 200 km). Seit Ende 1996 begann auch der unabhängige regionale Netzaufbau in einigen Gebietshauptstädten. Diese "Mobilfunk-Inseln" bezüglich der Netzabdeckung wurden inzwischen zumindest in den angrenzenden Oblasten mit der Moskauer Funkzone verbunden.

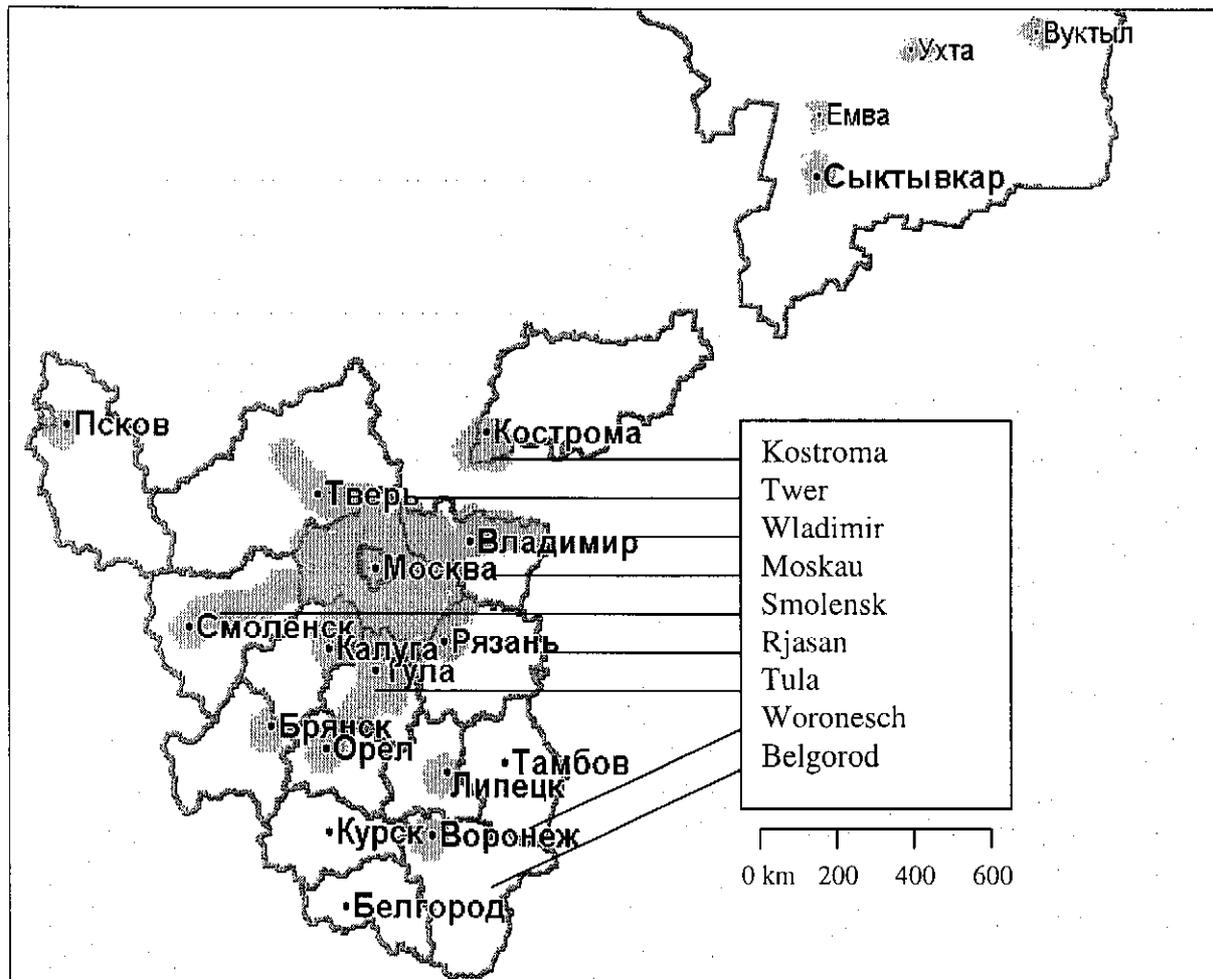
Der regionale Ausbau soll besonders in Gebieten mit höherer Bevölkerungsdichte (z.B. Woronesch) sowie entlang überregionaler Hauptstraßen (z.B. Trasse Moskau-St. Petersburg) weiter forciert werden (vgl. Abb. 6). Zusätzlich wird die MTS durch Akquisitionen, Joint Ventures und/oder Teilnahme an neuen Lizenzausschreibungen ihre landesweite Position im allgemeinen und ihre europäische Präsenz im besonderen stärken, sofern sich strategisch passende Gelegenheiten dafür bieten. Langfristig wird sich auch in Rußland ein Konzentrationsprozess im Mobilfunk auf wenige Anbieter vollziehen, denn durch die Gewährung preispolitischer Spielräume nach unten sichern Betriebsgrößensparnisse das Überleben in dieser Industrie. Weiterhin werden in Gebieten mit noch nicht operativen Netzen kosteneffektiv und schrittweise - entsprechend den Marktbedingungen - die notwendigen Infrastrukturen entwick-

¹³² Die Tarifpolitik der MTS wird in Kapitel 5.3 beschrieben.

¹³³ Die Ausführungen zum Netzausbau (Kapazitätsausweitung und regionale Expansion) beziehen sich zum Großteil auf Gromakow (1999): 3-6 und MTS (1999b): 9.

kelt. Im Gleichklang mit der regionalen Expansion werden internationale und nationale Roamingmöglichkeiten innerhalb anderer GSM-Netze kontinuierlich erweitert.

Abb. 5: Netzausbau in den operativen Lizenzgebieten der MTS (August 1999)



Quelle: MTS (1999d): 4-5

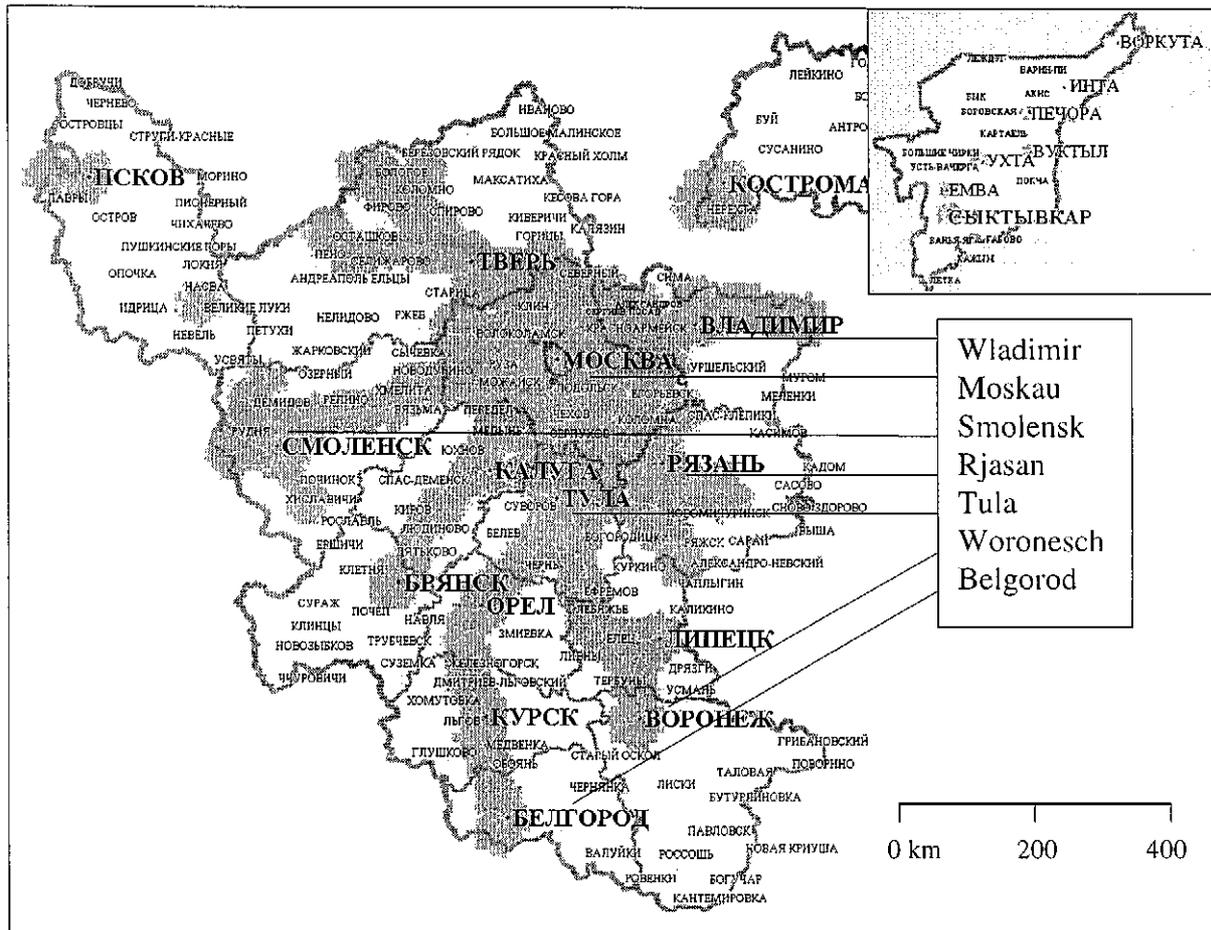
Tabelle 5: Anzahl der MTS-Basisstationen

Jahr	1995	1996	1997	1998	10/99	2000
Gesamt	8	14	75	163	625	715
Moskau	8	14	75	163	400	490

Quelle: MTS (1999e): 4 und Smirnoff (1999): 52. Die angegebenen Werte beziehen sich auf Jahresanfang (außer 10/99) und beide GSM-Standards, das Jahr 2000 zeigt den geplanten Ausbaustand.

Abb. 6:

Geplanter Netzausbau in den Lizenzgebieten der MTS (bis 2000)



Quelle: MTS (1999e): 5

5.2.2 Tarifpolitik

Das Unternehmen MTS bietet zum betrachteten Zeitpunkt (August 1999) insgesamt acht Tarife in zwei Kategorien an. Die erste Kategorie bezieht sich auf die Vergabe von **direkten Moskauer Rufnummern** ohne eine zusätzliche Vorwahl (wie z.B. 0171 oder 0170 für das T-D1-Netz der Deutschen Telekom). Der Mobilfunkkunde hat den mittelbaren Vorteil, daß einem Anrufer aus dem Moskauer Stadtfestnetz keine Kosten entstehen, da Ortsgespräche in Rußland nach wie vor kostenlos sind.¹³⁴ Somit bestehen keine zusätzlichen Eintrittsbarrieren für die Kontaktaufnahme mit einem Handybesitzer. Allerdings muß der Angerufene in jedem Fall (d.h. in allen Tarifen) auch innerhalb Moskaus für aus dem Festnetz ankommende Gespräche *die gleiche* Gebühr entrichten wie für abgehende Gespräche.¹³⁵ Lediglich netzinterne ankommende Rufe bleiben für MTS-Kunden kostenfrei. Der Einstiegspreis beginnt ab **299**

¹³⁴ Eigene Erfahrungen und Interview (5).

¹³⁵ Ganz im Gegensatz zu Deutschland, wo Kosten für ankommende Gespräche nur außerhalb der Landesgrenzen anfallen: so z.B. pro Minute 1,30 DM innerhalb, 3,53 außerhalb Europas für D1-Kunden, vgl. T-Mobile (1999): 22. Nachfolgende Angaben laut Interview (5).

USD (ohne Mobiltelefon), monatliche Grundpreise ab **29 USD** und Verbindungspreise ab **0,36 USD** pro Minute (alle Angaben ohne MwSt von 20%). Der Anteil dieser Tarifkategorie an der Gesamtanzahl von MTS-Anschlüssen beträgt 59%, dagegen liegt der Anteil beim monatlichen Zuwachs an Neukunden im Durchschnitt nur bei 29%. Die zweite Tarifkategorie beinhaltet die erst 1998 eingeführte Vergabe von sogenannten **”föderalen Rufnummern”**. Dieses Angebot besteht aus einer Vorwahl (im Falle der MTS: 902) und der eigentlichen Rufnummer.¹³⁶ Obwohl auch diese Tarifvariante für den Anrufenden keine Kosten entstehen läßt, muß zusätzlich eine **”Acht”** für den Ausgang aus dem jeweiligen Stadtnetz vorgewählt werden. Der Einstiegspreis liegt bei **99 USD** (ohne Mobiltelefon); monatliche Grundpreise beginnen ab **12 USD** und Verbindungspreise ab **0,39 USD** pro Minute (alle Angaben ohne MwSt von 20%). Dieser Kategorieanteil beträgt insgesamt 41%, im Neukundensegment inzwischen 71%. Innerhalb der beiden Kategorien gibt es je vier weitere Tarife. Es wird differenziert nach Vieltelefonierern sowie Wenigtelefonierern. Neue Tarife werden dabei weiterhin parallel mit nachteiligen Vorläufertarifen angeboten. Zum einen besteht dadurch die Möglichkeit, den Bestandskunden einen (kostenpflichtigen) Wechsel in die neuen Varianten anzubieten, zum anderen unterstreicht dieses zeitweilige Nebeneinander die Tarifpolitik der MTS. Tatsächlich werden nur die neuen Tarife nachgefragt.

