

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA (ALM) BİLİM DALI

**STANDORTSTRATEGIEN: DARGESTELLT AM BEISPIEL DER
TURKISCHEN AUTOINDUSTRIE**

Yüksek Lisans Tezi

DAMLA DURAK UŞAR

Danışman: YRD.DOÇ.DR. KURTAR TANYILMAZ

Istanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ÜRETİM YÖNETİM VE PAZARLAMA(ALM) Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi DAMLA DURAK UŞAR nın STANDORTSTRATEGIEN: DARGESTELLT AM BEISPIEL DER TURKISCHEN AUTOINDUSTRIE adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 17.07.2008 tarih ve 2008-12/16 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 10.9.2008

- 1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. KURTAR TANYILMAZ
2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. GÜLPINAR KELEMCİ SCHNEIDER
3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. AZRA BAYRAKTAR



GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	:Damla Durak Uşar
Anabilim Dalı	:İşletme
Programı	:Üretim Yönetimi ve Pazarlama (Alm.)
Tez Danışmanı	:Yrd. Doç. Dr. Kurtar Tanyılmaz
Tez Türü ve Tarihi	:Yüksek Lisans- Eylül 2008
Anahtar Kelimeler	:Uluslararası doğrudan yatırım, Türk otomotiv sanayi

ÖZET

LOKASYON STRATEJİLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Mal ve sermaye piyasalarının serbestleşmesi, ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler küreselleşmenin hız kazanmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler uluslararası firmaların üretim zincirlerini yeniden yapılandırmalarını gerekli kılmıştır. Uluslararası firmalar yeni pazarları değerlendirmenin yanı sıra maliyet avantajları elde etmek, nitelikli iş gücünden faydalanmak ve girdi tedariki gibi rekabet avantajları da elde etmek için üretimlerini yabancı ülkelere kaydırmaktadırlar. Bu çalışmada otomotiv firmalarının uluslararasılaşma kararları ve ülke seçimlerindeki kriterler irdelendi. Bu kriterler ışığında Türkiye'nin rekabet ettiği ülkeler ile karşılaştırılması yapıldı. Teorik bilgiyi desteklemek amacı ile Otomotiv Sanayi Derneği üyeleri ile bir anket çalışması yapıldı. Anket değerlendirmesi ile teorik bilginin karşılaştırılması sonucu yabancı sermaye yatırımları açısından Türkiye'nin otomotiv sektöründe güçlü ve gelişmeye açık yönleri belirlendi. Güçlü yönler yerel tedarikçinin mevcudiyeti, kalifiye işgücü, esnek çalışma saatleri, iş barışı ve pazar hacmi olarak sıralanabilir. Yatırım teşvikleri ve bürokrasi gibi alanlarda yapılacak iyileşmeler Türkiye'yi yabancı yatırımcılar için daha cazip bir hale getirecektir.

ALLGEMEINE INFORMATION

Name und Nachname	:Damla Durak Uşar
Fachbereich	:Betriebswirtschaftslehre
Programm	:Unternehmensführung und Marketing
Betreuer	:Yrd. Doç. Dr. Kurtar Tanyılmaz
Art und Datum der Thesis	:Masterarbeit, September 2008
Schlüsselwörter	:Ausländische Direktinvestitionen, Türkische Autoindustrie

ABSTRACT

STANDORTSTRATEGIEN: DARGESTELLT AM BEISPIEL DER TÜRKISCHEN AUTOINDUSTRIE

Die Liberalisierung der Geld und Kapitalströme, technologischer Fortschritt im Kommunikations- und Transportsystemen hat die Globalisierung beschleunigt. Im Zeitalter der Globalisierung müssen internationale Unternehmen ihre Wertketten neu gestalten. Internationale Unternehmen verlagern ihre Wertkette oder Teile ihrer Wertkette, nicht nur um neue Märkte zu erschließen, sondern erzielen auch Verbesserung der Wettbewerbsvorteile wie Ausnützen von Kostenunterschieden, Zugang zu qualifizierten Arbeitskräften und natürlichen Ressourcen. In dieser Arbeit werden Standortstrategien und Kriterien zur Standortentscheidung der internationalen Autohersteller dargestellt. Anhand dieser Kriterien wird die Türkei mit konkurrierenden Ländern verglichen. Um den theoretischen Teil der Arbeit zu unterstützen wird eine empirische Untersuchung durchgeführt. Die Mitglieder von dem Verband der türkischen Automobilindustrie werden befragt. Durch die Bewertung der Ergebnisse der Umfrage wird die Stärken und Schwächen Türkei als Standort für ausländische Direktinvestitionen festgelegt. Die Stärken der Türkei sind Verfügbarkeit von einheimischen Lieferanten und qualifizierten Arbeitskräften, flexible Arbeitsregelung, Arbeitsfrieden und Marktgröße. Auf den Feldern Bürokratie und Investitionsförderung besteht noch erhebliches Potenzial, um der Türkei bessere Position als Standort zu sichern.

VORWORT

Für das erfolgreiche Abschließen meiner Masterarbeit, möchte ich mich zuerst bei Herrn Yrd. Doç. Dr. Kurtar Tanyilmaz für die verständnisvolle Betreuung bedanken.

Außerdem danke ich vor allem dem Verband der Türkischen Automobil Industrie für die Datenversorgung und Durchführung der Umfragen, da ohne diese wesentliche Hilfe meine Arbeit nicht in solch einem detaillierten Rahmen zustande kommen würde.

Ich hoffe ebenfalls daß meine Masterarbeit weitere Studien in diesem Bereich unterstützen wird.

Damla Durak Uşar

INHALT

	Seite
TABELLENVERZEICHNISS	III
ABBILDUNGSVERZEICHNISS	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNISS	V
1. EINFÜHRUNG	1
2. STAND DER GLOBALEN AUTOINDUSTRIE	2
2.1. Die Weltautomobilkonjunktur	5
2.2. Ökonomische und Technische Herausforderungen	10
2.3. Standortauswahl im Globalen Wettbewerb	13
2.4. Verschiedene Ansätze und Verfahren zur Standortentscheidung	16
2.4.1. Klassische Kapital- Theorie	17
2.4.2. Theorie des Monopolistischen Vorteils	17
2.4.3. Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens	18
2.4.4. Produktlebenszyklus- Theorie	20
2.4.5. Standort- Theorie	21
2.4.6. Internationalisierungstheorie	22
2.4.7. Das eklektische Paradigma von Dunning	23
2.5. Kriterien bei der Standortauswahl in Anlehnung an Dunning	25
2.5.1. Unternehmensspezifische Variablen	27
2.5.1.1. Beschaffungsorientierte Motive	27
2.5.1.2. Absatzorientierte Motive	28
2.5.1.3. Effizienzorientierte Motive	29
2.5.1.4. Strategische Motive	29
2.5.2. Rahmenbedingungsspezifische Variablen	30
3. STAND DER TÜRKISCHEN AUTOINDUSTRIE	31
3.1. Kurze Geschichte der Industrie	31
3.2. Fakten über die Autoindustrie in der Türkei	32
3.3. Spezialisierung der türkischen Autohersteller innerhalb der Wertkette (LKW/ PKW, CKD/ SKD)	35
3.4. Standortfaktoren der Türkei am Beispiel der Autoindustrie	45
3.4.1. Beschaffungsorientierung	45
3.4.1.1. Zugang zu natürlichen Ressourcen	45
3.4.1.2. Zugang zu menschlichen Ressourcen	46
3.4.2. Absatzorientierung	50
3.4.3. Effizienzorientierung	52
3.4.3.1. Lohnkosten in der Türkei	52
3.4.3.2. Kapitalkosten	53
3.4.3.3. Material- und Energiekosten	53

3.4.4. Strategische Motive	55
3.4.5. Industriepolitik des türkischen Staates	56
4. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	57
4.1. Fragebogendesign	57
4.2. Datengewinnung	59
4.3. Datenanalyse	60
4.3.1. Demographische Daten	60
4.3.3.1. Anzahl und Qualifikation der Arbeitskräfte	60
4.3.3.2. Produkttyp und Importsrate von Rohstoffen und Komponente	61
4.3.3.3. Zielmarkt	62
4.3.3.4. Internationalisierungsgrad und Beteiligung des ausländischen Investors	62
4.3.2. Mittelwertsanalyse	67
4.3.2.1. Mittelwertsanalyse für die Variablegruppe Zugang zu natürlichen Ressourcen	67
4.3.2.2. Mittelwertsanalyse für die Variablegruppe Zugang zu menschlichen Ressourcen	68
4.3.2.3. Mittelwertsanalyse für die Variablegruppe Zugang zu finanziellen Ressourcen	68
4.3.2.4. Mittelwertsanalyse für die Variablegruppe Absatzorientierung	69
4.3.2.5. Mittelwertsanalyse für die Variablegruppe Effizienzorientierung	70
4.3.2.6. Mittelwertsanalyse für Variabelgruppe strategische Motive	71
4.3.2.6. Mittelwertsanalyse für die rahmenbedingungsspezifische Variablen	71
5. SCHLUSSFOLGERUNG	73
ANHÄNGE	77
Anhang 1: Statistiken der “Dahilide İşleme İzin Belgesi” von Auto Industrie	78
Anhang 2: Erdgaspreise für Industrie	79
Anhang 3: Elektrizität	80
Anhang 4: Fragebogen	81
QUELLEN	84

TABELLENVERZEICHNISS

	Seite
Tabelle 1: Wirtschaftliche Entwicklung (%)	3
Tabelle 2: Automarkt in 2007 (x1000)	6
Tabelle 3: Die Entwicklung des weltweiten Absatzes von Kraftwagen 2010 gegenüber 2003	6
Tabelle 4: Produktionsstatistik 2007	8
Tabelle 5: Verteilung der Marktanteile unter den Autoherstellern	9
Tabelle 6: Gründe für das Auslagern	11
Tabelle 7: Strategische Alternativen	13
Tabelle 8: Ausländische Investitionen in Milliarden USD	16
Tabelle 9: Verschiedene Klassifikationen von Standortfaktoren	25
Tabelle 10: Purchasing Power Parity by Expenditure Group, 2005 (EU25=1.00)	29
Tabelle 11: Basisformen der Internationalisierung	32
Tabelle 12: Autoproduktion in der Welt (2006)	32
Tabelle 13: Rang der Türkei unter 27 EU Mitglieder	33
Tabelle 14: Exportrate nach Jahrgängen	34
Tabelle 15: Export der Türkei 1998- 2006	34
Tabelle 16: Autoproduzenten in der Türkei in 1989	37
Tabelle 17: Autoproduzenten in der Türkei in 2006	37
Tabelle 18: Außenhandelsdefizit der Türkei nach Branchen in 2007	38
Tabelle 19: Außenhandel von Gütern mit der Zolltarifnummer 87.00	39
Tabelle 20: Ursprung von eingesetzten Produktionsmitteln	41
Tabelle 21: Export von Fahrzeuge und Teile (in USA \$)	42
Tabelle 22: Anteil in der türkischen Produktion von Typen in 2007	42
Tabelle 23: Produktion von Nutzfahrzeuge	43
Tabelle 24: Produktion von Pkws	44
Tabelle 25: Export nach Modeltypen	44
Tabelle 26: Export der Lieferantenindustrie	46
Tabelle 27: Ländervergleich der Arbeitsproduktivität in der Autoindustrie	47
Tabelle 28: Durchschnittliche Ausbildungsdauer der Arbeitskräfte	47
Tabelle 29: Erwerbstätigkeit in der türkischen Autoindustrie	48
Tabelle 30: Ländervergleich von eingesetzten Arbeitsstunden pro Woche	48
Tabelle 31: Lohnkostenverhältnis der Länder	52
Tabelle 32: Reeller Zinssatz von Ländern	53
Tabelle 33: Forschung und Entwicklungsabgaben der türkischen Autoindustrie	55
Tabelle 34: Förderungsvergleiche der Länder	56
Tabelle 35: Arbeiteranzahl und Qualifikationsniveau	60
Tabelle 36: Produkttyp und Importsrate der Beschaffung	61
Tabelle 37: Zielmarkt	62
Tabelle 38: Internationalisierung der türkischen Unternehmen	63
Tabelle 39: SWOT Analyse der Türkei als Standort	72