Ein wesentliches Unterscheidungskriterium neben den Tarifen besteht offensichtlich in der Wahl einer der beiden Rufnummernkategorien.¹³⁷ Warum sollte ein Mobilfunkkunde ein Mehrfaches der Kosten für eine direkte Moskauer Rufnummer aufbringen, wenn offensichtlich der gleiche Service geboten wird? Ein wichtiger Grund dafür liegt im begrenzten Zugang der Moskauer öffentlichen Fernsprecher (Taksofone) ausschließlich zu Rufnummern im Vorwahlbereich der Stadt. Von hier aus können keine föderalen (oder internationalen) Verbindungen gewählt werden. Dieser Fakt ist wesentlich, da Taksofone häufig genutzt werden müssen. Außerdem kann der Verbindungsaufbau zu föderalen Rufnummern aus dem Festnetz aufgrund begrenzter Leitungskapazitäten besonders tagsüber viel Zeit und Geduld verlangen. Ein weiterer Grund: Jede Festnetz-Rufnummer, die mit einer **”Acht”** beginnt, führt aus dem kostenlosen Stadtnetz heraus und das ist - im Gegensatz zu Ortsgesprächen - kostenpflichtig. Da die Mehrheit der Moskauer Bevölkerung über keine ausreichende Kenntnis der konkreten Zahlungsmodalitäten in einem Mobilfunknetz verfügt, kann dadurch eine **”mobile“ föderale Rufnummer** auf mangelnde Akzeptanz stoßen. Ein letzter Grund scheint eher simpel: das Warten auf ein Freizeichen nach der **”Acht”** und die zusätzliche Vorwahl für eine föderale Nummer ist aufwendiger und unbequemer. Im Ergebnis muß ein potentieller Mobilfunkkunde - im Gegensatz zu Westeuropa - vor allem auch seine potentiellen Anrufer in die Überlegungen zur Tarifwahl einbeziehen. Das um so mehr, da die Rufnummerkategorie in Moskau in gleichem Maße zur Imagefrage wird, wie die Wahl des Mobilfunkstandards oder des Mobiltelefons. Somit gibt es trotz des gleichen Serviceangebotes des Netzbetreibers qualitative Unterschiede in beiden Rufnummernkategorien, die zum Großteil auf infrastrukturelle Engpässe zurückzuführen sind.

Eine weitere Besonderheit für die Tarifpolitik in Rußland ist auf das unterentwickelte Bankensystem zurückzuführen. Automatisierte Abbuchungsvorgänge von Konten natürlicher Personen sind nicht möglich. Damit können Verträge auf Basis von Mindestvertragslaufzeiten

¹³⁶ Aus technischer Sicht ist die 902 keine Vorwahl für das gesamte MTS-Mobilfunknetz, sondern ein Zusatzcode für die Moskauer Vermittlungsstelle zur Erweiterung der Rufnummernkapazitäten.

¹³⁷ Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf den Interviews (3), (5), (8) und (9).

und Lastschriftverfahren keine Anwendung finden. Außerdem wurde das Vertrauen vieler Bankkunden durch die Finanzkrise im August 1998 so erschüttert, daß ein Großteil der Geldmenge in bar und Valuta gehalten wird.¹³⁸ Um unter diesen Bedingungen die Bezahlung von Mobilfunkrechnungen sicherzustellen, hat die MTS schon frühzeitig ein Vorschuß-System eingeführt. Ein Privatkunde kann nur soviel telefonieren, wie er vorher auf sein rufnummernbezogenes Kundenkonto eingezahlt hat. Unterschreitet der Betrag während des Telefonats die Guthabenseite, so wird die Rufnummer sofort blockiert. Eine Freischaltung erfolgt erst, nachdem ein bestimmter Betrag nachgezahlt wurde. Somit ist die MTS im Vorteil: es werden keine Kredite vergeben und damit enorme Bürokratiekosten eingespart. Der Kunde ist andererseits zur Disziplin verpflichtet und muß sich bemühen, seine finanzielle Beziehung zum Unternehmen entsprechend den vereinbarten Regeln zu gestalten, **bevor** er die Dienstleistung in Anspruch nimmt. Erfolgt nach Blockierung der Rufnummer für drei Monate keine weiteren Zahlungseingänge, so wird die Rufnummer komplett gesperrt. Der Verlust auf MTS-Seite beschränkt sich in diesem Fall auf die letzten drei monatlichen Grundgebühren oder Mindestumsätze, da offene Rechnungspositionen dieser Art von Privatkunden in Rußland schwer nachgefordert werden können.¹³⁹ Dieses System besticht durch seine Einfachheit, aber da liegt auch der große Nachteil für die Nachfragerseite. Werden Bargeldbeträge persönlich bei russischen Kreditinstituten eingezahlt, vergehen bis zu fünf Arbeitstage, bis die Überweisung (in Krisenzeiten **ohne** Garantie) tatsächlich auf dem Empfängerkonto gutgeschrieben wird. D.h. möchte ein Kunde seine Rufnummer **sofort** wieder freischalten, kann er dies derzeit nur durch Einzahlung in den MTS-eigenen Servicegebäuden erreichen. Davon gibt es insgesamt nur vier, welche alle im engeren Moskauer Stadtzentrum liegen. Das bedeutet: wer z.B. an der Grenze vom Moskauer Oblast wohnt (im schlechtesten Fall ca. 150 km entfernt), muß zur Erledigung dieser Angelegenheit mehr als 300 km Fahrtstrecke und einen Tag aufwenden.

Es gibt jedoch eine zweite Variante. Auf Grundlage einer engen Kooperation zwischen MTS mit **GUTA-Bank** können Mobilfunkkunden in deren 20 Filialen einzahlen.¹⁴⁰ Diese sind relativ gleichmäßig über das Moskauer Stadtgebiet - nicht im Oblast - verteilt. Allerdings wird die Rufnummer nicht sofort, sondern zum nächsten Arbeitstag freigeschaltet. Dennoch bleibt dieser Vorgang für den Kunden von der Oblastgrenze mit erheblichen Aufwand verbunden.

Die letzte Möglichkeit einer wirklich unkomplizierten Kontoeinzahlung besteht in der Nutzung eines Telebanking-Services der GUTA-Bank: "Sistema Tele Bank". Der Zugang erfolgt entweder über eine kostenlose MTS-Rufnummer, das kostenlose Stadtnetz oder über das Internet. Mit Hilfe einer automatisierten Menüführung können jederzeit Überweisungen auf MTS-Kundenkonten vorgenommen werden. Die Gutschrift und damit die Nummernfreischaltung erfolgt am gleichen Tag, wenn etwa bis Tagesmitte eingezahlt wird, andernfalls am nächsten Arbeitstag. Dieser Service kann von MTS-Kunden die ersten drei Monate kostenlos, danach für eine monatliche Gebühr von 1 USD genutzt werden. Grundvoraussetzung bleibt jedoch, Kunde der GUTA-Bank zu werden und ausreichend Bargeldeinlagen in Rubel (Verzinsung 5% jährlich) oder US-Dollar (Verzinsung 1% jährlich) zu halten. Dieses Vertrauen wird bisher nur vereinzelt aufgebracht und dürfte den betreffenden MTS-Kunden, welcher am Rande des Moskauer Oblastes wohnt und selten nach Moskau fährt, vor eine schwierige Ent-

¹³⁸ Vgl. auch DIW (Nr.19/1999): 350.

¹³⁹ Interview (4).

¹⁴⁰ Vgl. hierzu und folgenden Ausführungen MTS (1999c): 4-6, 52-56.

scheidung stellen. Im Ergebnis bleibt die erste Variante über die staatliche Sparkasse SBER-BANK dennoch die am meisten genutzte Einzahlungsform, da dieses Kreditinstitut über das weitverzweigteste Filialnetz auch außerhalb Moskaus verfügt. Zeitliche Verzögerungen werden von den Kunden also eingeplant und in Kauf genommen.

Als Reaktion auf die massiven Marketingaktivitäten von Vimpelcom zur Etablierung ihres kürzlich in Betrieb genommenen GSM-900-Netzes hat die MTS im August 1999 neue Tarifstrukturen und Verbindungspreise vorgestellt. Das Lizenzgebiet des Unternehmens wurde in Rufzonen aufgeteilt.¹⁴¹ Innerhalb der zentralen Rufzone "**Hauptstadt**" wurden z.B. die Minutenpreise für Intrazonen-Gespräche um etwa 10%, in der umliegenden Rufzone "**Oblast**" um etwa 50% und in den verbliebenen Lizenzgebieten (Rufzone "**Intranetz-Roaming**") um ca. 20% gesenkt. Auch nationale und internationale Verbindungsgebühren wurden nach unten angepaßt. Die einmaligen Einstiegszahlungen (Anschluß, Anfangsvorschuß) verringerten sich um 20-50%, Grundgebühren blieben unverändert.

5.2.3 Kundenservice

Die Wettbewerbsentwicklung hat gezeigt, daß zum Netzstart eines beliebigen Mobilfunkstandards und in der darauf folgenden Aufbauphase große Kapazitäten und Ressourcen der Betreiber in die schnellstmögliche Vergrößerung der Netzabdeckung investiert werden mußten - für das anfängliche Grundbedürfnis der Nutzer einer reinen Sprachübertragung. Die Netzabdeckung stellte folglich in dieser Phase den entscheidenden Wettbewerbsvorteil und zugleich den Engpaßfaktor dar. Mit fortschreitender Netzentwicklung wurde die Bedeutung dieses Faktors zunehmend durch standardbezogene Zusatzkriterien wie z.B. Sprachqualität, Auswahl an attraktiven Endgeräten oder Roamingmöglichkeiten kompensiert. Werden diese Dimensionen zur Wettbewerbspositionierung auch ausgereizt, verlagert sich das Ringen der Netzbetreiber um Abgrenzung direkt auf den Kunden: durch die Tarifpolitik und den Kundenservice.¹⁴² In dieser Übergangsphase befindet sich die MTS: der aktuelle Engpaß liegt bei der Kundenbetreuung vor allem durch Call Center.¹⁴³ Dieses Servicesegment bedient ca. 75% aller Kundenkontakte. Eine große Schwierigkeit für MTS-Kunden besteht momentan in der erfolgreichen Durchwahl zu einem Operator. Das hat seine Ursachen in der limitierten Bereitstellung zusätzlicher Leitungskanäle durch den Moskauer Stadtfestnetzbetreiber MGTS an den Mobilfunkanbieter. Die Anzahl der Kanäle determiniert technisch die Anzahl der Kunden, deren Anrufe gleichzeitig beantwortet werden können. Bei heute mehr als 300.000 Kunden und nur etwa 30 parallel nutzbaren Zugängen zur Kunden-Hotline bleibt die Erreichbarkeitsquote der Operatoren auf niedrigem Niveau. Ein kurzfristig sinnvolles Optimierungspotential besteht für MTS einerseits in der größtmöglichen **Automatisierung aller Kundenkontakte** durch z.B. ein automatisiertes und jederzeit abrufbares Informationsmenü, bei dem die persönliche Kommunikation mit einem Mitarbeiter des Unternehmens nur eine von mehreren

¹⁴¹ Die Rufzone "Hauptstadt" erstreckt sich auf das Moskauer Stadtgebiet und einen Umkreis von ca. 20 km. Rufzone "Oblast": restliches Gebiet Moskauer Oblast, Oblaste Pskow, Kaluga, Tula, Rjasan, Wladimir, Lipezk und Woronesch. Alle verbliebenen Gebiete gehören zur Rufzone "Intranetz-Roaming", vgl. MTS (1999d): 2-5.

¹⁴² Vorausgesetzt, der Netzbetrieb des bisherigen Ausbaustandes funktioniert reibungslos.

¹⁴³ Diese und nachfolgende Informationen laut Interview (2), (3), (5), (8) und (9).

Optionen darstellt. Das heißt: soviel Automatisierung wie möglich, soviel Personalisierung wie nötig. Eine weitere Möglichkeit zur Optimierung der Kanalauslastung besteht in der wiederholten **Aufklärung der Kunden** bezüglich der am häufigsten abgefragten Problembereiche sowie der Vorteile einer vereinfachten (automatisierten) Informationsabfrage.

5.3 Das Ringen um die führende Marktposition

Die MTS konnte schrittweise bis Mitte 1998 zum stärksten Konkurrenten des bis dahin unangefochtenen Marktführers Vimpelcom aufsteigen (vgl. Abb. 3). Im Zuge der ökonomischen Instabilitäten in Rußland sank der relative Marktanteil von Vimpelcom innerhalb eines halben Jahres von ca. **46%** auf **35%**, und die MTS übernahm die führende Marktposition. Es scheint offensichtlich, daß diese Entwicklung nicht nur auf die langfristigen Wettbewerbsstrategien der MTS und die Vorteile des digitalen Standards GSM-900 gegenüber D-AMPS zurückgeführt werden kann, denn Vimpelcom startete den kommerziellen Betrieb seines GSM-1800 Netzes bereits im Frühjahr 1998. Obwohl die Netzabdeckung zu dieser Zeit auf das Stadtzentrum Moskaus begrenzt war, betrieb das Unternehmen aggressive Werbemaßnahmen, um seinen Namen in Verbindung mit GSM zu bringen. Damit trat der Wettbewerb gerade erst in eine neue Phase.

Die geringe Bedeutung *standardbezogener* Wettbewerbskriterien¹⁴⁴ bei der krisenbedingten Neuordnung des Moskauer Mobilfunkmarktes zeigte sich auch am Beispiel von Moscow Cellular Communication. Dem NMT-Anbieter wird seit Beginn des Wettbewerbs 1993 aufgrund qualitativer Netznachteile der Gang in die Bedeutungslosigkeit vorhergesagt. Obwohl sich MCC an Marktanteilsverluste von durchschnittlich etwa 10% im Jahr gewöhnen mußte, konnte das Unternehmen 1998 seine relative Marktpräsenz behaupten (vgl. Abb. 3). Der schnelle Wechsel an der Marktpitze wurde vor allem durch *effektives Krisenmanagement* getragen, denn es war notwendig, innerhalb kurzer Zeit zu reagieren.