ABBILDUNGSVERZEICHNISS

	Seite
Abbildung 1: Absatzvolumen und Wachstumsprognosen der Autoindustrie	7
Abbildung 2: Grundvarianten der Konfigurationsstrategie	14
Abbildung 3: Autoproduktion der Türkei 1963-2006	33
Abbildung 4: Exportdaten der Türkei	35
Abbildung 5: Ländervergleich der Marktgrößen	50
Abbildung 6: Automarkt in der Türkei	50
Abbildung 7: Ländervergleich für Marktbedingungen	51
Abbildung 8: Erdgas Preise für Industrie	54
Abbildung 9: Elektrizitätspreise für Industrie	54
Abbildung 10: Variablen zur Standortentscheidung	58
Abbildung 11: Unternehmensspezifische Variablen	59
Abbildung 12: Bewertung der Variablegruppe Zugang zu natürlichen Ressourcen	68
Abbildung 13: Bewertung der Variablegruppe Zugang zu menschlichen Ressourcen	68
Abbildung 14: Bewertung der Variablegruppe Zugang zu finanziellen Ressourcen	69
Abbildung 15: Bewertung der Variablegruppe Absatzorientierung	70
Abbildung 16: Bewertung der Variablegruppe Effizienzorientierung	70
Abbildung 17: Bewertung der Variablegruppe strategische Motive	71
Abbildung 18: Bewertung der rahmenbedingungsspezifischen Variablen	72

ABKÜRZUNGSVERZEICHNISS

bzw.	beziehungsweise
CKD	completely knocked down
EU	Europäische Union
FDI	Foreign direct investment- ausländische Direktinvestition
Hrsg.	Herausgeber
IMF	International Monetary Fund- Internationale Währungsfonds
JV	Joint Venture- Gemeinschaftsunternehmen
Lkw	Lastkraftwagen
Mio.	Million
NAFTA	North American Free Trade Agreement- Nordamerikanische Freihandelsabkommen
OICA	The International Organization of Motor Vehicle Manufacturers- Weltverband der Automobilverbände
o.O	ohne Ortsangabe
OSD	Otomotiv Sanayi Derneği- Verband der türkischen Automobilindustrie
PKW	Personenkraftwagen
S	Seite
SKD	Semi knocked down
TAYSAD	Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği- Verband der türkischen Automobilzulieferer
TUIK	Türkiye İstatistik Kurumu- Türkische Statistik Institution
USA	Vereinigten Staaten von Amerika
VDA	Verband der deutschen Automobilindustrie
WTO	World Trade Organization- Welthandelsorganisation

1. EINFÜHRUNG

Nach Transformation von ehemaligen sozialistischen Länder und der Öffnung von China sind neue Territorien für Produktion und Absatz attraktiv geworden¹. Unternehmen beliefern diese Märkte nicht nur durch Exporte, sondern treten auf die ausländischen Märkte in Form von Direktinvestitionen oder Partnerschaften mit Unternehmen von Gastländern. Unternehmen erzielen nicht nur Erschließung von neuen Märkten sondern auch Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Die Marktpräsenzstrategie, Markteintritts und Marktbearbeitungsstrategie hängt in der Regel beschränkten Ressourcenverfügbarkeit. Die Marktbearbeitung und die entsprechende Allokationsstrategie entscheiden sich über das Ausmaß an Ressourcen, die ins Zielland übertragen werden.

Im Zeitalter der Globalisierung werden Wertschöpfungsaktivitäten länderübergreifend durchgeführt, da die internationalen Unternehmen Wettbewerbsvorteile erschaffen wollen. Zu den Wettbewerbsvorteile sind Bedienung neuer Märkte sind Kostensenkungen durch Skaleneffekte und durch Dezentralisierung und Verlagerung der Produktion wegen Kostenunterschiede im Gastland².

Internationale Unternehmen können Wettbewerbsvorteile erschaffen, indem sie länderübergreifend Wertschöpfungsaktivitäten zu optimalen Betriebsgrößen zu bündeln und ausnutzen, wo die Rahmenbedingungen am günstigsten sind. Unternehmen müssen sich über die räumliche Verteilung ihrer Wertschöpfung unterscheiden

Motive der Internationalisierung sind entweder beschaffungsorientiert, absatzorientiert oder effizienzorientiert. Beschaffungsorientierte Motive umfassen Zugang zu knappen Ressourcen wie Rohstoffe, menschliche und finanzielle Ressourcen. Absatzorientiertes Motiv erzielt Zugang zu neuen Märkten.

¹ Vgl. Klobes, F., Produktionsstrategien und Organisationsmodi, Internationale Arbeitsteilung am Beispiel von zwei Standorten der VW AG", VSA Verlag, Hamburg, 2005, S.12

² Vgl. Hirsch- Kriensen, H. , "Globale Produktion und Industriearbeit" , Frankfurt,1998, S. 37 f.

Effizienzorientierte Motive erzielen Kostensenkungen durch Größenvorteile, Verbundeffekte oder Spezialisierung innerhalb der Wertkette³.

Im zweiten Teil der Arbeit wird auf dem Weltkonjunktur und dem Wandel in der autowirtschaftlichen Wertschöpfungskette näher eingegangen. Neue Herausforderungen im globalen Wettbewerb führen zur Internationalisierung der Produktion und des Vertriebs. Unternehmen müssen sich für die Internationalisierungsform und Standort entscheiden. In diesem Teil werden die Ansätze zur Internationalisierung bzw. Standortentscheidung erläutert.

Im dritten Teil wird der Stand der türkischen Autoindustrie studiert. Studie der türkischen Autoindustrie beinhaltet kurze Geschichte der Industrie, Fakten der Autoindustrie der Türkei und Gestaltung der Wertkette in der Türkei. In diesem Teil der Arbeit ist erzielt, die Standortfaktoren der türkischen Autoindustrie anhand der Motive zur Internationalisierung vor dem Hintergrund des sich vollziehenden sektorellen Strukturwandel und dem internationalen Wettbewerb darzustellen.

Im fünften Teil der Arbeit wird eine Befragung der Verband der türkischen Automobilindustrie OSD Mitglieder durchgeführt, um die Attraktivität der Türkei als Standort im globalen Wettbewerb zu messen. Dieser Teil der Arbeit besteht aus Fragebogendesign, Datengewinnung und Analyse.

³ Kutschker, M., Schmid, S., "Internationales Management, 5., bearbeitete Auflage, München, R. Oldenburg Verlag, 2006, S.80. f

2. STAND DER GLOBALEN AUTOINDUSTRIE

In den vergangenen 25 Jahren haben regelrechte Liberalisierungswellen die Schutzzölle in den Entwicklungsländern fallen lassen. Die Entwicklungsländer konnten sich in die Weltwirtschaft integrieren. Internationaltätige Großkonzerne aus Nordamerika, Westeuropa und Japan drängten sich auf die aufstrebenden Märkte⁴.

Während die wirtschaftliche Entwicklung in die USA, EU und Japan verringerte, beschleunigte die wirtschaftliche Entwicklung in den aufstrebenden Märkten. Neue Marktteilnehmer aus Entwicklungsländern und reife Märkte üben mehr Preis- Kostendruck auf die Autohersteller. Wegen Stagnation in reifen Märkten wird Erschließung neuer Wachstumsmärkte wie China erzielt⁵. Laut der Tabelle 1 ist die wirtschaftliche Entwicklung in China größer als der Weltdurchschnitt.

Tabelle 1.
Wirtschaftliche Entwicklung (%)

	2006	2007	2008*
Welt	5,4	4,8	4,5
USA	3,3	2,2	2,8
EU	2,6	2,3	2,3
Japan	2,2	2,3	1,9
VR China	10,7	11,5	10,9
Türkei	6,1	5	5,5

Quelle: Hürriyet gazetesi, 01.01.2008

*2008 Prognose bei IMFAuflage,

Die Ursachen der Globalisierung sind⁶:

Die Liberalisierung der Geld und Kapitalströme, die zunehmenden Integrationstendenzen, Auftreten von neuen Wettbewerbern auf dem Weltmarkt,

⁴ Vgl. Khanna, T., Palepu, K.G., Aufstrebende Riesen, So entstehen Weltklasseunternehmen in Entwicklungsländern, Harvard Business Manager, Dezember 2006, S. 40 f.

⁵ Vgl. Kearney, A.T., "Die Herausforderungen der Autoindustrie am Standort Deutschland" 2003. Ergebnisse einer Marktanalyse, München

⁶ Vgl. Kutschker, S. 176 f

technologischer Fortschritt im Kommunikations- und Transportsystemen und sozioökonomische und kulturelle Gründe.

Die kaufkräftigen Märkte der hochentwickelten Industrieländer sind gesättigt. Der Bedarf von alltäglichen Gütern aus Industrieländer ist für rasch wachsenden Märkte ausgereift. Allerdings bleibt die Kaufkraft noch weit hinter den Bedürfnissen zurück. Der Kostendruck nimmt zu. Unter den verschärften Wettbewerbsbedingungen müssen global players weltweit einkaufen, produzieren und sich finanzieren, damit sie Rentabilität erreichen können⁷.

Neben diesem Wandel beschleunigen auch technologische Faktoren die Globalisierung. Hohe Kosten bei der Entwicklung neuer Technologien und kürzere Lebenszyklen von Technologien fördern die Globalisierung. Wegen den hohen Kosten müssen schnell große Produktionsvolumen erzielt werden und Scale of Economies ausgenutzt werden. Die zeitliche Restriktion wegen kurzen Lebenszyklen muss durch geographische Expansion ausgeglichen werden.

Zu sozioökonomischen und soziokulturellen Gründen zählen folgende; Levitt sieht eine Angleichung der weltweiten Nachfrage und meint, “die Konvergenz der Nachfrage erleichtert die Standardisierung von Produkten,„. Somit wird Economies of Scale geschaffen⁸.

Die Auffassung von Levitt steht der Auffassung von Kotler gegenüber. Kotler meint, dass “die Divergenz der Nachfrage zunimmt, und das Angebot differenziert werden soll. „, Anforderungen der Kunden nehmen zu. Die Kunden möchten sich von deren Bekanntenkreis differenzieren in dem sie individuelle Waren benutzen. . Standardisierung und Differenzierungspotential hängt von der Warengruppe ab⁹. Wegen

⁷ Vgl. Heinrich, M., Richter, B., Standortkonkurrenz in internationalen Unternehmen- Betriebliche und normative Aspekte, Handbuch Internationalisierung, Globalisierung- Eine Herausforderung für die Unternehmung, Krystek, U., Eberhard, Z. (Hrsg.), Berlin, Springer Verlag, 2002, S. 252 f.

⁸ Levitt, T., The Globalization of Markets, in: Harvard Business Review, Mai/Juni, 1983, S. 528-541.

⁹ Kotler, P., Bliemel, F. Marketing- Management, Analyse, Planung und Verwicklung, 10 überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2001, S. 129

Individualisierung steigt die Variantenvielfalt und Modellkomplexität in der Autoindustrie¹⁰.

2.1. DIE WELTAUTOMOBILKONJUKTUR

Nach OICA Daten in 2007 ist die Auto Produktion weltweit auf 73 Millionen Fahrzeuge gestiegen. Die Wachstumsrate gegenüber vorigem Jahr beträgt 5,4 %. Regional gesehen hat Asia Pacific den größten Anteil an der Weltproduktion mit 42%. Die Produktionsanzahl sind 30, 6 Millionen. Die Produktion in Japan ist um 1%, in China um 22%, und in Indien um 14,4 % gestiegen. Die EU hat einen Anteil von 27 % an der Weltproduktion. Die Produktion beträgt 19,6 Millionen. Damit übertraf die Autofertigung der EU das Vorjahresniveau um 5, 3%. Die neuen Mitglieder der EU haben großen Beitrag mit 2,9 Millionen Fahrzeugen. Die Wachstumsrate der Osteuropäischen Länder ist 25,2 %. Die EU ist gefolgt von NAFTA mit einem Anteil von 21 % an der Weltproduktion. Die Wachstumsrate in NAFTA ist (-) 2,9 %. Die Produktion in Südamerika ist um 15,5 % gestiegen¹¹.

Aufgrund des Produktionsrückgangs in den USA lag die Autofertigung in der NAFTA (Kanada, USA und Mexiko) mit insgesamt 22,7 Mio. Einheiten 2,9 Prozent unter dem Vorjahr. Für Autounternehmen werden Absatzmärkte außerhalb Westeuropa, USA und Japan zunehmend wichtiger. Der amerikanische Markt stieg um 0,5 % und der westeuropäische Markt um 0,3 %. Der japanische Markt sank um 3,3 %. Die Sättigung der abgestammten Absatzmärkte zwingt die Industrie zu einer Erschließung neuer Absatzmärkte außerhalb der Triade¹².

¹⁰ Vgl. Kearney, A.T., “ Die Herausforderungen der Autoindustrie am Standort Deutschland” 2003. Ergebnisse einer Marktanalyse, München

¹¹ www.oica.net (11.03.2008)

¹² www.vda.de (19.06.2008)

Tabelle 2
Automarkt in 2007 (x1000)

Region / Land	2006	2007	Änderung %
Europa	21.518	22.306	3,7
EU- 15 Länder	16.641	16.689	0,3
EU- neue Mitglieder	1.687	1.932	14,5
EU- 27 Länder	18.328	18.621	1,6
Osteuropa	2.075	2.559	23,3
Türkei	669	641	-4,2
Amerika	22.657	22.777	0,5
NAFTA	19.929	19.468	-2,3
Südamerika	2.728	3.309	21,3
Asia- Pacific	18.075	19.722	9,1
Japan	5.680	5.492	-3,3
China	7.339	8.885	21,1
Indien	1.815	2.014	11
Süd Korea	1.187	1.257	5,9
Thailand	723	686	-5,1
Asiatische Länder	1.331	1.388	4,3
Gesamt	68.666	71.582	4,2

Quelle: www.idpower.com/autos/articles/2008 (27.03.2008)

Die Entwicklung des weltweiten Absatzes von Kraftwagen 2010 gegenüber 2003 wird von Verband der Autoindustrie prognostiziert. Die Veränderungen in % sind in der Tabelle 3 dargestellt.

Tabelle 3
Die Entwicklung des weltweiten Absatzes von Kraftwagen 2010 gegenüber 2003

Land	Absatz in Mio.		Veränderung in %
	2003	2010	
Westeuropa	16,3	17,6	8
Osteuropa	3,1	4,2	35
NAFTA	19,6	21,3	21,3
China	4,5	8,3	84
Indien	1,1	2,1	91
Japan	5,8	6,2	7
Türkei	0,4	0,65*	62,5

Quelle: www.auto-rpl.de (09.04.2008)

* Prognose von OSD

Die neuen Märkte unterscheiden sich nach ihren wirtschaftlichen Entwicklungsstandes, der Struktur ihrer nationalen Autoindustrie und des Absatzmarktes. Autounternehmen müssen Länder- bzw. Regionalstrategien entwickeln und umsetzen, um in neuen Territorien operieren zu können¹³.

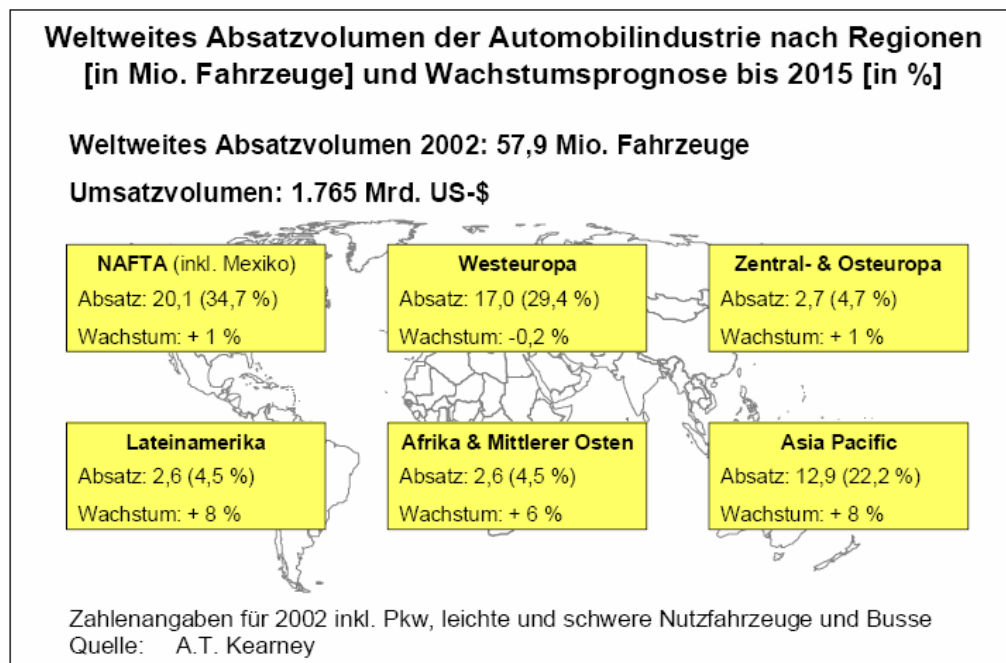


Abbildung 1.
Absatzvolumen und Wachstumsprognosen der Autoindustrie
Quelle: Kearney, A.T., "Automotive Industry Market" 2003. Global Survey on Economic Impacts and Trends, Detroit

Laut Abbildung 1 sind die neuen Territorien Lateinamerika, Afrika und Mittlerer Osten und vor allem Asia Pacific, die hohen Wachstumsraten haben.

Laut der Tabelle 4 ist Japan mit einer Produktionszahl von 11,6 Millionen an erster Stelle unter Autoherstellern in 2007. Die USA ist an zweiter Stelle mit einer Produktionszahl von 10,8 Millionen. China ist an dritter Stelle mit einer Produktionszahl von 8,9 Millionen. Die Produktionszahlen in PKW und Nutzfahrzeugen werden in der Tabelle 4 angegeben.

¹³ Vgl. Urban, S. 270

Tabelle 4
Produktionsstatistik 2007

<u>Land</u>	<u>PKW</u>	<u>Nutzfahrzeuge</u>	<u>Gesamt</u>	<u>Veränderung in %</u>
Argentinien	350,735	193,912	544,647	26.0%
Australia	283,348	51,269	334,617	0.9%
Österreich	199,969	28,097	228,066	-17.0%
Belgien	799,190	44,840	844,030	-8.1%
Brasilien	2,388,402	582,416	2,970,818	13.8%
Canada	1,342,133	1,236,105	2,578,238	0.3%
China	6,381,116	2,501,340	8,882,456	22.0%
Czech Rep.	925,778	12,749	938,527	9.8%
Ägypten	69,100	34,040	103,140	12.6%
Finnland	24,000	303	24,303	-25.8%
France	2,554,000	465,144	3,019,144	-4.7%
Germany	5,709,139	504,321	6,213,460	6.8%
Ungarn	287,982	4,045	292,027	53.5%
Indien	1,707,839	598,929	2,306,768	14.4%
Indonesia	304,300	114,740	419,040	41.6%
Iran	882,000	115,240	997,240	10.3%
Italien	910,860	373,452	1,284,312	6.0%
Japan	9,944,637	1,651,690	11,596,327	1.0%
Malaysia	328,300	85,140	413,440	-17.8%
Mexico	1,209,097	886,148	2,095,245	2.4%
Niederlande	61,912	76,656	138,568	-13.1%
Poland	695,000	89,700	784,700	9.8%
Portugal	134,047	42,195	176,242	-22.5%
Rumänien	234,103	7,609	241,712	13.2%
Russland	1,288,652	371,468	1,660,120	10.4%
Serbien	8,236	1,667	9,903	-11.4%
Slovakien	571,071	0	571,071	93.3%
Slowenien	174,209	24,193	198,402	29.6%
Süd Afrika	276,018	258,472	534,490	-9.1%
South Korea	3,723,482	362,826	4,086,308	6.4%
Spain	2,195,780	693,923	2,889,703	4.0%
Schweden	316,850	49,170	366,020	9.9%
Taiwan	212,685	70,354	283,039	-6.7%
Thailand	308,500	929,960	1,238,460	3.7%
Türkei	634,883	464,531	1,099,414	11.3%
Ukraine	380,061	22,530	402,591	39.7%
UK	1,534,567	215,686	1,750,253	6.1%
USA	3,924,268	6,856,461	10,780,729	-4.5%
Usbekistan	120,500	14,900	135,400	23.1%
Andere	420,930	144,753	565,683	7.8%
Total	53,041,983	20,059,712	73,101,695	5.4%

Quelle: <http://oica.net/category/production-statistics/> (11.03.2008)

Da Asia Pacific Länder als attraktive Neuterritorien auftreten, werden deren nationale Autoindustrien näher interpretiert. Südkorea besitzt eigene nationale Hersteller. In Taiwan haben sich Montagefabriken internationaler Hersteller angesiedelt. Thailand und Philippinen konzentrieren sich im Autobereich auf die Montage- und Zulieferindustrie. Singapur verfügt keine eigene Autoindustrie und wird daher über Importe bedient. In Indien und VR China wird von den Regierungen versucht, eine eigene nationale Autoindustrie aufzubauen¹⁴.

In der Tabelle 5 werden Autohersteller und deren Marktanteile gelistet.

Tabelle 5
Verteilung der Marktanteile unter den Autoherstellern

Automobil-hersteller	Weltweiter Markt-anteil in 2000 [%]
General Motors	14,9
Ford Motor	12,8
Toyota Motor	9,9
Volkswagen AG	9,0
Renault/Nissan	8,8
DaimlerChrysler	8,2
Peugeot	5,0
Fiat Auto	4,6
Hyundai	4,6
Honda	4,4
Suzuki	3,1
Mitsubishi	2,9
Mazda	1,8
BMW	1,8
Daewoo	1,7
AutoVaz	1,2
Isuzu	1,0
Andere	4,3

Quelle: Automotive News, SMMT (The Society of Motor Manufacturers and Truckers), 2000

¹⁴ Vgl. Urban, S. 270

2.2. ÖKONOMISCHE UND TECHNISCHE ANFORDERUNGEN

Die Globalisierung der Finanzmärkte, Liberalisierung des Welthandels und neue aufstrebende Industrieländer brachten konvergierende Wettbewerbsbedingungen und neue Unsicherheiten für die Unternehmen¹⁵.

Damit Unternehmen im globalen Wettbewerb überleben können, müssen sie die Kostenposition kontinuierlich verbessern. Hohe Betriebskosten in den westlichen Industrieländern verursachen Arbeitsteilung und Standortverlagerung. Als Rationalisierungsmassnahmen werden Produktionsstätten in Billiglohnländer verlagert¹⁶. Heute ist die Internationalisierung der Wertschöpfung eine zentrale Herausforderung für Unternehmen geworden. Der Kostendruck führt zum Aufbau der eigenen Fertigungstiefe, zur Spezialisierung und, Konzentration der Kernkompetenzen und der Nützung der Möglichkeiten arbeitsteiliger Fertigung mit Zuliefern¹⁷.

Der Ansatz des Ingenieurs F.W. Taylor sieht wie folgt aus: Planung, Kontrolle und Durchführung der Arbeit soll getrennt werden. Die Durchführung der Arbeit-Fertigung- kann bei unqualifizierten und damit leicht austauschbaren und billigen Arbeitskräften übernommen werden¹⁸. Autohersteller konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen. Outsourcing gewinnt an Bedeutung¹⁹. Befragung von 102 US Unternehmen zeigt, dass Kostensenkung für die Unternehmen an erster Stelle steht. Die Befragten dürften mehrere Argumente benennen²⁰.

¹⁵ Vgl. Klobes, S.66

¹⁶ Vgl. Bungard, W., Hofmann, K. Innovationmanagement in der Autoindustrie, Belz, PsychologieVerlags Union, Deutschland, 1995, S. 13

¹⁷ Vgl. Heinrich, S. 256

¹⁸ Vgl. Bungard, S. 17

¹⁹ Vgl. Kearney, A.T., "Die Herausforderungen der Autoindustrie am Standort Deutschland" 2003. Ergebnisse einer Marktanalyse, München

²⁰ Vgl. Lewin, A. Y., Peeters, C., Offshoring als Wachstumsmotor, Harvard Business Manager, Mai 2006, Seite 18 f.

Tabelle 6
Gründe für das Auslagern

Kosteneinsparung	97%
Wachstumsstrategie	73%
Wettbewerbsdruck	71%
Zugang zu qualifiziertem Personal	70%
Branchenpraxis	52%
Bessere Servicequalität	50%
Umstrukturierung der Geschäftsabläufe	48%
Einführung neuer Spielregeln	37%
Kürzere Produktwege	35%
Verkleinerung des Unternehmens	33%
Zugang zu neuen Märkten	25%

Quelle: Befragung von 104 US Unternehmen durch die Offshoring Research Initiative, Harvard Business Manager, Mai 2006, Seite 18 f.

Neben dem Ausnutzen von Kostenunterscheiden sind Streuung von Risiko, Zugang zu knappen Produktionsfaktoren, Vorbeugung gegen protektionistischen Maßnahmen in Gastländern und das Ausnutzen von direkten und indirekten staatlicher Förderung in Gastländern weitere Gründe für die Dezentralisierung²¹.

²¹ Vgl. Kutschker, S. 977

Die konvergierenden Wettbewerbsbedingungen haben die internationale Konkurrenz verschärft und zu einem Reorganisationsprozess geführt, da sich Unternehmen an die neuen Bedingungen anpassen müssen²².