5.3.1 Auswirkungen der Finanzkrise von 1998 auf Anbieter und Kunden

Infolge der Finanzkrise brach faktisch über Nacht das Fundament potentieller und bestehender Kunden in der Form weg, auf welche bis dahin die Tarifstrukturen der Netzbetreiber zugeschnitten waren. In Anbetracht eingefrorener Bankkonten mit Aussicht auf Totalverlust ihrer Einlagen sowie einer ungewissen Arbeitsplatzsituation war besonders die dünne russische Mittelschicht betroffen - Einkommensgruppen von 200 bis 1000 USD pro Monat - , welche sich bis dahin mühsam entwickelt hatte. Private Mobilfunkkunden verzichteten vorerst auf den (damaligen) Luxus, während viele geschäftliche Nutzer entweder ihre selbständige Existenzgrundlage verloren oder als Angestellte Opfer von Kostenreduktionsmaßnahmen ihrer Arbeitgeber wurden.

¹⁴⁴ Dazu zählen (1) die Breite des Serviceangebots und dessen Erweiterungsmöglichkeiten (z. B. automatisches Roaming) sowie (2) die technischen Qualitäten und Kapazitäten des Standards. Der Netzausbau (3) und Kundenservice (4) liegen zwar im aktiven Gestaltungsbereich der Unternehmen, doch in dieser Krisensituation waren auch sie kurzfristig bedeutungslos (vgl. Kapitel 5.2).

Tabelle 6: Einfluß der Krise auf die Zahlungsfähigkeit für Mobilfunkdienste

Zahlungsfähigkeit (in USD) pro Monat	bis zur Krise (Anteil in % aller Kunden)	nach der Krise (Anteil in % aller Kunden)
< 100	29	65
100 - 200	37	29
200 - 500	29	6
> 500	5	0

Quelle: unveröffentlichte Umfrageergebnisse auf Grundlage eines standardisierten Fragebogens im MTS-eigenen Kundenmagazin "Stil i Schizn" (Oktober 1998). Etwa 500 MTS-Kunden nahmen teil.

Die Abschöpfungsstrategie innerhalb des Hochpreissegments war bereits im Frühjahr 1998 an einer Sättigungsgrenze angelangt. Die wachsame Beobachtung dieser Marktentwicklung kam der MTS zugute, welche mit Einführung der neuen Kategorie "Föderale Rufnummer (902)" im Juni 1998 als erster Netzbetreiber den Schritt in mittlere Marktsegmente wagte. Die Realisierung dieser Marketingstrategie (Marktdurchdringung) verlangte nicht nur eine bloße Preissenkung, sondern mußte auch langfristig technisch geplant werden, damit in diesem Segment ökonomisch gewirtschaftet werden konnte. Vimpelcom war nicht in der Lage, sofort mit einem ähnlichen Konzept zu reagieren. Bis zum Beginn der ökonomischen Instabilitäten Mitte August 1998 verblieb ausreichend Zeit, den neuen Tariftyp zu etablieren. Damit war die MTS beim Eintreten der Krise der einzige Anbieter mit einer echten Alternative und konnte einen Großteil der wechselnden und neuen Nachfrager aufnehmen. Da in Rußland Mindestlaufzeiten für Mobilfunkverträge unüblich sind, entstanden für Wechselkunden keine vertraglichen Umstellungskosten. Der sofortige Anbieterwechsel bedeutete zwar für die meisten ehemaligen Vimpelcom-Kunden einen Wechsel des Mobilfunkstandards und verlangte den Kauf neuer Endgeräte; dennoch überzeugten die preislichen und qualitativen Vorteile des GSM-900-Standards. Als wirkliche Reaktion auf den Ernst der Lage erweiterte die MTS im Oktober 1998 die neue Tarifkategorie um eine zusätzliche Variante ohne monatliche Grundgebühr.

Vor Einführung der neuen Tarifkategorie "Föderale Rufnummer" durch MTS mußten Mobilfunkkunden für einen Standardvertrag bei einem beliebigen Anbieter ca. **1100 USD** Einstiegskosten (Anschlußgebühr und Mindestvorschuß) ohne Handy bezahlen, bevor sie einen einzigen Anruf tätigen konnten. Monatliche Grundpreise beliefen sich auf etwa 90 USD, Verbindungsgebühren für jede Gesprächsminute auf 0,50 – 0,60 USD (ohne Mehrwertsteuer von 20%). Dagegen stellte das Angebot der MTS zum Einführungszeitpunkt eine massive Preissenkung dar und lag bei nur 13% des vorher üblichen Einstiegspreises oder **149 USD**.

Außerdem unternahm die MTS massive Anstrengungen, um ihre bestehenden Kunden zu halten. So wurde die kostenlose Blockade von Rufnummern auf vorerst unbestimmte Zeit ermöglicht. Dies erwies sich als notwendig, da zu dieser Zeit auch für alle ankommende Gespräche Gebühren entrichtet werden mußten. Der damit verbundene zeitweilige Verzicht der

MTS auf die monatlichen Grundgebühren gab den Kunden die Möglichkeit, ihre finanziellen Ressourcen zu überprüfen und trotzdem ihre mobile Rufnummer zu behalten oder in den neuen Tarif zu wechseln. Diese Kulanzregelung hat sehr stark zur emotionalen Kundenbindung beigetragen und wurde erst nach sechs Monaten im Februar 1999 aufgehoben und durch die bereits angeführte Dreimonatsfrist ersetzt.

Warum hat Vimpelcom nicht mit Preissenkungen in den bestehenden Tarifen reagiert, um den Kundenexodus zu stoppen? Eine mögliche Erklärung mag darin liegen, daß das Unternehmen erhebliche Wechselkursverluste sowie fehlgeschlagene Investments (u.a. Russische Staatsanleihen) verkraften mußte. Dies verminderte die schnelle, aber notwendige Bereitschaft, mit massiven Preisnachlässen auf die neue Situation zu reagieren.¹⁴⁵ Darüber hinaus könnte vermutet werden, daß sich das Unternehmen mit über 50% Marktanteil und einen bis dahin beachtlichen Vorsprung vor dem Zweitplazierten MTS in einer sicheren Marktposition wähnte und damit die Auswirkungen der Krise unterschätzte. Als Vimpelcom im November 1998 mit Einführung des Prepaid- Kartensystems für den GSM-1800 Standard und Preisnachlässen für Endgeräte reagierte, war es bereits zu spät: etwa 20% der Bestandskunden waren zu MTS oder MCC gewechselt. Enttäuschende Ergebnisse für das zweite Quartal 1999 lassen vermuten, daß die krisenbedingte interne Restrukturierung von Vimpelcom einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen wird, als angenommen wurde.¹⁴⁶ Der Umsatz verringerte sich in der ersten Jahreshälfte 1999 um 41% im Vergleich zum Vorjahr, obwohl sich die Teilnehmerzahl seit Jahresbeginn um 40% erhöht hat.¹⁴⁷

Warum blieb MTS vor vergleichbar großen finanziellen Schwierigkeiten beim Eintreten der Krise verschont? Eine Reihe von Maßnahmen, welche aufgrund aufmerksamen Umweltmonitorings des Top-Managements sowie Hinweisen der russischen JV-Partner bereits vor öffentlicher Bekanntgabe der Rubelentwertung im August 1998 ergriffen wurden, hatten einen wesentlichen Einfluß auf die Minimierung von Wechselkursverlusten.¹⁴⁸ Im Zentrum stand dabei die schnellstmögliche Reduzierung aller Rubelbestände. So wurden z.B. Rubel-Verbindlichkeiten sofort bezahlt¹⁴⁹ sowie Valuta-Forderungen angemahnt. Weiterhin fand ein systematischer Transfer von Finanzbeständen aus jenen Banken statt, die als besonders gefährdet galten (v.a. von der *Inkombank* zur *Dresdner BNP*). Mit Beginn der Krise wurden die ausländischen Roaming-Partner aufgefordert, alle Überweisungen nach Rußland auf MTS-Konten bis auf Widerruf zurückzuhalten. Zusätzlich dazu wurde das laufende Marketingbudget um 30% gekürzt.

5.3.2 Risikoanalyse: Wie stabil ist die Nachkrisenordnung ?

MTS war in der Lage, die generelle Bedrohung durch die Finanzkrise als Chance zur Stärkung der eigenen Marktposition zu nutzen. Es ist unwahrscheinlich, daß sich diese Situation wiederholt. Auch der letzte Regierungswechsel in Rußland am 9. August 1999 hatte keinen gra-

¹⁴⁵ Vgl. Business Week (31.03.1999): 23 und Moscow Times (03.09.1999): 10.

¹⁴⁶ Vgl. Moscow Times (03.09.1999): 10.

¹⁴⁷ Im gleichen Zeitraum konnte die MTS ihren Kundenstamm um 80% vergrößern, vgl. Abb. 1.

¹⁴⁸ Diese Aussage und nachfolgende Informationen laut Interview (1) und (9).

¹⁴⁹ Dazu gehörten auch alle bestehenden und vorauszahlbaren Steuernverbindlichkeiten.

vierenden Einfluß auf den Wechselkurs.¹⁵⁰ Außerdem wurde MTS nach der Krise Marktführer und ist damit in der Verteidigerposition. Da Vimpelcom selbst schmerzhaft erfahren hat, wie schnell sich relative Marktanteile verändern können, wird es jede Möglichkeit zum Angriff und damit zur Rückeroberung verlorenen Marktterrains nutzen. Dabei geht es nicht nur um die Akquisition von Mobilfunk-Neukunden. In Moskau sind die Bestandskunden der Netzbetreiber jederzeit potentielle Wechselkandidaten (keine Vertragslaufzeiten) und der Wettbewerb weitet sich zunehmend in andere Regionen Rußlands aus.

Generelle Risikofaktoren betreffen vor allem die politische und ökonomische Situation in Rußland. Auch wenn die privatwirtschaftliche Erschließung des Mobilfunkmarktes weiter voranschreitet, können staatliche Eingriffe auf keinen Fall ausgeschlossen werden. Das bezieht sich vor allem auf die Vergabep Praxis von Lizenzen auch entgegen offizieller Vereinbarungen und Zugeständnisse, wie es MTS im Moskauer Gebiet erfahren mußte. Gleichermäßen sind z.B. Preisvorgaben oder zusätzliche bürokratische Hindernisse denkbar.¹⁵¹ In ähnliche Richtung weist auch der Mangel an Konsens zwischen lokalen/regionalen Machtzentren mit z.B. eigener Steuerpolitik und der föderalen Regierung in Moskau.¹⁵² Dies resultiert oft in widersprüchlicher Rechtssprechung auf verschiedenen Ebenen und kann zu politischer Instabilität führen. Dann würde sich die Frage der Lizenzvergabe oder Steuerpraxis womöglich völlig neu stellen. Da MTS in Zukunft einen zunehmenden Anteil ihres Umsatzes in anderen Regionen außerhalb Moskaus erwirtschaften sowie weitere Lizenzen innerhalb Rußlands erwerben wird, können die oben angeführten Gegebenheiten unter Umständen einen negativen Effekt auf die Unternehmensaktivitäten haben.

Marktbezogene Risiken betreffen vor allem den existierenden Wettbewerb.¹⁵³ Die größte Gefährdung geht dabei weiterhin von Vimpelcom aus. Das Unternehmen hat seit der kommerziellen Eröffnung seines GSM-900-Netzes im Sommer 1999 eine massive Marketingoffensive gestartet. Neben der Überschwemmung des Moskauer Stadtbildes mit Plakatwänden, Funk- und Fernsehwerbung werden umfangreiche Verkaufsförderungsaktionen mit aggressiven Preisnachlässen durchgeführt. Vimpelcom hat durch den Verkauf von 25% seiner Aktien an das norwegische staatliche Telekommunikationsunternehmen Telenor für 160 Mio. USD¹⁵⁴ seine Finanzsituation stabilisiert und ist mit der Aufnahme garantierter Kredite in der Lage,

¹⁵⁰ Vgl. Moscow Times (10.08.1999): 1, (11.08.1999): 1 sowie (20.08.1999): 1.

¹⁵¹ Nach einer neuen Verfügung der Staatlichen Kontrollkommission für Kommunikation (Gos-swjznadzor) müssen z.B. Mobilfunkkunden ausländischer Netzbetreiber bei der Einreise nach Rußland eine besondere Erlaubnis für die örtliche Nutzung ihrer Endgeräte beantragen. Ist diese nicht vorhanden, werden die Mobiltelefone bei der Zollabfertigung am Flughafen für die Dauer des Aufenthaltes einbehalten. Alle Reisenden in die Russische Föderation sind ab jetzt verpflichtet, das "Einführen" von Handies auf den neugestatteten Zollerklärungen anzugeben. Es bestehen jedoch weiterhin Unklarheiten, wie die Erlaubnis überhaupt beantragt werden könne und wie die zusätzliche Zollerklärung im konkreten Einzelfall eindeutig deklariert wird. Diese Regelung betrifft theoretisch alle internationalen Gast-Roaming-Kunden der MTS. Vgl. Moscow Times (07.09.1999): 1-2.

¹⁵² Vgl. Business Week (15.02.1999): 25.

¹⁵³ Entsprechend den Ausführungen zu den generellen Risiken ist auch nicht auszuschließen, daß durch die Vergabe neuer Lizenzen, welche vielleicht sogar landesweit oder überregional gültig sind, ganz neue Wettbewerber in den Markt eintreten können.