Unternehmen üben entweder horizontale oder vertikale Direktinvestitionen aus. Unternehmen, die horizontale Direktinvestition ausüben, produzieren dieselben Produkte und Service im Gastland und Ursprungsland. Diese Strategie wird entwickelt, um Handelsbarrieren zu überwinden und Transport- und Transaktionskosten zu vermeiden.

Die vertikale Direktinvestition ist definiert durch fragmentierte Produktionsprozess und Verlagerung der spezifischen Teile der Wertkette. Die arbeitsintensiven Prozesse werden in Billiglohnländer verlagert²³. Gestaltung des vertikalen Wertschöpfungsprozesses umfasst zwei Aufgaben²⁴;

1) Entscheidung, welche Wertschöpfungsaktivitäten innerhalb des Unternehmens und welche Wertschöpfungsaktivitäten von Wertschöpfungspartnern durchgeführt werden sollen .

2) Optimierung der Schnittstellen zwischen verschiedenen Partner innerhalb der Wertschöpfungskette

Um die Neugestaltung der Wertkette besser zu fassen, muss man klären, was unter Wertschöpfungsaktivitäten zu verstehen ist. Die Primärwertschöpfungsaktivitäten sind; Einganglogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing/ Verkauf und Kundendienst. Zu den Sekundäraktivitäten zählen Forschung& Entwicklung und Beschaffung²⁵.

²² Vgl. Klobes, S.67

²³ Vgl. Carr, D.L., J.R. Markusen and K.E. Maskus, Estimating the Knowledge Capital Model of the Multinational Enterprise. *American Economic Review* 91 (3), 2001, S. 693–708.

²⁴ Vgl. Diez, W, Reindl, S., "Grundlagen der Autowirtschaft", 4. Auflage, o. O, Auto Business Verlag, 2005, S. 72

²⁵ Vgl. Kutschker, S. 970

Tabelle 7
Strategische Alternativen

Reduzierter Kernkompetenzansatz	Erweiterter Kompetenzansatz
Spezialisierung auf eine begrenzte Anzahl von Kernkompetenzen	Erhaltung grundlegender Kompetenzen in allen strategischen Bereichen
Verlagerung der Entwicklung sowie der Qualitätsverantwortung auf Zulieferer	Beibehaltung der grundlegenden Verantwortlichkeit des OEM für Entwicklung und Qualitätssicherung
Dezentralisierung der Kontrolle über die Wertschöpfungskette	Beibehaltung der zentralen Kontrolle der OEMs über die Wertschöpfungskette
Wissen über neue Technologiebereiche (Elektronik/IT) wird bei externen Zulieferern entwickelt	Interne Weiterentwicklung in kritischen Elektronik-/IT-Kompetenzbereichen
Vorsichtiger und gradueller Ansatz bei technologischen Innovationen	Wettbewerbsvorteile durch Innovation: Hybridfahrzeuge, Telematik etc.

Quelle: Chanaron, Jean-Jacques (2001): Implementing Technological and Organizational Innovations and Management of Core Competencies. Lessons from the Automotive Industry, International Journal of Automotive Technology, 2001, Vol. 1, No. 1, S. 128-144.

2.2. STANDORTAUSWAHL IM GLOBALEN WETTBEWERB

Im globalen Wettbewerb müssen Unternehmen über räumliche Verteilung ihrer Wertschöpfungsaktivitäten entscheiden. Bei einer Zentralisierungsstrategie werden alle Wertschöpfungsaktivitäten in einem Standort konzentriert. Bei einer Dezentralisierungsstrategie wird die Wertkette über die Zielmarktländer gestreut. Vorteile der Zentralisierungsstrategie sind Ausnützung von Economies of Scale und Scope, leichter Informations- und Kommunikationsverkehr, vereinfachte Organisationsstruktur und leichtere Geheimhaltung der Wissensbasis.

Vorteile der Dezentralisierung sind Zugang zu knappen Produktionsfaktoren, Ausnutzen von Kostenunterschieden bei den Produktionsfaktoren, Nutzung von komplementären Ressourcen und Kompetenzen, Streuung von Risiko, Ausnutzen von staatlicher Förderung, leichtere Anpassung an lokale Märkte und leichtere Akzeptanz in Gastländer. Die Autoindustrie weist ein großes Potential an Economies of Scale auf,

andererseits müssen standardisierte Produkte an lokale Bedürfnisse und Vorschriften angepasst werden.

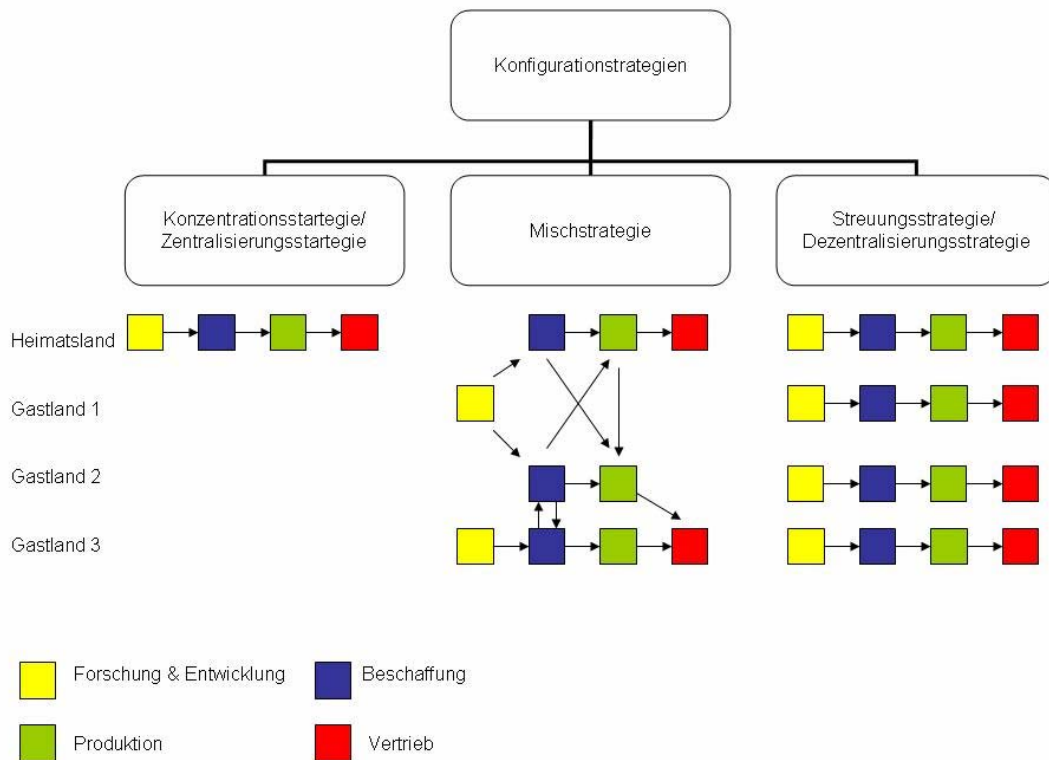


Abbildung 2
Grundvarianten der Konfigurationsstrategie

Quelle: Kutschker, M., Schmid, S., "Internationales Management, 5., bearbeitete Auflage, München, R. Oldenburg Verlag, 2006, S. 973

Alternativ zur Zentralisierungs- und Dezentralisierungsstrategie können Unternehmen eine Mischstrategie ausführen. In der Abbildung 2 wird die Mischstrategie dargestellt, indem einzelne Wertschöpfungsaktivitäten in jeweils unterschiedlichen Ländern durchgeführt werden. Unternehmungen, die Wertschöpfungsstufen wie Einkauf, Produktion, Vertrieb/ Marketing und Logistik/ Distribution dezentralisiert haben, forschen und entwickeln meistens in ihrem Stammsitz²⁶.

²⁶ Vgl. Kutschker, S. 975

Durch konjunkturelle oder politische Entwicklungen in einem Wirtschaftsraum entstehen neue Potentiale. Es ist gegebenenfalls sinnvoll, in neuen Absatzmärkten, die vom bisherigen Produktionsstandort beliefert wurden, vor Ort zu fertigen. Nicht nur Kostenvorteile werden erzielt, sondern Handelshemmnisse werden unterlaufen. Außerdem wird die Entstehung neuer regionaler Wettbewerber behindert.

Strukturelle und regionale Veränderungen in den Abnehmerbranchen machen erforderlich, Kunden in neuen Regionen zu folgen. Der Globalisierungsgrad der Branche bzw. der Konkurrenten erfordert die Präsenz und Lieferfähigkeit in unterschiedlichen Märkten²⁷.

In den Entwicklungsländern fehlen spezialisierte Fachleute, Systeme und Regelungsmechanismen. Firmen in aufstrebenden Märkten können nicht so günstig auf Kapital oder Fachkräfte wie die amerikanische oder europäische Konkurrenz greifen.

In Entwicklungsländern tun sich Unternehmen schwer, in Forschung und Entwicklung zu investieren und weltweit präsenste Marken aufzubauen²⁸.

Direkte Investitionen oder Strategische Allianzen sind zugunsten des ausländischen Investors und dem Gastland. Laut der Tabelle 8 haben die ausländischen Investoren in der Zeitspanne 2001-2006 am meisten in China, gefolgt von Polen, Tschechische Republik und die Türkei investiert.

²⁷ Vgl. Emmerich, V. Globale Produktionsstandortstrategien, Handbuch Internationalisierung, Globalisierung- Eine Herausforderung für die Unternehmung, Krystek, U., Eberhard, Z. (Hrsg.), Berlin, Springer Verlag, 2002, S. 333 f.

²⁸ Vgl. Khanna, T., Palepu, K.G., Aufstrebende Riesen, So entstehen Weltklasseunternehmen in Entwicklungsländern, Harvard Business Manager, Dezember 2006, S. 40 f.

Tabelle 8
Ausländische Investitionen in Milliarden USD

Länder	Durchschnitt 1990-2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Gesamt 2001-2006
China	30 104	46846	52700	53 505	60 630	72 406	69 468	99546
Süd Korea	3 060	3528	1972	4384	8980	7050	4950	30864
Kroatien	543	1561	981	2049	1227	1790	3556	11164
Tschechische Republik	2131	5639	9319	2101	4974	11658	5957	39648
Ungarn	3244	2440	854	2137	4506	7619	6098	23654
Slovakien	634	1579	4012	2160	3031	2107	4165	17054
Polen	3699	5712	4130	4589	12890	9602	13922	50845
Rumänien	656	1157	1106	2213	6517	6483	11394	28870
Türkei	791	3266	1037	1752	2883	9803	20120	38861

Quelle: www.unctad.org (01.08.2008)

2.4. VERSCHIEDENE ANSÄTZE UND VERFAHREN ZUR STANDORTENTSCHEIDUNG

Theorien der Direktinvestition werden unten angegeben und interpretiert²⁹.

1. Klassische Kapital- Theorie
2. Theorie des Monopolistischen Vorteils
3. Theorie des Oligopolistischen Parallelverhaltens
4. Produktlebenszyklus- Theorie
5. Standort-Theorie
6. Internationalisierungstheorie
7. Das eklektische Paradigma von Dunning

²⁹ Vgl. Kutschker, S., S.406. f

2.4.1. Klassische Kapital- Theorie

Motiv der Direktinvestition sind internationale Zinsunterschiede, die durch verschiedene Faktorausstattungen im Kapital entstehen. Entscheidungskriterium ist die Grenzproduktivität des Kapitals im Verhältnis im Inland zu Ausland. Wegen des identischen Zinssatzes würden alle Unternehmen aus einem Land im Ausland gleiche Chancen haben³⁰.

2.4.2. Theorie des Monopolistischen Vorteils

Hier steht der Kontrollmotiv im Vordergrund, indem für das im Ausland investierte Kapital durch Ausschaltung des Wettbewerbs eine erhöhte Sicherheit erreicht werden soll³¹.

Hymer unterscheidet zwei Typen von Direktinvestitionen. Direktinvestitionen von Typ I werden durchgeführt, um eine größere Sicherheit des eingesetzten Kapitals zu erlangen. Laut Hymer gibt es für Direktinvestitionen Typ II zwei Hauptmotive und ein Nebenmotiv. Zu Direktinvestition Typ II kommt es weil, internationale Unternehmungen ihre Auslandsaktivitäten kontrollieren wollen und sie aufgrund Unternehmensspezifischer Wettbewerbsvorteile bzw. Monopolistische Vorteile schaffen, die existierende Markteintrittsbarrieren zu überwinden. Das Kontrollmotiv wird als konstitutives Merkmal von Direktinvestitionen angesehen. Eine Unternehmung kann durch Direktinvestitionen einen größeren Einfluss auf die Tätigkeit im Gastland ausüben.