¹⁵⁴ Vgl. Business Week (31.05.1999): 23.

den weiteren GSM-Netzausbau und Werbeschichten zu finanzieren.¹⁵⁵ Darüber hinaus konnten mit der Einführung von aufladbaren Telefonkarten wieder steigende Teilnehmerzahlen erzielt werden.¹⁵⁶ Hier muß die MTS Schritt halten: die Markteinführung einer eigenen Prepaid-Karte ist für den Herbst geplant. Der rein zahlenmäßige Erfolg dieser Produktvariante überrascht nicht, da die im Abschnitt 5.2 beschriebenen Rechnungsprobleme keinesfalls kurzfristiger Natur sind. Außerdem bestehen innerhalb dieses Systems (im Gegensatz zu Deutschland) die gleichen Bedingungen bezüglich der Verbindungsentgelte, Gerätepreise etc. wie bei normalen Verträgen mit Vorschußzahlung.¹⁵⁷ Aus den genannten Gründen kann davon ausgegangen werden, daß Prepaid-Karten bezüglich Marktanteil eine dominante Rolle insbesondere im stark wachsenden Privatkundensegment einnehmen werden. Dennoch: für die Netzbetreiber bedeuten Prepaid-Karten bei gleichen Preisen ein Verlustgeschäft, da den hohen Teilnehmerzahlen ein hoher technischer Aufwand und weit geringere Erträge als bei Vertragskunden gegenüberstehen.¹⁵⁸ Vimpelcom hat sehr früh seine Tarifstruktur komplett umgestellt und damit viele noch bestehenden Vertragskunden an das eigene neue System verloren. Im Gegensatz dazu wartet die MTS ab und konnte bisher auch ohne das Anbieten von Prepaid-Karten eine steigende Zahl von Neukunden gewinnen. Die Einführung im Herbst 1999 gilt vorerst nur als notwendige Ergänzung des Produktportfolios und ermöglicht damit die Fortführung einer marktgerechten Abschöpfungsstrategie für Vertragskunden. Da die üblichen Mobilfunkverträge auch ohne Laufzeit zumindest eine psychologische Wirkung entfalten, tragen sie sogar zur Festigung der Kundenbindung bei.

Vimpelcom hat innerhalb kurzer Zeit mit wichtigen Netzbetreibern Rußlands und Europas Roamingvereinbarungen im GSM-Standard abgeschlossen.¹⁵⁹ Damit wird dieser Wettbewerbsvorteil der MTS eingeschränkt. Im besten Fall schließt MTS keine Roamingabkommen mit Vimpelcom in den eigenen und über ihre Beteiligungen kontrollierten Lizenzgebieten ab. Somit kann der schwer erarbeitete Vorteil der größten Netzabdeckung im zentralen Gebiet um Moskau noch einige Zeit aufrechterhalten werden, sofern Vimpelcom nicht ein Mehrfaches als bisher MTS in den Netzausbau investieren kann. Dennoch kann nicht ausgeschlossen werden, daß Vimpelcom auch auf anderem Wege versuchen wird, den eigenen Aufwand in den weiteren Netzausbau zu minimieren. So könnten Vorwürfe wegen einer monopolistischen Marktposition der MTS die russischen Regulierungsbehörden aktivieren. Es ist eine Vielzahl von Szenarios vorstellbar, um das "Marktgleichgewicht" wieder herzustellen: z.B. die gesetz-

¹⁵⁵ Zusätzlich wurden 50% einer abgespaltenen Regionaltochter verkauft. Insgesamt wird Vimpelcom eine neue Investitionsplanung von 300 Mio. USD ermöglicht, laut Interview (9). Zum Vergleich: die MTS investierte bisher ca. 100 Mio. USD jährlich in ihr Netz (vgl. 4.1).

¹⁵⁶ Vimpelcom führte als erster Netzbetreiber das System der vorausbezahlbaren, aufladbaren Mobilfunkkarten in Rußland ein, was dort im Winter 1998 noch eine Marktinnovation darstellte, vgl. Business Week (31.05.1999): 23. Bei diesem System kann der Kunde durch Kauf von Telefonkarten ohne Grundgebühr (im Wert von 20, 50, 100 USD) und der telefonischen Eingabe der kartenbezogenen Geheimzahl die entsprechende Summe auch aus dem Ausland sofort auf seinem persönlichen Rufnummernkonto gutschreiben. Diese Telefonkarten können theoretisch ohne Beschränkung an jedem Kiosk gekauft werden.

¹⁵⁷ Im Gegensatz dazu sind in Deutschland langfristige Verträge mit automatischem Kontoeinzug weiterhin sehr populär, da sich der Preis für die "Freiheit" mit einer Prepaid-Karte bisher in höheren Verbindungsgebühren und Endgerätepreisen niederschlug, vgl. z.B. T-Mobil (1999): 7-9.

¹⁵⁸ Laut Interview (9).

¹⁵⁹ Ein Großteil dieser Vereinbarungen bestehen bisher mit GSM-1800-Betreibern und deren oftmals nachteiligem Ausbaustand bezüglich der Netzabdeckung, laut Interview (9).

liche Vorgabe einer gemeinsamen Nutzung von MTS-Netzinfrastruktur (gegen Gebührenzahlung) oder die ausschreibungsfreie Lizenzvergabe an Vimpelcom für weitere Regionen.¹⁶⁰

Die weitere Expansion ist für die MTS auch mit generellen internen Risiken verbunden. Investitionen allein sind keine Garantie für den Erfolg einer schnellen Unternehmensentwicklung. Für das anhaltende Wachstum ist es erforderlich, ein strenges Kostenmanagement, Kontroll- und Informationssysteme zu implementieren sowie Einstellung und Training vieler neuer Mitarbeiter reibungslos in die täglichen Geschäftsaktivitäten zu integrieren. Der Erfolg dieser Maßnahmen wird z.B. das Erreichen der gesteckten zeitlichen und geographischen Ausbauziele des integrierten GSM-900/1800-Netzes beeinflussen. Gleichmaßen sind die Beiträge der kleinen Gruppe des Top-Managements von hoher Bedeutung. Es kann nicht garantiert werden, daß das Schlüsselpersonal aus Management und Technik auch in Zukunft seine Fähigkeiten in den Dienst der MTS stellt. Jeder Personalwechsel zum jetzigen Zeitpunkt stellt eine heikle Situation dar und könnte negative Auswirkungen auf die Ergebnissituation des Unternehmens haben.

Die letzte Kategorie von Risiken führt zurück zur JV-Problematik.¹⁶¹ In der jungen MTS-Vergangenheit hat es eine Reihe von Partnerwechseln gegeben. Die daraus resultierende Konzentration der Anteile in den Händen der beiden Hauptaktionäre T-Mobil und AFK Sistema begründet offensichtlich eine stabile und fruchtbare Kooperationsbeziehung. Diese starke strategische Partnerschaft stellt einen Wettbewerbsvorteil dar und bildet eine entscheidende Grundlage des MTS-Erfolges. Es kann schwer prognostiziert werden, wie sich das Verständnis und Vertrauen auf beiden Seiten fortsetzt, sollten die stark in persönliche Beziehungen eingebetteten Geschäftsbeziehungen durch einen Wechsel der Kontaktpersonen in den übergreifenden Leitungsgremien¹⁶² neu definiert werden. Es besteht die Möglichkeit, die strategische Partnerschaft beider Seiten durch neue gemeinsame Projekte oder Transaktionen strukturell (personalunabhängiger) zu festigen. Dennoch sind Interessenkonflikte nie ganz auszuschließen.

5.3.3 Langfristige Perspektiven der weiteren Markterschließung

Das IJV MTS konnte seit Jahresbeginn 1999 bis Mitte September seine Teilnehmerzahl verdoppeln. Allein in der Hauptstadt Moskau wurden in diesem Zeitraum ca. 140.000 Neukunden auf Vertragsbasis gewonnen. Diese positive Entwicklung übertrifft sogar die Wachstumsraten der sich am schnellsten entwickelnden Mobilfunk-Netzbetreiber Westeuropas.¹⁶³ Ein Ende dieser Entwicklung scheint vorerst nicht absehbar: Rußland kann bei der Erschließung des Mobilfunkmarktes auch kurzfristig mit einem immensen Potential aufwarten. Die landesweite

¹⁶⁰ Der Lizenzverteilungskrieg zwischen Vimpelcom und MTS nimmt an Schärfe zu. So wurden dem Unternehmen u.a. weitere 3 Lizenzen (2 GSM-1800, 1 GSM-900) im Wolgagebiet, Nordkaukasus und Sibirien ohne Ausschreibung zugesprochen. Die MTS sowie die Russische Mobilfunkassoziation für den Standard GSM fechten diese Vergabepaxis an und fordern eine öffentliche Erklärung und Überprüfung. Vgl. Kommersant (04.09.1999): 4.

¹⁶¹ Vgl. dazu die Hauptgründe für das Scheitern von IJV in Kapitel 2.2.2.

¹⁶² Das bezieht sich vor allem auf die Zusammenarbeit im Board of Directors.

¹⁶³ So kann der am schnellsten wachsende Mobilfunknetzbetreiber in Großbritannien "One-2-One" mit jährlichen Zuwachsraten von 95% aufwarten. Vgl. Vision (Nr.8/1999): 24.

Penetrationsrate von weniger als 0,5% und in Moskau von nur 3,3% werden den wachsenden Strom von Neukunden nicht so schnell versiegen lassen. Das Erbe der Planwirtschaft kommt in diesem Fall unterstützend hinzu. Bedingt durch den unzureichenden Ausbaustand der Telekommunikationsinfrastruktur kann deren flächendeckende Aufrüstung heute über Mobilfunktechnik billiger entwickelt werden als über herkömmliche Festnetz-Investitionen (sogenannter "Substitutionseffekt"). Dieser Sachverhalt verstärkt noch einmal den Sonderstatus von Mobilfunk in Rußland in den Augen bestehender und potentieller Kunden sowie regulierender Institutionen. Das führte dazu, daß trotz ökonomischer und politischer Krisen immer eine rege und stabile Nachfrage zu beobachten war; eine wahre Seltenheit für den wechselhaften russischen Markt.

Das IJV MTS hat eine sehr gute Ausgangsposition, um bei dieser Marktentwicklung auch in Zukunft an der Spitze zu stehen. Die Wahrnehmung der Aufgaben eines koordinierenden Betreibers für zwei der insgesamt acht Großregionen manifestiert eine größere politische Bedeutung. Das kann beim Umgang mit regulierenden Institutionen sehr hilfreich sein. Darüber hinaus ermöglicht der Besitz von 28 der insgesamt 56 Lizenzen im ökonomisch attraktivsten Teil Rußlands die zunehmende Ausweitung des Geschäfts in diese Regionen. So kann sich MTS weiter von einem regional operierenden Netzbetreiber zu einem nationalen Anbieter entwickeln. Diese graduelle Strategie in Verbindung mit weiteren Konzentrationsprozessen durch M&A sind die Antwort auf den harten Kundenwettbewerb sowie massiven Kostendruck in der Mobilfunkbranche. Hier gibt es keine Alternative zu schnellstmöglichem Wachstum.

Neben dem geplanten Netzausbau und der Fortführung des Roamingprogramms will die MTS den technologischen Entwicklungstrends in der Mobilfunkbranche *schrittweise* folgen.¹⁶⁴ Ziel ist die Installation eines 'Intelligenten Netzes' auf der schon bestehenden GSM-Plattform. Dadurch wird eine gezieltere und effizientere Marktbearbeitung ermöglicht, z.B. durch den Verkauf von Überkapazitäten an andere Netzbetreiber oder der Aufteilung des Lizenzgebietes in Tarifzonen.¹⁶⁵ Außerdem kann auf diese Weise die Markteinführung von Prepaid-Karten realisiert und eine Reihe von Informationsdiensten, basierend auf neuen technologischen Standards wie WAP¹⁶⁶ und GPRS¹⁶⁷, in naher Zukunft für den kommerziellen Betrieb eröffnet werden. Damit steht das Serviceangebot der MTS in qualitativer und zeitlicher Hinsicht den Märkten in Westeuropa in keiner Weise nach. Der evolutionäre Übergang zum digitalen Standard der nächsten Generation - UMTS¹⁶⁸ - wird mit neuer Lizenzvergabe in Rußland 2000 / 2001 vorbereitet. Es wird erwartet, daß sich die Marktentwicklung ähnlich wie bei GSM mit

¹⁶⁴ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Smirnoff (1999): 48-52 sowie Interview (9).

¹⁶⁵ Vgl. dazu die neuesten Strategien in der Tarifpolitik der MTS in Abschnitt 5.2.2.

¹⁶⁶ WAP (wireless application protocol) ist die Voraussetzung dafür, daß Mobilfunk und Internet-Technologie miteinander verschmelzen und dadurch wird eine neue Dimension der mobilen Datenübertragung realisiert. WAP-fähige Mobiltelefone verfügen über einen Mikro-Browser und ermöglichen den Zugriff auf Online-Dienste im Internet oder auch auf spezifische Daten aus dem Intranet eines Unternehmens. So lassen sich z.B. e-mails von unterwegs versenden und empfangen, vgl. Vision (Nr.8/1999): 11. Der technische Standard WAP allein wird dennoch nicht wesentlich umsatzsteigernd sein, da die Datenübertragung bisher noch zu langsam erfolgt, laut Interview (9).

¹⁶⁷ GPRS (General Packet Radio Service): auf der Basis von GPRS können Daten mit einer höheren Übertragungsleistung fünfmal schneller als bisher möglich mobil versendet und empfangen werden. Das ermöglicht erst den kommerziellen Durchbruch für WAP-Dienste, vgl. Vision (Nr.8/1999): 11.

¹⁶⁸ UMTS (universal mobile telephone system) ist der Nachfolgestandard von GSM. Die Frequenzvergabe für UMTS beginnt in Deutschland im Jahr 2000, vgl. Handelsblatt (17.02.1999): 51.

neuen Produkten auf höherer Ebene wiederholt und deshalb nach den Wahlen 2000 ein Investitionsboom und Kapitalzufluß eintritt. Neue Chancen bestehen dabei vor allem für Moskauer und Petersburger Netzbetreiber.

6 Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren?

Die herausragend positive Geschäftsentwicklung des IJV MTS wurde anhand einer Vielzahl unterschiedlicher Einflußfaktoren der hier untersuchten Partner- und Marktdimension nachgezeichnet. Diese Einflußfaktoren lassen sich in drei Kategorien klassifizieren. Die erste Kategorie beinhaltet jene Faktoren, die dem Unternehmen und ihren Aktionären durch Branchenspezifika oder regulatorische Rahmenbedingungen **vorgegeben** waren und dadurch Handlungsoptionen stark eingrenzten. Zur zweiten Kategorie gehören die vom MTS-Management in gewissen Grenzen **frei wählbaren** Verhaltensweisen oder direkt beeinflussbare interne/externe Umweltbedingungen. Die dritte Kategorie bezieht sich auf nicht planbare, **zufällig** entstandene Situationsmerkmale, die MTS zugute kamen. Eine eindeutige Zuordnung ist schwer möglich. So kann z.B. ein zufälliges Ereignis einerseits Handlungsalternativen zur freien Auswahl anbieten oder bis auf eine einzige "beste" Möglichkeit einschränken.¹⁶⁹ Die hier gewählte Kategorisierung orientiert sich an den *Handlungsspielräumen des Managements* in beiden Dimensionen (Partner- und Marktdimension). Dieser Gedanke ist wichtig bei einer späteren Übertragung der hier angeführten Erfolgsfaktoren auf andere Unternehmen oder Branchen.

Die Betrachtung der ersten Kategorie knüpft an die theoretischen Forderungen der externen Stabilitätsbedingungen an. Hier besteht offensichtlich eine Übereinstimmung der drei Bedingungen mit den vorhandenen Merkmalsausprägungen bei der MTS: **die verlangten Fähigkeiten der beiden Hauptaktionäre sind sehr unterschiedlich und stark komplementär**: die AFK Sistema stellt das Verbindungsglied nach „innen“ zur rechtlich-politischen Umwelt, T-Mobil nach „außen“ zu den internationalen Technologie- und Finanzmärkten dar. Die **Verwertung von nicht-schützbarem, technologischem Know-how** der T-Mobil würde aufgrund der hohen Spezifität und Komplexität dieses Wissens Informations- und Opportunismusprobleme beim Transfer an einen russischen Vertragspartner hervorrufen. Deshalb verlangt die Mobilfunkbranche eine Integration dieser Austauschprozesse im Rahmen von FDI. Die unsicheren Rahmenbedingungen für ausländische Investoren in Rußland sowie die regulierte Vergabe von Mobilfunklizenzen an russische Unternehmen verbieten ein alleiniges FDI-Engagement in dieser Branche und lassen somit keine Alternative zur Zusammenarbeit im Rahmen eines IJV. Wie groß die **Anzahl potentieller Partner** tatsächlich ist, mußte bei der Entwicklung eines gänzlich neuen Marktes in einem JV-untypischen „*trial-and-error*“-Prozeß herausgefunden werden. Dieser hochdynamische Selektionsprozeß ist für die MTS seit 1996 abgeschlossen und hinterläßt **zwei Hauptpartner**, die füreinander durch alternative Kooperationsbeziehungen schwer zu ersetzen sind.

Die dadurch gewonnenen externen Stabilitätsbedingungen der Partnerbeziehung müssen jedoch im Zeitablauf konstant sein, da sich die anfänglich gegebenen Branchenmerkmale ver-

¹⁶⁹ Gleichmaßen wäre auch eine Zuordnung zu *internen* JV-spezifischen und *externen* Branchenfaktoren denkbar, vgl. Eisele (1995): 297.

ändern können. Selbst wenn eine nur geringe Anzahl potentieller Transaktionspartner vorhanden ist, geht die größte Gefahr vom kooperierenden Hauptgesellschafter im JV¹⁷⁰ selbst aus. Eine Schlüsselrolle spielt dabei die **gleichbleibend klare Aufgabenverteilung** zwischen den Hauptpartnern, welche sich auf einige Bestimmungsfaktoren der externen Stabilitätsbedingungen konsolidierend auswirkt - z.B. auf die unterschiedlichen Fähigkeiten und komplementären wirtschaftlichen Aktivitäten der Partner. Diese dauerhaft klare Aufgabenverteilung wird stärker als erwartet von externen Faktoren bestimmt. So läßt die hohe Dynamik der Mobilfunkbranche und die starke Präsenz auf dem weiter entwickelten Heimatmarkt den deutschen Hauptpartner bezüglich des technologischen **Know-how immer einen Schritt voraus** sein. D.h. trotz unkontrollierten Wissensabflusses im JV und Lernens des russischen Partners bleibt die T-Mobil auf diese Weise auch langfristig interessant und ist nicht einfach austauschbar. Dies wird durch die Nutzung der positiven Reputation und der internationalen Kontakte des deutschen Unternehmens zu Lieferanten, Banken und anderen Netzbetreibern verstärkt. Ein „guter Ruf“ kann nur langfristig aufgebaut und nicht kopiert oder durch andere Unternehmensressourcen substituiert werden.¹⁷¹ Auf der anderen Seite führt die anhaltende Unsicherheit und hohe Dynamik der rechtlich-politischen Rahmenbedingungen in Rußland zur Unverzichtbarkeit eines stark in alle Strukturen integrierten lokalen Partners, der Krisen rechtzeitig erkennen und dabei helfen kann, sie abzuwehren. Im Ergebnis sind beide Partner aufgrund der sich ständig wechselnden Umweltbedingungen immer aufeinander angewiesen, da ganz unterschiedliche Fähigkeiten verlangt sind, die nicht vom anderen erlernt werden können. Somit steht die Beziehung auf einer stabilen Grundlage, da **wenig Spielraum für Alleingänge** vorhanden ist.

Weitere Faktoren der ersten Erfolgskategorie sind auch durch Branchenspezifika vorgegeben. Der **alleinige Besitz einer GSM-900-Lizenz** für die ökonomisch attraktivste Region Rußlands begründete zeitweilig eine geschützte Nischenposition der MTS. Damit war sie von Anfang an allen anderen Netzbetreibern bezüglich der standardbezogenen Wettbewerbsdimensionen eindeutig überlegen und konnte bis heute beim einzigen damaligen Engpaß - der Netzabdeckung im GSM-Standard - einen wichtigen Vorsprung erreichen. Außerdem hat sich das russische **Mobilfunkmarktpotential** insgesamt **stärker entwickelt**, als ursprünglich angenommen wurde. Dazu hat die unzureichende Telekommunikationsinfrastruktur Rußlands sowie deren kostengünstigere und effektivere Entwicklung durch Mobilfunktechnik - also der **Substitutionseffekt** - wesentlich beigetragen. Ein weiterer Branchenvorteil besteht in der grundsätzlichen **Ähnlichkeit bei der Anwendung von Telekommunikationsdienstleistungen** in Rußland und Deutschland. Das Kommunikationsverhalten via Mobiltelefon an sich ist weitgehend identisch und verlangt keine *kulturbezogene* Differenzierung¹⁷² z.B. bei der Signalübertragung oder beim Aufbau von Basisstationen. Somit konnte die T-Mobil ihr technologisches Know-how für die Installation und den Betrieb von digitalen GSM-Netzen fast ohne Adaption auf den russischen Markt übertragen. Das erleichterte ebenfalls die anfängliche

¹⁷⁰ Damit ist die Übernahme der Kapitalanteile des JV-Partners und die alleinige Fortführung der Geschäftsaktivitäten gemeint. Diese Möglichkeit besteht hier theoretisch nur für die russische Seite, da die Inhaber von Mobilfunklizenzen in Rußland per Gesetz russische Unternehmen sein müssen. Dies setzt eine Kapitalbeteiligung von mindestens 50% voraus.

¹⁷¹ Vgl. Bamberger und Wrona (1996): 135-139.

¹⁷² Lediglich bei den Endgeräten muß eine marginale Adaption durch die Hersteller vorgenommen werden: kyrillische Schrift im Display und in der Betriebsanleitung. Das liegt jedoch laut Interview (7) weit außerhalb des Verantwortungsbereiches der Netzbetreiber.

Aufgabenverteilung an die Partner und verminderte zusätzliche, JV- und Rußland-bedingte Anpassungskosten beim Netzaufbau.

Zu den *direkt beeinflussbaren* Erfolgsfaktoren (zweite Kategorie) gehören die *internen Stabilitätsbedingungen*, sofern deren praktische Ausprägung bei MTS den theoretischen Vorgaben entspricht. Die *erste* Bedingung einer möglichst geringen Anzahl von Teilhabern kann bestätigt werden. Interne Abstimmungsschwierigkeiten während der Aufbauphase 1994/1995 zwischen sieben Aktionären hemmten die MTS beim Ausbau ihrer Marktposition. Wie die weitere Unternehmensentwicklung mit der ursprünglichen Anzahl an Aktionären verlaufen wäre, kann schwer abgeschätzt werden, da die MTS zuletzt auch die Interessen mehrerer Partner erfolgreich bündeln konnte. Die heutige Konstellation mit **zwei Hauptgesellschaftern** genügt jedenfalls der theoretischen Erfolgsvorgabe. Eine Überprüfung der *zweiten* Bedingung, der Tit-for-Tat-Strategie, verlangt eine detaillierte Analyse der internen Unternehmenspolitik der beteiligten Aktionäre. Diese kann hier nicht geleistet werden. Die überzeugende Handlungsfähigkeit des MTS-Managements bei der generellen Marktbearbeitung und besonders während der Krisensituation 1998 lassen dennoch vermuten, daß die JV-Partner im Hintergrund **in hohem Maße miteinander kooperieren**. Der *dritten* Bedingung wird ebenfalls entsprochen: die Geschäftsgrundlage des Internationalen Joint Ventures MTS wird **zeitlich nicht eindeutig begrenzt**. Mobilfunklizenzen werden zwar nur für zehn Jahre vergeben, sind aber mit hoher Wahrscheinlichkeit danach verlängerbar¹⁷³. Die bereits angeführte Dynamik der Mobilfunkbranche bezüglich Technologie- und Marktentwicklung sowie die unsicheren und instabilen Rahmenbedingungen in Rußland halten die **Frequenz der** von beiden Hauptpartnern einzubringenden **Leistungsbeiträge auf hohem Niveau**. Damit wird die vierte Bedingung erfüllt.

Nach der *fünften* Bedingung erleichtern eine klare Aufgabenverteilung und deren Operationalisierung eine eindeutige Signalisierung der gegenseitigen Erwartungen der Partner. Dies scheint bei der MTS durch eine **genaue und kurzfristige Beitragsbeurteilung** gegeben. So kann z.B. einfach gemessen werden, ob die Genehmigung oder Lizenz vorhanden/nicht vorhanden ist (AFK Sistema), oder der Kredit oder Lieferantenkontakt besorgt/nicht besorgt wurde (T-Mobil). Die gegenseitigen Erwartungen werden in jährlichen Aktionärsversammlungen, BoD-Meetings und unzähligen informellen Treffen der Partnerspitzen mit dem MTS-Management ergänzt und angepaßt.¹⁷⁴ Somit sind die offiziellen Geschäftsbeziehungen auch sehr in **persönliche, freundschaftliche Beziehungen der beteiligten Manager** eingebettet, und der Aufbau von Vertrauen hängt stark von deren individueller Beziehungskompetenz und Reputation ab. Das erhöht die "moralischen" Kosten von Nichtkooperation und entspricht der *sechsten* Bedingung. Unter der *siebten* Bedingung spielt die Reputation des gesamten Partnerunternehmens eine wichtige Rolle. Hierbei hat die T-Mobil u.a. durch die **konsequente Auflösung eines anderen deutsch-russischen JV** im Jahre 1997¹⁷⁵ ihre Handlungsfähigkeit und damit zu erwartende Reaktion im Falle von Nichtkooperation bekräftigt. Außerdem sta-

¹⁷³ Laut Interview (1).

¹⁷⁴ Der Hauptgeschäftssitz der MTS und die Repräsentanz der T-Mobil in Moskau liegen z.B. auch geographisch nicht weit voneinander entfernt. Selbst tagsüber während der Hauptverkehrszeit benötigen die Vertreter des Top-Managements beider Unternehmen nicht länger als fünf Minuten, um der anderen Seite einen persönlichen Besuch abzustatten. Neben der unterstützenden Wirkung für eine schnelle gemeinsame Entscheidungsfindung wird damit auch eine psychologische Nähe geschaffen, welche die persönlichen Vertrauensbeziehungen durch ständiges "face work" festigt.

¹⁷⁵ Laut Interview (9).

bilisierte der **frühe finanzielle Erfolg der MTS** die Beziehungen zwischen den vielen Aktionären, indem er das Risiko (den Preis) für eigennütziges Trittbrettfahren oder eine JV-Auflösung in die Höhe trieb. Somit erlangte die MTS entsprechend der *achten* Bedingung von Beginn an für alle beteiligten Kooperationspartner eine hohe Bedeutung. Dieser Befund wird verstärkt durch den grundsätzlichen Mangel an attraktiven Ausweichmöglichkeiten für Investitionen in Rußland.

Die Verwirklichung aller internen und externen Stabilitätsbedingungen (Partnerdimension) bildet schließlich die Grundlage für die Handlungsfähigkeit des MTS-Managements (Marktdimension). Einige Entscheidungen und Strategien haben den Erfolg der MTS nachhaltig beeinflußt. Dazu gehörten der **schnelle Netzausbau** im Moskauer Lizenzgebiet - inklusive **Roamingnetzwerk** - sowie der **Aufbau eines integrierten GSM-900/1800-Netzes** entsprechend den regionalen Kapazitätsunterschieden beim Funkverkehr. Die betriebene **Expansion in weitere Regionen** außerhalb des Moskauer Gebietes ermöglicht **Verbundersparnisse**, da viele Lizenzgebiete allein ökonomisch nicht tragbar wären. Weiterhin hat die rechtzeitige Verfolgung einer **Marktdurchdringungsstrategie** durch Einführung der föderalen Rufnummer - nach jahrelanger Abschöpfung oberer Preissegmente - wesentlich zum Teilnehmerwachstum beigetragen.