Der Einsatz monopolistischer Vorteile wird als zentraler Erklärungseinsatz für das Entstehen von Direktinvestitionen erläutert. Unternehmen haben bestimmte Vorteile, die andere Unternehmen nicht besitzen. Nach Hymer ist es sinnvoll, die monopolistischen Vorteile also Wettbewerbsvorteile nicht nur im Heimatmarkt auszuspielen, sondern auch in Auslandsmärkten zur Geltung zu bringen. Das Diversifikationsmotiv wird von Hymer nur als Nebenmotiv gesehen.

³⁰ Vgl. Heinrich, S. 252 f.

³¹ Vgl. Heinrich, S. 253 f.

Mit monopolistischen Vorteilen können Unternehmen Markteintrittsbarrieren überwinden. Außerdem können Unternehmen neue Markteintrittsbarrieren gegenüber der Konkurrenz schaffen.

Folgende Schwachpunkte der Theorie des Monopolistischen Vorteils werden erwähnt. In der Praxis investieren Unternehmungen nicht nur wegen des Ausnutzens der bereits existierenden monopolischen Vorteile, sondern erzielen neue Vorteile zu erlangen. Diese können z. B. Zugang zu Rohstoffen, Rückgriff auf günstige Arbeitskräfte sein. Außerdem lassen sich monopolistische Vorteile nicht in jeden Fall übertragen. Bei Fällen wie kulturelle Unterschiede ist eine Anpassung notwendig.

Die Theorie kann nicht begründen, ob es wirtschaftlich sinnvoller ist, im Ausland zu investieren oder im Heimatland auszuweiten. Mit der Theorie kann man Erstinvestitionen erklären, aber Folgeinvestitionen werden ausgelassen.

Trotz der Schwachpunkte erklärt die Theorie des Monopolistischen Vorteils mehr als kapitalmarktorientierten Ansatz, die wegen identische Zinssätze alle Unternehmungen eines Landes gleiche Chancen zu weisen. Hymer weist auf die Individualität von Unternehmungen. Er deutet darauf, dass unternehmungsspezifische Wettbewerbsvorteile großen Einfluss auf Direktinvestitionen im Ausland sein können. Er bringt die Marktunvollkommenheiten in die Kalkulation, die kein Wirtschaftswissenschaftler ehe kalkuliert hat³².

2.4.3. Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens

Grundthese ist hier, dass multinationaltätige Unternehmen oligopolistische Marktstrukturen vorfinden und sich entsprechend verhalten, indem sie gemäß der Follow the leader Strategie oder cross- Investment Strategie die Direktinvestition eines ausländischen Konkurrenten im Heimatland des Unternehmens mit einer Direktinvestition in dessen Heimatland beantwortet wird³³. Zu Direktinvestitionen

³² Vgl. Kutschker, S., S.406. f

³³ Vgl. Heinrich, S. 252 f.

kommt es, weil Unternehmungen aus oligopolistischen Branchen das gestörte Gleichgewicht wiederherstellen wollen.

Der Ausgangspunkt der Follow the Leader These ist ein nationales Oligopol. Der erster der aus den nationalen Wettbewerbern ins Ausland investiert, wird zum Erstinvestor- Leader- und profitiert von Vorteilen gegen über seine Konkurrenten. Der Leader kann den besseren Service bieten als seine Konkurrenten, die denselben Auslandsmarkt nur durch Export bedienen. Da der Leader Größenvorteile hat, kann er die Preise senken. Eine Erfahrung, die im ausländischen Markt gesammelt wurde, kann im Heimatland zu Nutzen sein. Die Wettbewerber investieren auch im Ausland, um das gestörte Gleichgewicht zu wiederherstellen und werden zu Follower. Die Follower versuchen, den Leader einzuholen.

Bei der Cross Investment These ist das Gleichgewicht nicht durch das Ausbrechen eines nationalen Wettbewerbers gestört, sondern auch durch das Eindringen eines ausländischen Wettbewerbers. Laut der These sollten Gegeninvestitionen im Heimatland des Investors vorgenommen werden, um ins Gleichgewicht zu bringen³⁴.

Der Antrieb der Direktinvestitionen ist defensiv. Unternehmen wollen die bisherige Marktstellung verteidigen. Die Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens ist begrenzt. Sie kann defensive Erstinvestitionen der Pionierunternehmen nicht erklären und, ist nur für oligopolistische Märkte gültig. Außerdem kann eine Direktinvestition andere Ursachen als das oligopolistischen Parallelverhaltens haben. Diese Ursachen sind z.B. veränderte politische oder ökonomische Rahmenbedingungen.

Trotz der Grenzen hat das Parallelverhalten wesentliche Bedeutung in Direktinvestitionen. Obwohl die empirische Überprüfung schwer ausfällt, bestätigen es die Studien³⁵.

³⁴ Vgl. Kutschker, S., S.408. f

³⁵ Vgl. Kutschker, S. 406. f

2.4.4. Produktlebenszyklus- Theorie

Hier wird davon ausgegangen, dass neue Produkte zunächst am Standort der Innovation gefertigt werden. Ist die Wachstumsphase des Produktes erreicht und bestehen im Ausland Absatzchancen, so ist zu prüfen, ob eine Direktinvestition zu Kostenvorteilen führt³⁶.

Vernon beschränkt sich nicht auf den Lebenszyklus eines Produktes, sondern hat den Zyklus der Produktion betrachtet. Er betrachtet drei Stadien: Stadium des neuen Produkts, des reifenden Produkts und des standardisierten Produkts.

Stadium des neuen Produkts: Ein Produkt wird in dem Land, in dem es entwickelt wird, gefertigt und vermarktet- Vernon nimmt an, dass in dieser Phase der Preis des Produktes relativ hoch ist, weil in geringen Stückzahlen produziert wird. Eine Ausländische Nachfrage wird über Exporte befriedigt.

Stadium des reifenden Produktes: Die zunehmende Nachfrage erlaubt mit der Zeit, größere Stückzahlen zu produzieren. Wegen zunehmender Nachfrage bilden sich neue Anbieter. Die Konkurrenz führt bei Notwendigen Fällen zur Preissenkungen. Ein günstiger Produktionsort kommt in Frage. Wenn die Kostenunterschiede im Innland und Ausland groß sind, kommt eine Produktionsverschiebung. In der Regel wird die Produktion nach Ländern verlagert, die ähnliche Nachfragestruktur wie das Heimatland erweisen.

Stadium des standardisierten Produkts: In dieser Phase ist das Produkt standardisiert und, der Fertigungsprozess vereinfacht. Deshalb sind weniger qualifizierte Arbeitskräfte nötig. Aufgrund neuer Wettbewerber entsteht ein großer Kostendruck. Die Produktion im Innland wird ganz aufgegeben, die Produktion im Ausland wird reduziert und in Entwicklungsländer verlagert, wo die Produktionsfaktoren wie Arbeitskräfte günstiger sind.

Grundaussage der Theorie ist; Zur Auslandstätigkeit kommt es nicht sofort bei Gründung einer Unternehmung, sondern erst im Zeitablauf der

³⁶ Vgl. Heinrich, S. 254 f.

Unternehmungsgeschichte. Dabei werden zunächst Exporte getätigt und erst später Direktinvestitionen vorgenommen. In Abhängigkeit der Stellung eines Produkts im Lebenszyklus (Zyklus der Produktion) wandeln sich Außenhandels- sowie Direktinvestitionsverhalten.

Der Produktlebenszyklusansatz weist einige Schwächen auf. Vernon geht von der Superiorität der Industrieländer aus, Es ist zweifelhaft, ob die Theorie die Internationalisierung von Unternehmungen erklärt, die in mehreren Ländern operieren und stark diversifiziert sind. Unternehmungen, die Produktion parallel in verschiedenen Ländermärkten einführen, werden nicht berücksichtigt³⁷.

2.4.5. Standort- Theorie

Nach der Standort-Theorie werden verschiedene Standortfaktoren, wie z. B. Staatliche Anreize, marktbezogene Faktoren (Marktgröße und Wachstum), Lohnkostendifferenzen und politische Risiken anhand von Verfahren der Nutzwertanalyse für den Entscheidungsprozess strukturiert und bewertet. Zur Auslandstätigkeit kommt es nicht nur dort, wo die externen Bedingungen im spezifischen Fall am günstigsten sind, entscheiden ist auch das Zusammenspiel mit unternehmensinternen Charakteristika sowie den Motiven der Auslandstätigkeit. Die Bedingungen für jedes einzelne Engagement sind unterschiedlich und auch die unternehmensinternen Faktoren hochgradig spezifisch .Insbesondere lokal bedeutende und teilweise sehr unterschiedliche Standortfaktoren wie etwa die Verlässlichkeit der Energieversorgung am Standort, die Verfügbarkeit von Mitarbeitern, das lokale Lohnniveau, der regional divergierende Einfluss von Gewerkschaften und die Qualität der lokalen Lieferantenbasis werden im Vorfeld häufig nur unzureichend erhoben³⁸.

Die Standortfaktoren lassen sich in zwei Kategorien unterscheiden: Die Makroumwelt und die Mikroumwelt bzw. Aufgabenumwelt. Standortfaktoren der Makroumwelt sind natürliche und ökologische Faktoren, politische Faktoren, rechtliche Faktoren, staatliche Faktoren, steuerliche Faktoren, makroökonomische Faktoren,

³⁷ Vgl. Kutschker, S. 432. f

³⁸ Vgl. Heinrich, S. 252 f.

technologische Faktoren, demographische Faktoren, ausbildungsbezogene Faktoren, kulturelle und religiöse Faktoren.

Als Mikroumwelt gelten folgende Faktoren: absatzbezogene Variablen z. B. Marktgröße und Wachstum, produktions- bzw. kostenbezogene Variablen z. B. Lohnkosten, beschaffungsbezogene Variablen Verfügbarkeit der Rohstoffe und Know-How Erwerb und konkurrenzbezogene Variablen.

Eine verbindliche Liste von Standortfaktoren existiert nicht. Standortspezifische Vorteile von Ländern müssen mit Charakteristika und Motiven der internationalen Unternehmen sinnvoll kombiniert werden. Unterschiedliche Standortfaktoren spielen je Unternehmen eine unterschiedliche Rolle. Die Bedeutung der einzelnen Standortfaktoren wird von Unternehmen unterschiedlich gewichtet.

Trotz der Problematik bei Verallgemeinerungen ist der Standortansatz positiv. Er erzielt, die geographische Dimension der Internationalisierung zu erhellen, welche bisher vernachlässigt wurde³⁹.

2.4.6. Internationalisierungstheorie

Die Hauptaussage der Internationalisierungstheorie ist: Wenn Transaktionen entweder intern günstiger abgewickelt werden können oder wenn Transaktionen beabsichtigt sind, die über den Markt aufgrund der marktlichen Unvollkommenheiten gar nicht oder erschwert möglich sind, kommt es zur Internationalisierung von Aktivitäten in Form von Direktinvestitionen.

Der Internationalisierungsansatz erklärt unter welchen Bedingungen Unternehmen bestimmte Aktivitäten internationalisieren, aber erklärt nicht, warum diese Arbeitsteilung auf der internationalen Ebene stattfindet und nicht auf der nationalen Ebene. Transaktions- und Koordinationskosten sind nur ein Aspekt. Ein anderer Aspekt in der Internationalisierung ist Flexibilitäts- und Risikoüberlegungen, die

³⁹Vgl. Kutschker, S. 434. f

weggelassen wurden. Der Ansatz betrachtet nur die Kostenseite, ein Erlösvergleich wird nicht durchgezogen⁴⁰.

2.4.7. Das eklektische Paradigma von Dunning

Die Hauptaussage des eklektischen Paradigmas von Dunning ist wie folgend: zur Internationalisierung von Aktivitäten sind Eigentumsvorteile eine zwingende Voraussetzung. Verfügt ein Unternehmen nur über Eigentumsvorteile, so wird er sich als Marktbearbeitungsform für vertragliche Ressourcenübertragung z. B. Lizenzen entscheiden. Hat der Unternehmen noch Internationalisierungsvorteile, werden die Auslandsmärkte durch Exporte bedient. Nur wenn zusätzliche Standortvorteile im Ausland existieren, werden Direktinvestitionen vorgenommen.

Dunning verbindet die Theorie des monopolistischen Vorteils, die Standort-Theorie und die Internationalisierungstheorie und baut darauf seinen Ansatz. Der Ansatz versucht die Bedingungen aufzuzeigen, unter denen bestimmte Markteintritts- und Marktbearbeitungsbedingungen vorteilhaft sind. Dunning teilt Markteintritts- und Marktbearbeitungsbedingungen in drei Gruppen, vertragliche Ressourcenübertragung, Exporten und Direktinvestitionen. Als Vorteile unterscheidet man Eigentumsvorteile, Internationalisierungsvorteile und Standortvorteile.

Eigentumsvorteile werden unter drei Gruppen zugeordnet. Eigentumsvorteile, die aus der langjährigen Existenz des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz resultieren sind Größenvorteile, Spezialisierungs- und Verbundvorteile. Eigentumsvorteile wegen der Internationalität des Unternehmens sind Vorteile beim Zugang zu Ressourcen. Zu den Eigentumsvorteilen unabhängig von langjähriger Existenz und Internationalität zählen Produktinnovationen und Patente. Hat ein Unternehmen Eigentumsvorteile, so wird vertragliche Ressourcenübertragung. Weil das Unternehmen keine Internationalisierungsvorteile hat, muss es keinen potentiellen Standort suchen. Wenn die Unternehmung bestimmte Aktivitäten selbst besser als der Markt und auch als der verträgliche Partner durchführen kann, heißt es, dass

⁴⁰ Vgl. Kutschker, S. 445 f.

Internationalisierungsvorteile vorhanden sind, und Export ausgewählt soll. Wenn ein Standort zusätzliche Vorzüge aufweist, ist dann die Direktinvestition optimal.

Schwachstellen des eklektischen Paradigmas sind deutliche Überschneidungen und Interdependenzen der einzelnen Punkte innerhalb und untereinander der Vorteilskategorien.

Strategische Aspekte werden wenig berücksichtigt. Der Ansatz von Dunning erklärt nicht, warum manche Unternehmen im selben Land bei ähnlichen Aktivitäten parallel unterschiedliche Markteintritts und Marktbearbeitungsformen wählen.

Die restlichen Erklärungsansätze analysieren die Internationalisierung nur partial. Das eklektische Paradigma von Dunning ist integriert⁴¹.

2.5. KRITERIEN BEI DER STANDORTAUSWAHL IN ANLEHNUNG

AN DUNNING

Standortfaktoren werden in der Literatur häufig erfasst und ausführlich beschrieben. In der Tabelle 9 werden verschiedene Klassifikationen der Standortfaktoren von sämtlichen Autoren gelistet.

⁴¹ Vgl. Kutschker, S. 452. f

Tabelle 9
Verschiedene Klassifikationen von Standortfaktoren

Tesch, 1980	Standortfaktoren, die Aktivitäten der Unternehmen insgesamt betreffen
	Rechtssicherheit
	Politische Stabilität
	Allgemeine Wirtschaftspolitik
	Steuern und Steuerpolitik
	Sonstige Fördermassnahmen
	Standortfaktoren, die die Verfügbarkeit und die Kosten der zur Produktion notwendige Faktoren betreffen
	Klimatische Verhältnisse
	Rechtliche Beschränkungen der Produktion
Jahrreis, 1984	Verfügbarkeit und Kosten von Produktion
	Verfügbarkeit und Kosten von Grundstücken und Gebäuden
	Verfügbarkeit und Kosten von Arbeitskräften
	Verfügbarkeit und Kosten von Rohstoffen und Vorprodukte
	Verfügbarkeit und Kosten von Dienstleistungen
	Standortfaktoren, die den Absatz betreffen
	Nachfragefaktoren
	Wettbewerbsfaktoren
	Exportmöglichkeiten
Sprenger, 1992	Marktgröße und Wachstum
	Anzahl der Konkurrenten
	Positionierung der Konkurrenten
	Qualität und Größe der Rohstoffvorkommen
	Erschließbarkeit der Rohstoffvorkommen
	Entfernung zum Kunden
	Lohnniveau
	Steuersystem
	Bildungsniveau
Sprenger, 1992	Absatzrelevante Faktoren
	Markt- und Kundennähe
	Kurzfristige Liefermöglichkeit
	Importrestriktionen
	Wechselkursrisiken
	Leistungsbilanz

Sprenger, 1992	Kostenrelevante Faktoren
	Flächenverfügbarkeit
	Arbeitskräfteverfügbarkeit
	Rohstoffe
	Infrastruktur
	Kosten(Lohn, Energie und Transport)
	Steuer
Gabler, 1997	Weiche Faktoren
	Politische Stabilität
	Arbeitsfrieden
	Forschung und Entwicklung
	Beschaffungsorientierte Faktoren
	Grund und Boden
	Zulieferstrukturen
Dunning, 1998	Arbeitsmarktbedingungen
	Verkehrsbedingungen
	Produktionsorientierte Faktoren
	Soziale Bedingungen
	Politische Bedingungen
	Technologische Bedingungen
	Absatzseitige Faktoren
Dunning, 1998	Absatzmarkt
	Konkurrenz
	Staatliche Absatzhilfen
	Verkehrsinfrastruktur
	Unternehmensspezifische Variablen
	<u>Beschaffungsorientierte Faktoren</u>
	Verfügbarkeit von Arbeitskräften und Lieferanten
	Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen
	<u>Absatzorientierte Faktoren</u>
	Marktgröße und Wachstum
	<u>Effizienzorientierte Faktoren</u>
	Kosten von Produktionsfaktoren
Dunning, 1998	<u>Strategische Faktoren</u>
	Zugang zu Now- How
	Forschung und Entwicklung
	Rahmenbedingungsspezifische Variablen
	Politische Stabilität
Dunning, 1998	Subventionen
	Steuerpolitik

Quelle: Eigene Darstellung

Weil eine verbindliche Liste von Standortkriterien nicht existiert, werden Motive der Internationalisierung als Erklärungsansatz herbeigerufen. Im Model von Dunning werden unternehmensspezifische und rahmenbedingungsspezifische Variablen unterscheidet.

2.5.1. Unternehmensspezifische Variablen

Unternehmungsspezifische Variablen bzw. Standortfaktoren, die von den ausländischen Investoren beachtet werden, werden von den Motiven der Internationalisierung bestimmt. Motive der Internationalisierung lauten wie folgend⁴²:

1. Beschaffungsorientierte Motive
2. Absatzorientierte Motive
3. Effizienzorientierte Motive
4. Strategische Motive

2.5.1.1. Beschaffungsorientierte Motive

Beschaffungsorientierte Motive beinhalten Zugang zu knappen Ressourcen wie natürliche, menschliche und finanzielle Ressourcen.

Für die Verwirklichung globaler Wertschöpfung muss der Transfer von Gütern und Kommunikation erfolgreich durchgeführt werden. Aufgrund der Dominanz des Materialflusses hat die Beschaffungsseite große Bedeutung.

Die Standorte, die Lieferanten zur Verfügung stellen, die die notwendige Qualität, Mengen und Lieferantentreue leisten können, haben großen Vorsprung gegenüber alternativen Standorten⁴³.

Beschaffungsorientierung umfasst nicht nur Zugang zu natürlichen Ressourcen wie Rohstoffe sondern auch menschliche Ressourcen. Personalorientierung in der Standortauswahl hat verschiedene Aspekte. Diese sind Produktive Arbeitsverfügbarkeit, (Jahresarbeitszeit, Streik- und Ausfallzeiten, Krankenrate, Urlaub) Ressourcenflexibilität, (flexibler Personaleinsatz, Kündigung, Durchsetzung von

⁴² Dunning, J.H. (1998), "Location and the multinational enterprise: a neglected factor?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29 No.1, S.45-66.

⁴³ Vgl. Krüger, S.27 f.

Rationalisierungsmassnahmen) Produktivität und Qualifikationsniveau der Mitarbeiter⁴⁴.

Die Kapitalallokation der ausländischen Investoren für Investitionsprojekte erfordert exakte Bewertung von Länder und Regionen. Die Bestimmung und Anwendung der Kapitalkosten im Gastland spielen für langfristige Investitionspolitik eine zentrale Rolle.

Bei den Investitionsentscheidungen benützen Unternehmen Eigenkapital und Fremdkapital. Bei einer Eigenkapitalfinanzierung sind die Kapitalkosten schwer zu bestimmen. Fremdkapitalkosten festzulegen ist im Allgemeinen relativ einfach, weil auf vertraglich fixierte Zinszahlungen zurückgegriffen wird. Verfügbarkeit von kurzfristigen Krediten und Langfristigen Krediten stehen im Brennpunkt. Inflationsraten und Währungsrisiken sind auch zu beachten⁴⁵.

2.5.1.2. Absatzorientierte Motive

Die weltweite Autonachfrage hat sich im Jahr 2007 wie in 2006 weiter positiv entwickelt. Der weltweite Autoabsatz stieg insgesamt um 4,2% auf 71,6 Mio. Der Amerikanische Markt wuchs um 0,5% auf 22,8 Mio. Der Autoabsatz in Europa, nimmt um 3,7 % um 22,3 Mio. Die dynamische Entwicklung in den aufstrebenden osteuropäischen Ländern beträgt 23,3 % Während es auf dem japanischen Markt um 3,3 % Absatzrückgängen kam, stieg der Absatz in China um 21,1, in Indien um 11 % und in Südkorea 5,9 %. Insgesamt wuchs der Markt in der Asia Pasific Region um 9,1 % Die Autonachfrage in der Türkei stagnierte um 4,2 %⁴⁶.

Aufgrund der ausgeprägten ungleichen Einkommensverteilung ist eine Mittelschicht, die sich ein Auto zur individuellen Mobilität leisten kann, in meisten Entwicklungsländern noch schwach ausgebildet⁴⁷.

⁴⁴ Vgl. Emmerich, S. 333 f.

⁴⁵ Vgl. Geginat, J., Morath, B. Wittmann, R., Knüsel, P. "Kapitalkosten als strategisches Entscheidungskriterium" Studie bei Roland Berger Strategy Consultants, S. 4 f.

⁴⁶ <http://www.osd.org.tr/2007yilidegerlendirme.pdf> (20.06.2007)

⁴⁷ Vgl. Urban, M, Markeneintritt von Autoherstellern in Asien, Markeneintritts-Management, Probleme, Strategien, Erfahrungen, Oelsnitz, D. (Hrsg.), Stuttgart, Schäfer- Poeschel Verlag, 2000., S. 270 f.

In der Tabelle 10 wird ein Ländervergleich der Kaufkräfte in allen Warengruppen und in PKW durchgeführt.

Tabelle 10
Purchasing Power Parity By Expenditure Group, 2005 (EU25=1.00)

Länder	In allen Warengruppen	in Personenwagen
Deutschland	1,0526	0,9497
Spanien	0,9077	0,9736
Griechenland	0,8281	0,9544
Polen	2,2017	3,5738
Ungarn	148,8902	237,5911
Bulgarien	0,701	1,6573
Türkei	1,0452	2,154

Quelle: http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=20&ust_id=6 (24.04.2008)

2.5.1.3. Effizienzorientierte Motive

Für die Unternehmen ist nicht nur die Verfügbarkeit der knappen Ressourcen, sondern das Ausnutzen von Kostenunterschieden wichtig. Unternehmen versuchen Kostenvorteile zu schaffen, indem sie in Länder investieren, wo Faktoren wie Lohnkosten und Materialkosten, die in die Produktion eingesetzt werden, günstiger sind. Unternehmen entscheiden sich für Standorte, wo die Lieferanten gleichzeitig für mehrere Hersteller produzieren, damit die Einsparungen wegen der Economies-of-Scale-Effekte durch Erfahrungskurven- und Synergie-Effekte verstärkt werden⁴⁸.

2.5.1.4. Strategische Motive

Im strategisch orientierten Motiv steht Forschung und Entwicklung im Vordergrund. Früher haben Unternehmen Forschung und Entwicklungsaktivitäten im Stammsitz durchgeführt. Mit steigender Internationalisierung haben Unternehmen Technologie in die Gastländer. Unternehmen entscheiden sich für eine Direktinvestition im Ausland, um Know-How auszunützen⁴⁹.

⁴⁸ Vgl. Kutschker M., Schmid, S., S. 80 f.

⁴⁹ Dunning, J.H. S. 45- 66

2.5.2. Rahmenbedingungsspezifische Variablen

Rahmenbedingungsspezifische Variablen werden stark von der Industriepolitik der Staaten ausgeprägt. Entscheidungen über Produktionsstandorte kommt der Industriepolitik des Staates zunehmende Bedeutung zu. Während früher die Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit im Vordergrund von Standortentscheidungen standen, rücken aufgrund der Möglichkeiten weltweiten Technologietransfers andere wirtschaftliche und institutionelle Rahmenbedingungen und damit Industriepolitik des Staates und auch die Steuerbelastung in den Brennpunkt⁵⁰.