Ebenso wichtig war eine **schnelle Reaktion auf die Finanzkrise** im August 1998 (Tarif ohne Grundgebühr, Kulanzregelung etc). Diese Handlungsfähigkeit wurde u.a. ermöglicht durch wachsame **Vorausschau** und Konzentration des Managements auf das **Kerngeschäft** (keine Spekulation mit Wertpapieren). Die MTS mußte keine Mitarbeiter entlassen oder Gehälter kürzen - dies hat massiv zur **Personalbindung** und **Motivation** der Mitarbeiter beigetragen. Weiterhin zeigt das **Vorschußsystem**, daß die konkrete Marktbearbeitung landesspezifischen Bedingungen angepaßt werden muß. Es ist eine intelligente Antwort auf das ineffektive Bankensystem in Rußland und wurde von allen Wettbewerbern gleichermaßen verwendet. Dennoch: das alleinige Festhalten an diesem System durch **Abwarten der Marktentwicklung von Prepaid-Karten** hat sich als richtig erwiesen, wie die schrumpfenden Umsätze trotz steigender Teilnehmerzahlen beim stärksten Konkurrenten Vimpelcom zeigen. Obwohl das Vorschußsystem mit Schwierigkeiten für Kunden verbunden sein kann, erfüllt der **MTS-Service** schon heute einen für russische Verhältnisse hohen Standard.¹⁷⁶ Alle hier angeführten Maßnahmen der Unternehmenspolitik gehörten gewissermaßen zum "Tagesgeschäft". Ihr Erfolg kann auf die **fachlichen Kompetenzen des Top-Managements** der MTS und ihrer Aktionäre zurückgeführt werden.

Zur *letzten* Erfolgsfaktorenkategorie mit Zufallscharakter zählt zweifellos der glücklich gewählte **konkrete Zeitpunkt der Tarifeinführung** im Sommer 1998. Die neue Tarifvariante war nicht für die Krise geplant, aber durch sie in hohem Maße beflügelt worden. Es ist anzunehmen, daß nur wenige Monate später (oder früher) eine weitaus geringere Wirkung des neuen Service auf potentielle und bestehende Mobilfunkkunden eingetreten wäre. Dieses "strategische Fenster" konnte keinesfalls in vollem Umfang von der MTS erkannt werden. Einen großen Anteil an dieser Entwicklung hatten auch die **Fehler des Wettbewerbs**. Die nach der Finanzkrise durch spekulative Investitionspolitik ausgelösten finanziellen Schwierigkeiten bei

¹⁷⁶ Beim branchenübergreifenden Vergleich in Rußland. Dazu zählen die Öffnungszeiten der MTS-Servicezentren bis 20 Uhr, auch am Wochenende und Feiertagen sowie sehr freundliches Personal. Nach eigenen Erfahrungen treffen diese Kennziffern auch auf die Wettbewerber der MTS zu.

Vimpelcom ebneten den Weg für den durchschlagenden Erfolg des neuen MTS-Tarifs. Die Begrenzung eigener krisenbedingter Verluste bei der MTS durch vorausschauende Maßnahmen hatte seine Ursache u.a. in "zufälligen" **Insider-Informationen** vom "richtigen" Partner.

7 MTS-Praxis versus Joint Venture-Theorie

Die Zahl der herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren und der überprüften Stabilitätsbedingungen ist hoch und gewiß durch zahlreiche Interdependenzen gekennzeichnet. Die Richtung der Beziehungen zwischen den einzelnen Faktoren und Bedingungen sowie ihrem Erfolgsbeitrag kann nicht eindeutig bestimmt werden. Das verweist auch auf Probleme bei der Datenerhebung für diese Arbeit (Auskunftsbereitschaft und -fähigkeit von Experten). Auch beschränkt sich die Untersuchung nur auf *eine* Firma und *eine* Branche.

Dennoch soll nun in einem weiteren Schritt analysiert werden, ob sich die Ergebnisse aus Teil 6 weiter abstrahieren und verwerten lassen. Zwei Fragen stehen dabei im Mittelpunkt: (1) Wo gibt es Widersprüche beim Vorgehen der MTS mit der JV-Theorie und (2) können sich andere Unternehmen¹⁷⁷ am Handeln der MTS orientieren und den gleichen Erfolg erzielen oder ist das untersuchte Beispiel ein Einzelfall (Reichweite der Erfolgsfaktoren)? Zur Beantwortung beider Fragen werden nur die Ergebnisse aus der zweiten Kategorie in Teil 6 (direkt beeinflussbare Erfolgsfaktoren) herangezogen. Hier konnte die MTS Handlungsspielräume innerhalb der spezifisch gegebenen Markt- und Rahmenbedingungen ausnutzen. Die beiden anderen Erfolgskategorien (vorgegeben und zufällig) lagen außerhalb ihres Einflussesbereiches.

Aus der ersten übergreifenden Frage lassen sich Thesen für die *Partnerdimension* formulieren. Trotz empirischer Bestätigung der internen Stabilitätsbedingungen für die *heutige* MTS¹⁷⁸ hat das Unternehmen in seiner Entwicklungsgeschichte auch Handlungsspielräume in einer Form gestaltet, die *nicht* den theoretischen Vorgaben entsprach: Das Internationale Joint Venture 'Mobile TeleSystems' wurde mit einer *großen Anzahl von Partnern* - sieben - gegründet. Trotz dieser theoretisch sehr instabilen und komplizierten Situation hat sich das Gemeinschaftsunternehmen auf dem russischen Mobilfunkmarkt (mit Schwierigkeiten) erfolgreich behauptet. Eine große Anzahl von Partnern kann außerdem für einen ausländischen Direktinvestor - wie im Falle der T-Mobil bei der MTS - die einzige Alternative für den Markteintritt im Rahmen eines Internationalen Joint Ventures darstellen. Folgende These bringt diesen Zusammenhang zum Ausdruck:

These 1: Wenn in unsicheren und neuen Märkten viele Risiken durch IJV verteilt werden müssen, dann muß die Partneranzahl nicht minimiert, sondern durch Interessenbündelung optimiert werden.

¹⁷⁷ Damit sind vor allem ausländische Investoren gemeint, welche ein Engagement in Rußland beabsichtigen oder bereits wirtschaftliche Aktivitäten auf diesem Markt verfolgen.

¹⁷⁸ Nur eine Prüfung der zweiten internen Stabilitätsbedingung (Tit-for-Tat-Strategie) war aufgrund von Schwierigkeiten bei der Beschaffung dieser vertraulichen Informationen nicht durchführbar. Aufgrund der flexiblen Handlungsfähigkeit des MTS-Managements, wurde dennoch darauf geschlossen, daß die Partner unabhängig von einer spezifischen Verhaltensstrategie in hohem Maße miteinander kooperieren.

Weiterhin kann argumentiert werden, daß der frühzeitige und vor allem meßbare Markterfolg der MTS (in diesem Fall finanzieller Erfolg in Form von Dividendenzahlungen an die Aktionäre) maßgeblich zur Stabilität der zahlreichen und interdependenten Partnerbeziehungen beigetragen und damit diese komplizierte Beteiligungsstruktur temporär ermöglicht hat. Das bedeutet:

These 2: Wenn das JV als Internationalisierungsform gewählt wird, dann stabilisiert ein *früher* positiver cash flow (oder: eine quantitativ meßbare Zielerreichung) die Zusammenarbeit und damit den Erfolg des gemeinsamen Engagements auch mit mehreren Partnern.

Entgegen den theoretischen Annahmen, die bei internen Stabilitätsbedingungen für Joint Ventures bestehen sollten, um erfolgreich zu sein, lag bei der MTS - selbst in der Betriebsphase - *kein statisches Beteiligungsverhältnis* vor. Dies stellt jedoch implizit eine grundlegende Voraussetzung für die Anwendung einer Tit-for-Tat-Strategie, der zeitlich unbegrenzten Dauer der Zusammenarbeit sowie des Vertrauensaufbaus dar¹⁷⁹. Demgegenüber prägten im Falle der MTS häufige Partnerwechsel durch Aktienkäufe und -verkäufe ein hochdynamisches Kooperationsklima. Hier mußte in einem *trial-and-error*-Prozess die am besten geeignete Partnerkonstellation erst einmal ermittelt werden. Somit stand die Beteiligungsstruktur genauso wie die Anzahl potentieller Kooperationspartner nicht von Anfang an fest und vorher stattfindende aufwendige Kennenlernphasen waren so nicht möglich. Zusammen mit den ersten beiden Thesen ergibt sich These 3.

These 3: Wenn ein IJV mit mehreren Partnern gegründet werden muß, dann können mit frühen und meßbaren Markterfolgen auch in späteren Entwicklungsphasen des Joint Ventures Partnerwechsel stattfinden, ohne das positive Ergebnis der Kooperation zu gefährden.

Alle drei Thesen widersprechen den theoretischen Vorgaben für die branchenübergreifende Zusammenarbeit innerhalb eines JV (Stabilitätsbedingungen) sowie dem Phasenansatz.

Zur Frage der Übertragbarkeit von Erfolgsfaktoren der MTS können an dieser Stelle einige Überlegungen für die untersuchte *Marktdimension* angestellt werden. In diesem Bereich wurde ein Praxisverhalten aufgedeckt, das von der MTS in Reaktion auf spezifische Rahmenbedingungen in Rußland und der Mobilfunkbranche Anwendung fand. Diese Erfolgsfaktorengruppe läßt sich in weitere Kategorien aufteilen (vgl. Tabelle 7). Die ausschlaggebende Dimension der Reichweite (oder Allgemeingültigkeit) kann anhand drei unterschiedlicher Analyseebenen bestimmt werden: *generell branchenspezifisch*, *branchenspezifisch für Rußland* und *branchenübergreifend spezifisch für Rußland*.

¹⁷⁹ Vgl. interne Stabilitätsbedingungen (2), (3) und (6).

Tabelle 7: Kategorien für die Reichweite von MTS-Erfolgsfaktoren

Reichweite I: Branche	Reichweite II: Branche in Rußland	Reichweite III: Rußland
Vorteile von digitaler GSM-Technik bei den standardbezogenen Wettbewerbskriterien	Kostenvorteile durch Aufbau eines integrierten GSM 900 / 1800-Netzes entsprechend der Auslastung	Kundenbindungsproblematik, Kundenservice-Optimierung durch Automatisierung und Information
Schnellstmögliche Expansion durch Netzausbau und Roamingverträge	Vermarktung von zwei qualitativ verschiedenen Rufnummernkategorien	keine Finanzspekulationen, Konzentration auf das reale Kerngeschäft
Abschöpfungsstrategie am Anfang, später Übergang zu einer Marktdurchdringungsstrategie	Vorschußsystem (in diesem speziellen Fall), aber Relevanz von Vorkasse für ganz Rußland	Vorausschau und Aufmerksamkeit vor Krise, schnelle Reaktionsfähigkeit und Krisenmanagement danach
Unbegrenzte Kostenvorteile durch Unternehmensgröße (economies of scale)	Regionale Expansion ausgehend von den attraktivsten Lizenzgebieten (Verbundersparnis: economies of scope)	Reduktion der Rubelbestände sowie Rubelverbindlichkeiten bei russischen Banken und Behörden
Strategiewechsel: mal Führer, mal Folger	Abwarten der Entwicklung von Prepaid-Karten	Personalbindung durch stabile Gehaltszahlung

Es kann angenommen werden, daß beim Vorliegen ähnlicher institutioneller, infrastruktureller und marktlicher Rahmenbedingungen innerhalb einer Branche oder eines Landes die gleichen Strategien für andere Unternehmen erfolgreich sind. Auf einen ersten Blick scheint damit ein Großteil der Erfolgsfaktoren für die Mobilfunkbranche in den Transformationsländern Mittel- und Osteuropas zutreffend.

Am Fallbeispiel des Internationalen Joint Ventures "Mobile TeleSystems" konnte aufgezeigt werden, daß es in Rußland trotz Krisen und schwierigen Rahmenbedingungen attraktive Investitionsmöglichkeiten für ausländische Investoren gibt. Die erfolgreiche Wahrnehmung dieser Chancen erfordert das aktive Ausnutzen vorhandener Handlungsspielräume, um Wettbewerbsstrategien einzelner Unternehmensbereiche (dort wo notwendig) auf den russischen Markt zuzuschneiden.

Literatur

- Andersen, Otto (1997): Internalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks, in: *Management International Review*, Special Issue 1997/2, Gabler: 27-42.
- Assael, H. (1990): *Marketing - Principles and Strategy*. Chicago [u.a.].
- Bamberger, I. und Wrona, Th. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*, Jhg. 48: 130-153.
- Banai, M., Chanin, M., Teng, B. (1999): Russian Managers' Perceptions of Prospective Russian-US Joint Ventures, in: *International Business Review*, No. 8: 17-37.
- Barisitz, Stephan (1998): Moscow the Metropolis, its Depressed Hinterland and Russia, in: *Osteuropa-Wirtschaft*, Jhg. 43, Nr.1.
- Bleicher, K. und Hermann, R. (1991): *Joint-Venture-Management: Erweiterung des eigenen strategischen Aktionsradius*. Stuttgart u.a.: Verlag Neue Züricher Zeitung.
- Bradshaw, M. J. und Hanson, P. (1998): Understanding Regional Patterns of Economic Change in Russia: An Introduction, in: *Communist Economies & Economic Transformation*, Vol. 10, No. 3: 285-304.
- Bresser, Rudi K. F. (1998): *Strategische Managementtheorie*. Berlin [u.a.]: de Gruyter.
- Büchel, Bettina (1997): *Development of Joint Ventures: Conditions, Influences, Relationships*. Wiesbaden: Gabler.
- Bylov, G. und Sutherland, D. (1998): "Statistical Overview" in: *Communist Economies & Economic Transformation*, Vol. 10, No. 3: 305-318.
- Chandler, A.D.,JR.(1990): *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge [u.a.]: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chung, W. (1997): *Spezifität und Unternehmenskooperation - Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung dynamischer Aspekte*, unveröffentlichte Dissertation, Berlin: Freie Universität Berlin.
- Cornia, Giovanni A. et.al. (1998): Investment Behavior, Population Structure and Long-Term Growth in Eastern Europe and Russia, in: *MOCT-MOST*, Nr.8: 83-107.
- Day, G. (1986): *Analysis for Strategic Market Decisions*. St. Paul [u.a.].
- DIW (1999): *Die wirtschaftliche Lage Rußlands: Schuldenstreichung statt Reformen? Wochenbericht*, Jhg.66, Nr.19, Berlin: 343-360.

- Dunning, John H. (1977): Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. In: Bertil Ohlin et al. (Eds.): The International Allocation of Economic Activity. London.
- Dunning, John H. (1993): Multinational Enterprises and the Global Economy. Wokingham: 75-88.
- Dunning, John H. and Rojec, M. (1993): Foreign Privatisation in Central and Eastern Europe. CEEP Technical Paper Series no. 2, Central and Eastern European Privatisation Network, Ljubljana.
- Eisele, Jürgen (1995): Erfolgsfaktoren des Joint-Venture-Management. Wiesbaden: Gabler.
- Estrin, Saul; Hughes, Kirsty; Todd, Sarah (1997): Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe. London: Cassel.
- European Business School (1999): Russia-A Giant Turning Visions into Decisions? 5. Symposium vom 24.03.1999, Östlich-Winkel: (im Druck).
- Filliol, Olliver A. (1994): Das internationale Joint Venture als Markterschließungsform in Japan. Konstanz: Universitätsverlag.
- Graham, Edward M. (1978): Transatlantic Investment by Multinational Firms: a Rivalistic Phenomenon, in: *Journal of Post-Keynesian Economics*, Nr. 1: 82-99.
- Gromakow, J.A. (1999): Sosdanje i raswitje setej sotowoi swjasi GSM 900 i DCS 1800, in: *Mobilnuie Sistemui*, Nr.3: 3-7.
- Haarland, Hans Peter; Niessen, Hans Joachim (1998): Transformationsbarometer Osteuropa 1998. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Harrigan, K.-R. (1986): Managing for Joint Venture Success. Lexington.
- He, Linbo (1998): Joint Venture im Lichte der Theorie der Unternehmung. Aachen: Shaker.
- Hennart, J. F. (1988): A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9: 361-374.
- Hennart, J.-F. und Reddy, S. (1997): The Choice between Mergers & Acquisitions and Joint Ventures: The Case of Japanese Investors in the United States, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 18: 1-12.
- Inkpen, A.C. und Beamish, P.W. (1997): Knowledge, Bargaining Power and the Instability of International Joint Ventures, in: *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1: 177-202.
- International Finance Corporation (1997): The Private Sector and Development: Five Case Studies. 1. Aufl., Washington D.C.: The World Bank [u.a.].

- International Monetary Fund (IMF) (1993): Balance of Payments Manual. (Fifth Edition), Washington, D.C.: IMF.
- Julius, DeAnne (1991): FDI: the Neglected Twin of Trade. Occasional Papers/Group of thirty, Nr. 33, Washington D.C.
- Jungnickel, Rolf (1993): Recent Trends in Foreign Direct Investment, in: *Intereconomics*, Vol: 28, 3: 118-125.
- Kogut, Bruce (1988): Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9: 319-332.
- Kotler, P. (1982): Marketing-Management. Deutsche Übersetzung der 4. Auflage, Stuttgart.
- Kotler, P. (1988): Marketing-Management - Analysis, Planning, Implementation and Control. 6. Aufl., Englewood Cliffs (N.J.).
- Killing, J.P. (1982): How to Make a Global Joint Venture Work, in: *Harvard Business Review*, May/June: 120-127.
- Knickerbocker, Frederick T. (1973): Oligopolistic Reaction and Multinational enterprise. Boston: Harvard University.
- Lawrence, P. und Vlachoutsicos, C. (1993): Joint Ventures in Russia: Put the Locals in Charge, in: *Harvard Business Review*, Vo. 7, No. 1: 44-54.
- Meyer, Klaus E.; Estrin, Saul (1997): Privatization Acquisition and Direct Foreign Investment: Who buys State-owned Enterprises?, in: *MOCT-MOST*, Nr.7: 159-172.
- Meyer, Klaus E; Pind, Christina (1999): The Slow Growth of Foreign Direct Investment in the Soviet Union Successor States, in: *Economics of Transition*, Vol.7, No.1: 201-214.
- MTS (1998): Usche pjat let. Unternehmenspublikation zum fünfjährigem Jubiläum, Moskau: MTS.
- (1999a): MTS GSM. Unternehmenspublikation zur CeBit in Hannover, März 1999, Moskau: MTS.
- (1999b): MTS GSM. Unternehmenspublikation zur Telekommunikationsmesse 'Swjaz-Expocom' in Moskau, Mai 1999, Moskau: MTS.
- (1999c): Sprawotschnik abonenta. Moskau: MTS.
- (1999d): Tschetirje sensatsii ot MTS w setei GSM-900/1800. Unternehmenspublikation zur Ausstellung 'Awtosalon' in Moskau, August 1999, Moskau: MTS.
- (1999e): Mobile TeleSystems. Unternehmenspublikation zur Telekommunikationsmesse 'Telecom' in Genf, Oktober 1999, Moskau: MTS.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (1988): Marketing. 15. Aufl., Berlin.

- Oesterle, Michael-Jörg (1993): Joint Ventures in Rußland: Bedingungen, Probleme, Erfolgsfaktoren. mir-Edition, Wiesbaden: Gabler.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (1996): OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment. (Third Edition), Paris: OECD Publications.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jhg. 42: 267-284.
- Picot, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation - ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential. in: Ordelheide, D., Rudolph, B. und Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. Stuttgart: Pöschel: 143-170.
- Porter, M.E. (1992): Wettbewerbsstrategie: Methode zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 7. Auflage, Frankfurt/Main [u.a.]: Campus Verlag.
- Porter, M.E. (1999): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 5. Auflage, Frankfurt/Main [u.a.]: Campus Verlag.
- 'Reiting ...' (1997): Investitsionnyi reiting rossiiskich regionow. 1996-197 gody, in: *Ekspert*, Jhg. 47, 08. Dezember: 18-40.
- Rumer, Klaus (1994): Internationale Kooperationen und Joint Ventures: Standortvorteile nutzen, neue Märkte und Technologien erschließen. Wiesbaden: Gabler.
- Schaan, J.-L.(1988): How to Control a Joint Venture even as a Minority Partner, in: *Journal of General Management*, Vol.14, No. 1: 4-16.
- Smirnof, M. (1999): MTS na dorogje tretjewe tyisjatschelenja, in: *Westnik Swjasi International*, Nr. 4: 48-52.
- Staatskommittee der Russischen Föderation für Kommunikation und Information (Goskomschwjasi): "O wuidelenii kodow setej podwischnoi swjasi dlja setej standartar GSM", Erlaß Nr. 94 vom 22.07.1997, Moskau.
- Stehn, Jürgen (1992): Ausländische Direktinvestitionen in Industrieländern – Theoretische Erklärungsansätze und empirische Evidenz. Tübingen: Kieler Studien 245.
- Stuckey, J. (1983): Vertical Integration and Joint Ventures in the Aluminum Industry. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sydow, Jörg (1991): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler
- Szymanski, Stefan (1998): Joint Ventures in Russia: The View from the Russians, in: *Business Strategy Review*, Vol.9, No.3: 7-14.
- T-Mobil (1997): Fact Sheet Mobile TeleSystems. Messepublikation 'T-Mobil International', T-Mobil: Bonn.

- T-Mobil (1999): Preise, Tarife und Zeiten. Unternehmenspublikation für die Vertriebsunterstützung, Stand September 1999, Bonn: T-Mobil.
- Trommsdorf et.al. (1995): Joint Ventures in Osteuropa: Erfolgsfaktoren der Kooperation zwischen deutschen mittelständischen Unternehmen und russischen, ukrainischen und baltischen Betrieben. Diskussionspapier 1995/02, Berlin: Wirtschaftswissenschaftliche Dokumentation der Technischen Universität Berlin.
- Trommsdorf, V. und Wilpert, B. (1994): Deutsch-chinesische Joint Ventures - Wirtschaft, Recht, Kultur, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Weder, Rolf (1989): Joint Venture: Theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der chemischen Industrie der Schweiz. Basler Sozialökonomische Studien, Bd. 35, Grösch.
- Weder, Rolf (1990): Internationale Unternehmenskooperation: Stabilitätsbedingungen von Joint Ventures, in: *Außenwirtschaft*, Jg. 45: 267-291.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36: 269-296.
- World Bank (1996): *From Plan to Market*. World Development Report 1996. Washington, DC: World Bank.
- Zajac, E.J. and C.P. Olsen (1993): From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 30, January: 131-146.
- Zielke, Andreas E. (1992): Erfolgsfaktoren internationaler Joint Ventures: Eine empirische Untersuchung der Erfahrungen deutscher und amerikanischer Industrieunternehmen in den USA. Frankfurt am Main: Lang.
- Zschiedrich, Harald (1998): Zur Rolle von Joint Ventures als Markterschließungsstrategie im Transformationsprozeß, in: *Osteuropa-Wirtschaft*, Jhg.43, Nr.4: 381-395.

Zeitungen, Zeitschriften und andere Periodika

- Außenhandel*, folgende Ausgaben (1999): (26.01.): 4; (29.01.): 4; (10.02.): 5; (11.02.): 4; (01.03.): 5; (10.03.): 5; (18.03.): 1, 5; (30.03.): 4; (15.04.): 5; (20.04.): 4; (22.04.): 5; (27.04.): 4; (05.05.): 4; (14.05.): 4; (26.05.): 1; (28.05.): 4; (08.06.): 4; (17.06.): 4
- Bfai-Info Osteuropa*, folgende Ausgaben: (Nr.6/1999): 4, 6f., (Nr.7/1999): 12

Business Week, folgende Ausgaben (1999): (15.02.): 25; (29.03.): 20; (31.03.): 23; (26.04.): 22-26; (31.05.): 23

Central European Economic Review (Wall Street Journal Europe), Vol. 7, folgende Ausgaben (1999): (March): 15, 29; (May): 12, 27-31

Financial Times (18.02.1999): 6

Handelsblatt, folgende Ausgaben: (21.12.1998): 25; (17.02.1999): 51; (18.02.1999): 10; (25.02.1999): 6

Kommersant (04.09.1999): Nr. 160: 4

Modus - informatsionno-analititscheskaja gaseta (1999): Nr.8 (87): 10

Moscow Times, folgende Ausgaben: (03.11.1998): 13; (1999): (10.08.): 1; (11.08.): 1; (20.08.): 1; (03.09.): 10; (07.09.): 1-2

Ostwirtschaftsreport, folgende Ausgaben: (Nr.16/1998): 304; (Nr.23/1998): 442; (Nr.2/1999): 21; (Nr.11/1999): 213

Pyramid Research Eastern Europe (1996): Vol. 4, No. 12: 2-5

Russia Business Review (1999): Mai: 18-20, 27-31

Vision (1999): Zeitschrift für Führungskräfte. Nr.8, Deutsche Telekom AG: Bonn

VWD-Rußland: (37/1999): 1

Quellen der MTS

Interner Bericht zu Umfrageergebnissen eines Fragebogens im monatlichen Kundenjournal "Stil i Schisn" vom Oktober 1998, Analytische Gruppe, Moskau: MTS.

Unveröffentlichte Marktforschungsstudie zur Kundensegmentierung, Juli 1998, Marketingabteilung, Moskau: MTS.

Verzeichnis der Gesprächspartner

- | | |
|----------------------|---|
| (1) Michael Chupak | MTS, damaliger Finanzvorstand, mündliches Interview, Moskau, 07.07.1999 |
| (2) Elena Sumenkowa | MTS, Leiterin des Call Centers, mündliches Interview, Moskau, 12.07.1999 |
| (3) Maria Tschinkowa | MTS, Leiterin des Key Account Managements, mündliches Interview, Moskau, 15.08.1999 |

- (4) Dr. Alexander Khwoschinski Lomonossow-Universität Moskau, Dozent am Fachbereich für Rechtswissenschaft, mündliches Interview, 20.08.1999
- (5) Anton Kudrjawzew MTS, Leitender Marketingmanager, mündliches Interview, Moskau, 27.08.1999
- (6) Wim van Bommel MTS, Finanzvorstand, mündliches Interview, Moskau, 05.09.1999
- (7) Edmund Beer T-Mobil, stellvertretender Leiter der T-Mobil-Vertretung Moskau, mündliches Interview, Moskau, 10.09.1999
- (8) Elena Milutina MTS, Leiterin des Kundenservice, mündliches Interview, Moskau, 17.09.1999
- (9) Dr.-Ing. Rainer Hennicke T-Mobil, Leiter der T-Mobil-Vertretung Moskau, mündliches Interview, Moskau, 20.09.1999

Bisher erschienen:

(Die mit *gekennzeichneten Nummern sind unter der angegebenen Quelle erschienen und inzwischen nicht mehr im Verlag Das Arabische Buch erhältlich.)