Die institutionellen Rahmenbedingungen der Entwicklungsländer sind weniger ausdifferenziert als in Industrieländern. Die Instabilität in Entwicklungsländern (Veränderungen bei den politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen) müssen berücksichtigt werden. Investoren erwarten die notwendige Finanzierung zu sichern und mit akzeptabler Sicherheit kalkulieren zu können⁵¹.

Ausländische Staaten benötigen das Kapital privater Investoren, ihre Methoden und ihr Management Know-how. Die Gastländer müssen ihre rahmenbedingungsabhängigen Standortfaktoren attraktiv für ausländische Investoren gestalten. Subventionen, Privatisierung staatlicher Unternehmen und Entbürokratisierung wirkt auf die Attraktivität des Landes für ausländische Investoren positiv ein.

Rahmenbedingungsspezifische Kriterien lauten wie folgend⁵²: Politische Stabilität, Verhalten gegen über ausländischen Investoren und deren Gewinnen, Verstaatlichungstendenzen, Bürokratische Hemmnisse.

⁵⁰ Vgl. Khanna, T., Palepu, S. 40 f.

⁵¹ Vgl. Orr, R. J.; Bessere Verträge für Geschäfte in Entwicklungsländern, Harvard Business Manager, Juli 2006, S. 14 f.

⁵² Vgl. Kutschker M., Schmid, S., S. 435 f.

3. STAND DER TURKISCHEN AUTOINDUSTRIE

3.1.KURZE GESCHICHTE DER INDUSTRIE

In 1960-1970 wurde Montage durch Lizenzierung verwirklicht. Wegen der Schutzzollpolitik konnte sich die Zulieferer Industrie entwickeln, da es keine Konkurrenz gab. In den Jahren 1970- 1980 erfolgte Lokalisierung.

In 1980 evolutionierte die türkische Ökonomie zu freiem Markt. 1980- 1990 steigerte sich die Kapazität durch Modernisation. In 1989 wurde freie Zirkulation von Kapital erlaubt.

1990- 1995 wurden up to date Modelle exportiert. In 1995 wurde die Türkei WTO Mitglied. In 1996 trat sie in die EU Zollunion ein. In 1995– 2000 integrierte sich die türkische Auto Industrie vollständig auf der Fertigungsbase.

Seit 2000 wird in der Türkei Forschung und Entwicklung durchgeführt. Design und Technologie werden zu Stande gebracht und durch Intellektuelle Eigentumsrechte geschützt. Eine nationale Zulieferindustrie ist für internationale Hersteller aufgebaut⁵³.

Vor 1990 war die Internationalisierung in der Türkei binnenorientiert. Nach 1990 ist die Internationalisierung auf dem Wert “Export von Waren” außenorientiert. Heutzutage ist die Internationalisierung in der Regel in den übrigen Formen noch binnenorientiert. Diese Formen sind Lizenzverwertung einer ausländischen Firma, Joint-venture im Inland mit einer ausländischen Firma und Betriebsstätte einer ausländischen Firma. Eine Transmission von binnenorientierter Internationalisierung zu außenorientierter Internationalisierung ist erwünscht, weil der Mehrwert zunehmen wird.

⁵³ www.osd.org.tr

Tabelle 11
Basisformen der Internationalisierung

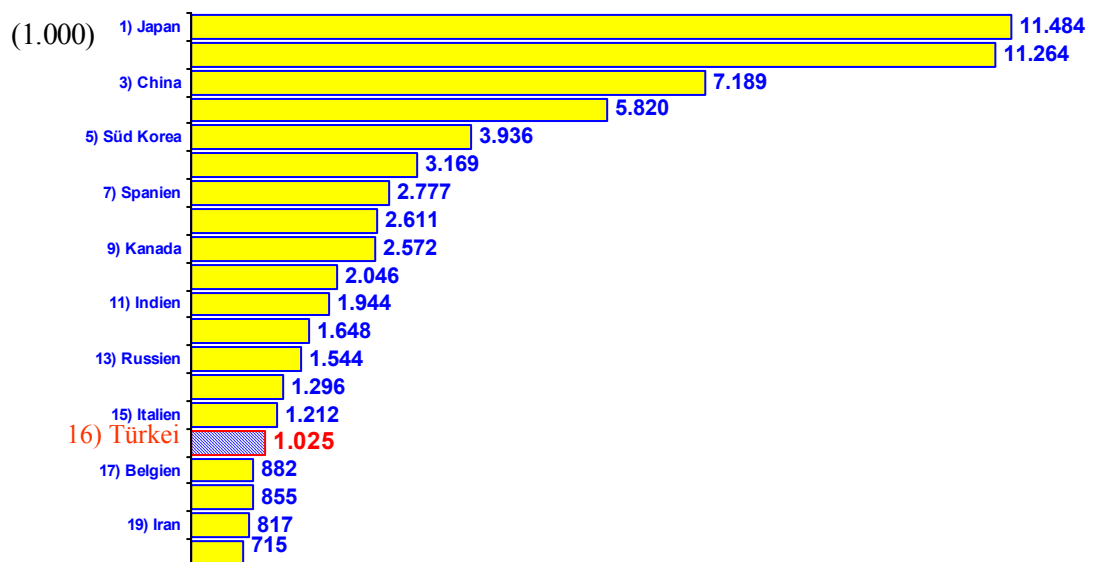
Außenorientierte Internationalisierung	Binnenorientierte Internationalisierung
Export von Waren Lizenzvergabe ins Ausland Joint- Venture im Ausland Betriebsstätte und Niederlassungen im Ausland	Import von Waren Lizenzverwertung einer ausländischen Firma Joint- venture im Inland mit einem ausländischen Partner Betriebsstätte und Niederlassungen einer ausländischen Firma

Quelle: Kutschker, M., Schmid, S., "Internationales Management, 5., bearbeitete Auflage, München, R. Oldenburg Verlag, 2006, S. 246

3.2. FAKTEN ÜBER DIE AUTOINDUSTRIE IN DER TURKEI

Die Autoindustrie der Türkei ist an 16. Stelle in der Weltproduktion. 2006 wurde in der Türkei 1. 025.000 Stück produziert.

Tabelle 12
Autoproduktion in der Welt (2006)



Quelle: www.osd.org.tr

Die Türkei ist der sechstgrößte Autoproduzent unter 27 EU Mitglieder. Die türkische Autoindustrie ist der größte Autobusproduzent der EU.

Tabelle 13
Rang der Türkei unter 27 EU Mitglieder

	2005	2006
Gesamt	7	6
Autobus	1	1
Nutzfahrzeuge	3	2
LKW	7	6
PKW	9	9

Quelle: www.osd.org.tr

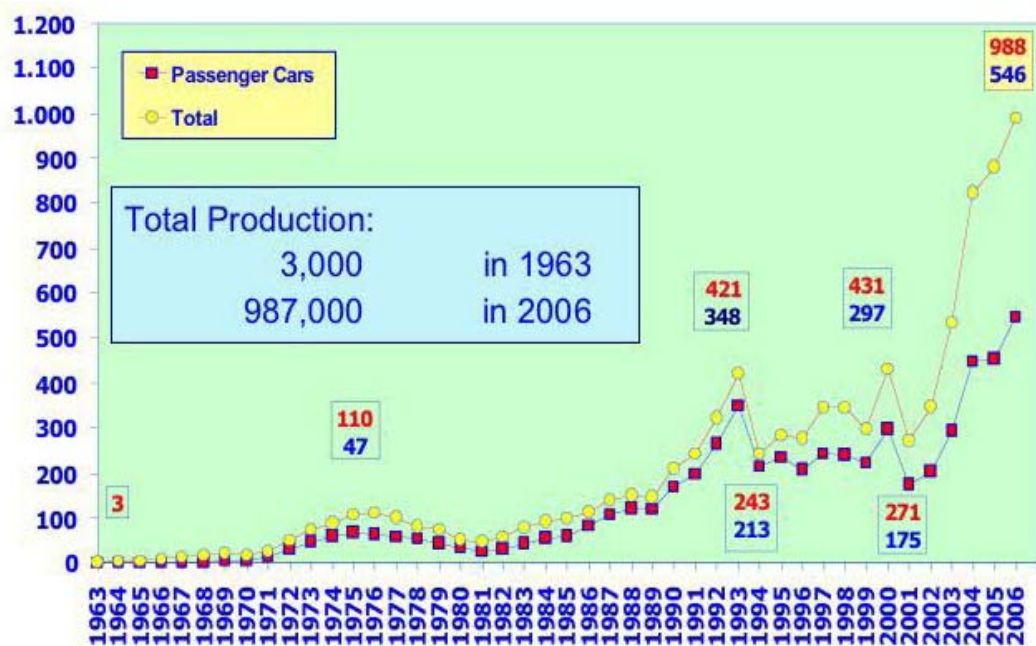


Abbildung 3
Autoproduktion der Türkei 1963-2006

Quelle: www.osd.org.tr

Die Abbildung 4 zeigt die Autoproduktion der Türkei von 1963 bis 2006. Wegen den Krisen in 1994 und 2001 stagniert die Produktion. Nach der Krise in 2001 nimmt die Produktion zu.

Wegen der schwankenden Nachfrage im Inland nimmt der Binnenmarkt ab. Der Marktanteil der einheimischen Hersteller sinkt wegen der steigenden Importsrate. Der einheimische Hersteller muss seine Exportquote erhöhen, um die Situation im Innland auszugleichen und rentabler zu sein. In 2007 wurden 73 % der in der Türkei produzierten Fahrzeuge exportiert.

Tabelle 14
Exportrate nach Jahrgängen

Jahr	Produktion	Export	Exportrate %
1997	399.923	31.174	8
1998	405.001	37.926	9
1999	325.291	92.051	28
2000	468.38	104.744	22
2001	285.737	202.158	71
2002	357.405	261.934	73
2003	563.450	358.745	64
2004	864.073	518.595	60
2005	915.998	561.078	61
2006	1.026.427	706.402	69
2007	1.132.932	829.879	73

Quelle: www.osd.org.tr

Wie aus der Tabelle 15 entnommen werden kann, steigt die Exportrate der Türkei. In 2006 ist die Autoindustrie an erster Stelle unter allen Sektoren.

Tabelle 15
Export der Türkei 1998- 2006

	1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006 - YTD August	
No	Industry	Value	Industry	Value	Industry	Value	Industry	Value	Industry	Value	Industry	Value	Industry	Value	Industry	Value	Industry	Value
1	Readywear	8.000	Readywear	7.551	Readywear	7.451	Readywear	7.489	Readywear	9.172	Readywear	11.517	Readywear	13.098	Readywear	13.708	Automotive	10.000
2	Iron	3.000	Iron	3.082	Iron	3.330	Iron	3.961	Automotive	4.761	Automotive	7.251	Automotive	10.812	Automotive	13.659	Readywear	9.136
3	Textile	2.600	Electric	2.610	Electric	2.792	Automotive	3.926	Iron	3.954	Iron	5.389	Iron	9.220	Iron	9.440	Iron	7.975
4	Electric	2.600	Textile	2.565	Automotive	2.677	Electric	3.248	Electric	3.486	Electric	4.382	Electric	6.087	Electric	6.964	Chemicals	5.672
5	Chemicals	1.800	Automotive	2.528	Textile	2.590	Textile	2.867	Textile	2.978	Textile	3.664	Textile	4.566	Chemicals	6.750	Electric	5.062
6	Grain	1.700	Chemicals	1.774	Chemicals	1.891	Chemicals	2.193	Chemicals	2.680	Chemicals	3.579	Chemicals	4.007	Textile	4.861	Textile	3.528
7	Automotive	1.500	Grain	1.220	Grain	1.178	Grain	1.378	Grain	1.150	Grain	1.521	Machinery	2.093	Machinery	2.666	Machinery	2.045
No. Of Vehicles Exported		37.227		90.709		104.079		205.163		261.692		360.950		518.521		561.674		440.369
No. Of Total Production		405.002		325.297		468.321		285.737		357.217		562.466		862.035		914.359		635.000