- Nr. 1 Ulrike Schultz: Die Last der Arbeit und der Traum vom Reichtum. Frauengruppen in Kenia zwischen gegenseitiger Hilfe und betriebswirtschaftlichem Kalkül. 1990. (10,- DM).
- Nr. 2* Marin Trenk: "Dein Reichtum ist dein Ruin". Afrikanische Unternehmer und wirtschaftliche Entwicklung. Ergebnisse und Perspektiven der Unternehmerforschung. 1990.
[erschieden in: *Anthropos* 86.1991]
- Nr. 3 Jochen Böhmer: Sozio-kulturelle Bedingungen ökonomischen Handelns in der Türkei. 1990. (10,- DM).
- Nr. 4 Gitta Walchner: Indiens Elektronikpolitik und die Exportpotentiale der Computerindustrie im Software-Bereich. 1990.
[erschieden in: *Internationales Asienforum* 22.1991]
- Nr. 5* Dieter Weiss: Internationale Unterstützung des Reformprozesses in Entwicklungsländern durch Auflagenpolitik und Politikdialog? Probleme politischer Konditionalität am Beispiel Afrikas. 1990.
[erschieden in: H. Sautter (Hg.), *Wirtschaftspolitische Reformen in Entwicklungsländern*, Berlin 1991]
- Nr. 6 Dorothea Kübler: Moralökonomie versus Mikroökonomie. Zwei Erklärungsansätze bäuerlichen Wirtschaftens im Vergleich. 1990. (16,80 DM).
- Nr. 7 Jochen Böhmer: Die Verschuldungskrise in Schwarzafrika. Ausmaß, Ursachen und Ansatzpunkte für eine Lösung. 1990. (6,80 DM).
- Nr. 8* Manuel Schiffler: Überlebensökonomie, Wohnungsbau und informelle Kredite in einem tunesischen Armenviertel. 1990.
[erschieden in *ORIENT* 33, H. 1. 1992]
- Nr. 9 Fritz Roßkopf: Die Entwicklung des Steuersystems im Iran nach der Revolution von 1979. 1991. (15,80 DM).
- Nr. 10 Barbara Igel: Die Überlebensökonomie der Slumbewohner in Bangkok. 1991. (15,80 DM).
- Nr. 11/12* Dirk Steinwand: Sicherheit und Vertrauen. Informelle Kreditbeziehungen und ländliche Verschuldung in Thailand.
Teil 1: Ursachen, Formen, Ausmaß.
Teil 2: Eine Fallstudie aus Chachoengsao. 1991.
[erschieden als: D. Steinwand, *Sicherheit und Vertrauen*, Saarbrücken/Fort Lauderdale 1991]
- Nr. 13* Dieter Weiss: Zur Transformation von Wirtschaftssystemen. Institutionelle Aspekte der Selbstblockierung von Reformpolitiken: Fallstudie Ägypten. 1991.
[erschieden in: *Konjunkturpolitik* 38.1992]
- Nr. 14 Christoph David Weinmann: The Making of Wooden Furniture in Mozambique: A Short Overview of the Industry Based on Observations in Mid 1989. 1991. (10,- DM).
- Nr. 15 Armin Liebchen: Überlebensstrategien eines kleinbäuerlichen Dorfes der Bariba am Rande der Sahelzone im Norden Benins. 1991. (28,- DM).
- Nr. 16 Marin Trenk und Elsaied Nour: Geld, Güter und Gaben. Informelle Spar- und Kreditformen in einem Dorf im Nil-Delta. 1992. (9,80 DM).
- Nr. 17 Dieter Weiss: Zur ökonomischen Transformation der ehemaligen COMECON-Länder. 1992. (8,80 DM).
- Nr. 18 Steffen Wippel: Transformation du système économique et investissements directs allemands en Égypte. 1992. (7,80 DM).
- Nr. 19 Günther Taube. Festung Europa oder ein offenes europäisches Haus? 1992. (9,80 DM).
- Nr. 20* Bei fremden Freunden. Erfahrungen aus studentischer Feldforschung. 1992.
[erschieden als: M. Trenk u. D. Weiss (Hrsg.), *Bei fremden Freunden*, LIT-Verlag Münster/Hamburg 1992]

- Nr. 21 Dieter Weiss: Structural Adjustment Programs in the Middle East. The Impact of Value Patterns and Social Norms. 1992. (10,80 DM).
- Nr. 22 Dieter Weiss: Economic Transition from Socialism to Market-Friendly Regimes in Arab Countries from the Perspective of Ibn Khaldun. 1993. (10,80 DM).
- Nr. 23 Koko N'Diabi Affo-Tenin: "Susu"-Sparen und Fliegende Bankiers. Finanzielle Selbsthilfegruppen von Händlerinnen und Bäuerinnen bei den Bariba in Togo. 1993. (15,80 DM).
- Nr. 24 Christina Wildenauer: Von Geistern, Gold, und Geldverleihern. Der informelle Finanzsektor Süindiens und Ansätze zu dessen Einbindung in den formellen Finanzsektor. 1993. (14,80 DM).
- Nr. 25 Thama-ini Kinyanjui: "Eating" Project Money. Rural Self-help Projects in Kenya as an Arena of Strategic Groups. 1993. (14,80 DM).
- Nr. 26 Dieter Weiss: Entwicklung als Wettbewerb von Kulturen. Betrachtungen zum Nahen und zum Fernen Osten. 1993. (9,80 DM).
- Nr. 27 Marko Curavic: Islamische Banken im Spannungsfeld ihrer Stakeholder. Die BEST Bank / Tunesien. 1993. (12,- DM).
- Nr. 28 Elisabeth Grenzebach: Gesicht erwerben und Gesicht verlieren. Die chinesische Alternative zur Tarifautonomie. 1993. (16,80 DM).
- Nr. 29 Inse Cornelissen: Vom Bipolarismus zum Multipolarismus: Die EG als Katalysator weltweiter wirtschaftlicher Regionalisierungstendenzen. 1994. (9,80 DM).
- Nr. 30 Henk Knaupe und Ulrich G. Wurzel: Die Jewish Agency und die IG Farben. Das Haavara-Abkommen und die wirtschaftliche Entwicklung Palästinas. 1994. (16,80 DM).
- Nr. 31 Haje Schütte: Das Konzept des Informellen Sektors aus der wissenschaftstheoretischen Sicht von Thomas Kuhn. 1994. (7,80 DM).
- Nr. 32 Christine Böckelmann: Rotating Savings and Credit Associations (ROSCAs). Selbsthilfepotential und Förderungspolitik. 1994. (9,80 DM).
- Nr. 33 Dieter Weiss: Human Rights and Economic Growth. 1995. (8,80 DM).
- Nr. 34 Elsaied Nour: Die Rolle des Sozialfonds im Rahmen der Strukturanpassungspolitik in Ägypten. 1995. (12,80 DM).
- Nr. 35 Cornelia Lohmar-Kuhnle: Explorative Projektfindung. Feldstudienenerfahrungen bei der Planung ländlicher Handwerksförderung in der Region Elmali/Türkei. 1995. (18,80 DM).
- Nr. 36 Ruth Frackmann: Ghanaische Großfamilienhaushalte. Gemeinsamer Nutzen oder getrennte Kassen? Eine Fallstudie. 1995. (17,90 DM).
- Nr. 37 Irmgard Nübler: Der Humanentwicklungsindex: Ein adäquates Meßkonstrukt für Humanentwicklung? 1995. (8,90 DM).
- Nr. 38 Steffen Wippel: Islam als "Corporate Identity" von Wirtschafts- und Wohlfahrtseinrichtungen. Eine Fallstudie aus Ägypten. 1995. (24,90 DM).
- Nr. 39 Adel Zaghah: A Monetary Alternative for the Palestinian Economy: A Palestinian Currency. 1995. (8,90 DM).
- Nr. 40 Dieter Weiss: European-Arab Development Cooperation and the Middle East Peace Process. 1995. (8,90 DM).
- Nr. 41 Dieter Weiss: Some Conceptual Views on Planning Strategies for Lagos Metropolitan Area. 1995. (10,90 DM).
- Nr. 42 Klaus Komatz: Förderung von Demokratie und Menschenrechten durch EU-Entwicklungspolitik? 1995. (10,90 DM).
- Nr. 43 Qays Hamad: Palästinensische Industrialisierung unter unvollständiger Souveränität: Das Beispiel der Bekleidungsindustrie. 1995. (24,90 DM).
- Nr. 44 Birgit Reichenstein: Managementausbildung im Transformationsprozeß der Volksrepublik China. 1995. (14,90 DM).
- Nr. 45 Steffen Wippel: "Islam" und "Islamische Wirtschaft". 1995. (19,90 DM).
- Nr. 46 Sulaiman Al-Makhadmeh: Zur Kritik der Vernunft der arabischen Renaissance. 1996. (8,90 DM).
- Nr. 47 Dieter Weiss: EU-Arab Development Cooperation - Scenarios and Policy Options. 1996. (19,80 DM).
- Nr. 48 Steffen Wippel: Die Außenwirtschaftsbeziehungen der DDR zum Nahen Osten. Einfluß und Abhängigkeit der DDR und das Verhältnis von Außenwirtschaft zu Außenpolitik. 1996. (17,90 DM).
- Nr. 49 Susanne Butscher: Informelle Überlebensökonomie in Berlin. Annäherung der deutschen Hauptstadt an Wirtschaftsformen der Dritten Welt. 1996. (17,90 DM).
- Nr. 50 Stefan Bantle und Henrik Egbert: Borders Create Opportunities. An Economic Analysis of Cross-Border Small-Scale Trading. 1996. (10,90 DM).
- Nr. 51 Wolfhard Peter Hildebrandt: Die islamische Wirtschaftsideoogie. Eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung des Falls Pakistan. 1996. (17,90 DM).

- Nr. 52 Thomas Ganslmayr: Flutkatastrophen und Wiederaufbau im ländlichen Indien. Fallstudie des Dorfes Thugaon Deo. 1996. (17,90 DM).
- Nr. 53 Dieter Weiss: Wissenschaftspolitik und wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit. Anmerkungen zur Berliner Hochschulpolitik. 1996. (9,90 DM).
- Nr. 54 Sybille Bauriedl: Konstruktionen des Orients in Deutschland. 1996. (15,90 DM).
- Nr. 55 Rainer Hermann: Defizite im Investitionsklima Syriens. 1997. (11,90 DM).
- Nr. 56 Manuel Schiffler: Die Euro-Mediterrane Freihandelszone im Licht neuerer Ansätze der Außenwirtschaftstheorie. 1997. (11,90 DM).
- Nr. 57 Dieter Weiss: Entwicklungspolitik als Technisch-Wissenschaftliche Kooperations- und Kulturpolitik. 1998. (14,-- DM).
- Nr. 58 Meir Samuelsdorff: Finanzielle Fehlkonstruktionen der staatlichen Förderung von Kooperativen in Israel. Die Krise der Moschwei Owdim. 1998. (16,90 DM).
- Nr. 59 Petra Streiber: Internationaler Frauenhandel. Funktionsweisen, soziale und ökonomische Ursachen und Gegenmaßnahmen. 1998. (16,90 DM).
- Nr. 60 Sebastian von Eichborn: Der Kosovo-Konflikt aus der Sicht des Konzepts der Gewaltmärkte. Ein Bericht aus dem nordalbanischen Grenzgebiet. 1998. (13,90 DM).
- Nr. 61 Dieter Weiss: Islamistische Bewegungen im Nahen Osten und in Nordafrika. Reaktionen der deutschen Entwicklungspolitik. 1998. (8,90 DM).
- Nr. 62 Volker Häring: The Closing of the Chinese Mind? Die Debatte um den "Aufbau der geistigen Zivilisation" in China. 1998. (17,90 DM).
- Nr. 63 Michael Müller: Entwicklungshindernisse in der Transformation. Kleine und mittlere Dienstleistungsunternehmen in St. Petersburg. 1999. (16,90 DM).
- Nr. 64 Katja Birr: Planung und Management von Entwicklungsprojekten als komplexe Systeme in turbulenten Umwelten: Eine Analyse der Zielorientierten Projektplanung im Rahmen eines entwicklungsorientierten Managements. 1999. (16,90 DM).
- Nr. 65 Steffen Wippel: Marokko und der Euro. Folgen der Europäischen Währungsunion für ein assoziiertes Mittelmeer-Drittland. 1999. (24,90 DM).
- Nr. 66 Marko Zielonka: Die Entwicklung der Automobilindustrie in Südkorea. Eine Untersuchung unter Anwendung neuerer wettbewerbstheoretischer Konzepte. 1999. (10,90 DM).
- Nr. 67 Steffen Wippel: Entwicklung und Probleme der euro-mediterranen Beziehungen aus marokkanischer Sicht. Reaktionen der sozialistischen Opposition zum "Mittelmeerjahr" 1995. 1999. (10,90 DM).
- Nr. 68 Udoy M. Ghose: Entwicklungspolitische Defizite der höheren Bildung in Palästina. 1999. (9,90 DM).
- Nr. 69 Tom Weber: Ausländische Direktinvestitionen in Malaysia. Die Bedeutung wirtschaftspolitischer Investitionsbedingungen am Beispiel der deutschen verarbeitenden Industrie. 1999. (16,90 DM).
- Nr. 70 Verena Dommer: Kooperative Modelle der Berufsausbildung – Theorie und praktische Umsetzung in der Berufsbildungshilfe. Eine Praxisreflexion anhand von drei Projektbeispielen in der Türkei, Tunesien und Nigeria. 1999. (24,90 DM).
- Nr. 71 Hsin Chen: Wirtschaftspolitische und unternehmerische Reaktionen in Taiwan auf die Finanzkrise Südostasiens. 1999. (18,90 DM).
- Nr. 72 Gero Gelies: Industrialisierungschancen der Europäischen Peripherie. Die Wettbewerbssituation der portugiesischen Automobilzulieferindustrie. 1999