Quelle: www.osd.org.tr

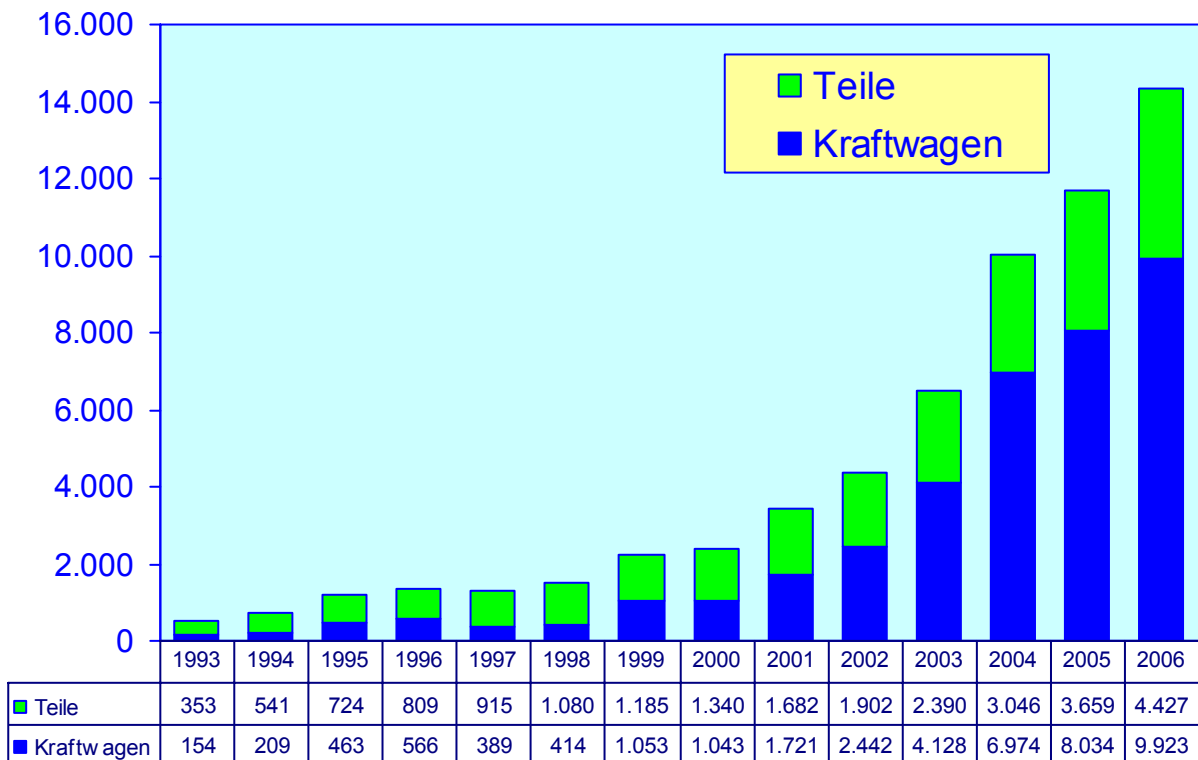


Abbildung 4
Exportdaten der Türkei

Quelle: www.osd.org.tr

Die Türkei exportiert nicht nur Kraftwagen sondern auch Autoteile. Der Kraftwagen Export beträgt in 2006 9923 Mio. USD, und der Teileexport beträgt 4427 Mio. USD. Laut der Abbildung 4 nimmt der Teileexport auch zu. Die Wachstumsrate des Teileexports in 2006 gegenüber dem Vorjahr beträgt 82, 65%.

3.3.SPEZIALISIERUNG DER TURKISCHEN AUTOHERSTELLER INNERHALB DER WERTKETTE

Art und Ausmaß der erbrachten Wertschöpfung in der Türkei soll untersucht werden. Art und Umfang der Wertschöpfung hängen von der ausgewählten Marktbearbeitungsform ab. Es kann um Lizenzierung, Export, Franchising, Joint Venture, Strategische Allianzen oder Produktionsgesellschaften gehen. Die Auslandswertschöpfung bei Export und Lizenzierung fällt niedriger aus, während sie

bei Produktionsgesellschaften sehr hoch ist⁵⁴. In den 80 er und 90 er Jahren waren Lizenzierungsverträge üblich.

Tabelle 16
Autoproduzenten in der Türkei in 1989

Unternehmen	Produktionsaufnahme	Lizenzverträge
A.O.S	1966	Skoda- Isuzu
B.M.C.	1966	Leyland- Volvo- Cummins
Chrysler	1964	Chrysler Int. S.A.
Karsan	1966	Peugeot
M.A.N.	1967	M.A.N.
Otomarsan	1968	Mercedes Benz
Otosan	1959	Ford
Otoyol	1967	Iveco- Fiat
Oyak-Renault	1971	Renault
Tofas	1971	Fiat

Quelle: Orak, K., Die Autoindustrie in der Türkei und der EG- Binnenmärkte, Werner Gumpel
Redaktion, München, 1991, S.21

In 2000 Jahren sind Joint-venture und ausländische Direktinvestitionen in Produktionsgesellschaften geläufig. Unter 16 Kraftwagenproduzenten, die in de Türkei tätig sind, sind 8 Joint Venture und 3 Ausländische Direktinvestitionen, während KARSAN, AKSAM, TEMSA und B.M.C lokal sind.

⁵⁴ Kutschker, S. 321

Tabelle 17
Autoproduzenten in der Türkei in 2006

Unternehmen	Internationalisierungsgrad	Ausländische Partner
Tofaş	JV	FIAT
Oyak Renault	JV	Renault
Toyota	FDI	Toyota
Hyundai Assan	JV	Hyundai
Honda	FDI	Honda
Ford Otosan	JV	Ford
Karsan	Lokal	Peugeot
B.M.C.	Lokal	Lokal
Otoyol	JV	Iveco
Mercedes Benz Türk	JV	Mercedes Benz
Anadolu Isuzu	JV	Isuzu
Temsa	Lokal	Lokal
Askam	Lokal	Lokal
Otokar	Lokal	Land Rover
M.A.N.	FDI	MAN

Quelle: www.osd.org.tr

Die türkische Autoindustrie muss Materialien und Komponente importieren, damit sie Fertigung durchführen und das Endprodukt importieren kann. In 2007 wurde 107.154.000 USD Export und 169.987.000 USD Import verwirklicht. Der wesentliche Unterschied ist durch den Import von Erdgas, Petroleum und Mineralöle verursacht. Er beträgt 28.729.000 USD. Der nächste Grund für den Import –Exportunterschied ist der Import von Investitionsgütern wie Maschinen. Der Unterschied ist 13. 834.000 USD. Dieser Unterschied ist verursacht durch neue Investitionen in neuen Fertigungsstätte und Kapazitätserweiterungen.

Eisen und Stahlimport ist an dritter Stelle mit einem Unterschied von 7.819.000 USD. Der Unterschied ist durch den Import von Stahl mit hoher Qualität verursacht, welcher von der Autoindustrie gebraucht wird. Der Import-Exportunterschied von Ersatzteilen von Maschinen beträgt 5.865.000 USD. Der Mangel an Produktion von Rohstoffen wie Plastik verursacht ein Import- Exportunterschied von 5.863.000 USD.

Tabelle 18
Außenhandelsdefizit der Türkei nach Branchen in 2007

X 000 \$			
	Import	Export	Unterschied
Gesamt	169.986.851	107.153.918	-62.832.933
Kleidung und Zubehör, aus Gewirkten oder Gestrickten	538.865	8.021.169	7.482.304
Kleidung und Zubehör, ausgenommen aus Gewirkten	858.607	5.444.234	4.585.628
Kraftwagen, Krafträder, Fahrräder und Teile davon und Zubehör	12.397.077	15.902.346	3.505.269
Früchte	252.576	2.670.404	2.417.828
Waren aus Eisen oder Stahl	1.834.834	4.133.181	2.298.346
Andere Konfektionierte Spinnstoffwaren, Altwaren und Lumpen	123.849	2.109.226	1.985.377
Zubereitungen von Gemüse, Früchten, Nüsse oder anderen Pflanzenteilen	76.999	1.313.462	1.236.463
Schiffe	711.744	1.817.730	1.105.986
Salz, Schwefel, Steine und Erden; Gips, Kalk und Zement	387.603	1.452.031	1.064.427
Mineralische Brennstoffe, Mineralöle	33.876.331	5.147.343	-28.728.988
Kernreaktoren, Kessel, Maschinen, Apparate und Teile davon	22.581.239	8.746.983	-13.834.257
Stahl und Eisen	16.171.092	8.351.604	-7.819.488
Maschinen, Apparate, elektronische Waren und Zubehör	13.285.918	7.420.548	-5.865.370
Kunststoffe und Waren daraus	8.684.177	2.820.930	-5.863.246
Organische Chemische Erzeugnisse	3.993.884	374.237	-3.619.646
Perlen, Edelsteine, Münzen	5.904.461	2.623.599	-3.280.862
Pharmazeutische Erzeugnisse	3.522.960	357.264	-3.165.696
Optische, medizinische Instrumente	3.010.373	303.200	-2.707.173
Kupfer und Waren daraus	3.146.484	880.243	-2.266.241
Papier und Pappe, Waren aus Papierhalbsstoff, Papier und Pappe	2.468.974	860.023	-1.608.950
Verschiedene Erzeugnisse der chemischen Industrie	1.536.147	280.058	-1.256.089
Baumwolle, Spinnstoffe und Waren daraus	2.829.538	1.611.153	-1.218.384
Gerb und Farbstoffauszüge und ihre Derivate	1.528.699	356.688	-1.172.010

Quelle: Otomotiv Sanayi Cari Açık Raporu, OSD- TAYSAD, 02.2008

Aus der Tabellen 17 und 18 wird festgestellt, dass der Export von der Autoindustrie den Import von Rohstoffen und Komponenten, Neuwagen und deren Ersatzteile ausgleicht.

Tabelle 19
Außenhandel von Gütern mit der Zolltarifnummer 87.00 (
Zugmaschinen, Kraftwagen, Krafträder, Fahrräder und andere
Nichtschienengebundene Landfahrzeuge Teile davon und Zubehör)

Jahre	Automobilaussenhandel			Aussenhandel der Türkei			Anteil von Automobilindustrie im Aussenhandel %			Anteil der Automobilindustrie im Unterschied
	Import	Export	Unterschied	Import	Export	Unterschied	Import	Export	Unterschied	
1996	2.692.913	811.794	-1.881.119	43.626.64 2	23.224.46 5	-20.402.178	6,17	3,50	9,22	9,22
1997	4.105.136	676.035	-3.429.101	48.558.72 1	26.261.07 2	-22.297.649	8,45	2,57	15,38	15,38
1998	3.727.576	797.369	-2.930.207	45.921.39 2	26.973.95 2	-18.947.440	8,12	2,96	15,46	15,46
1999	3.094.421	1.473.612	-1.620.809	40.671.27 2	26.587.22 5	-14.084.047	7,61	5,54	11,51	11,51
2000	5.466.837	1.592.513	-3.874.323	54.502.82 1	27.774.90 6	-26.727.914	10,03	5,73	14,50	14,50
2001	1.827.054	2.335.381	508.327	41.399.08 3	31.334.21 6	-10.064.867	4,41	7,45	-5,05	-5,05
2002	2.332.732	3.304.135	971.403	51.553.79 7	36.059.08 9	-15.494.708	4,52	9,16	-6,27	-6,27
2003	5.383.395	5.272.017	-111.378	69.339.69 2	47.252.83 6	-22.086.856	7,76	11,16	0,50	0,50
2004	10.237.024	8.288.799	-1.948.225	97.539.76 6	63.167.15 3	-34.372.613	10,50	13,12	5,67	5,67
2005	10.552.792	9.566.435	-986.356	116.774.1 51	73.476.40 8	-43.297.743	9,04	13,02	2,28	2,28
2006	11.408.441	11.886.092	477.651	139.576.1 74	85.534.67 6	-54.041.499	8,17	13,90	-0,88	-0,88
2007	12.397.077	15.902.346	3.505.269	169.986.8 51	107.153.9 18	-62.832.933	7,29	14,84	-5,58	-5,58

Quelle: Otomotiv Sanayi Cari Açık Raporu, OSD- TAYSAD, 02.2008

Die Daten von Türkische Statistik Institution TUIK werden geheim gehalten, deswegen können nur Güter mit der Zolltarifnummer 87 analysiert werden. Eine detaillierte Analyse ist nicht möglich. Importierte Produkte können nicht je Produktgruppe zugeordnet werden.

In der Autoindustrie werden Rohstoffe wie Aluminium, Kunststoff und Stahl, die hohen Know- How im Fertigungsprozess erfordern, 90% importiert. In Komponenten und Halbfabrikaten Bereich variiert die Importsquote abhängig von dem Endprodukt von %45 bis % 80.

Der Anteil von Autoindustrie in Importen von Waren mit den Zollnummern 40 (Kautschuk und Waren daraus) und 84(Kernreaktoren, Kessel und Maschinen und Teile davon) ist unfeststellbar wegen des Geheimhaltens von TUIK Daten.

Wenn die “Dahilide İşleme Rejimi İzin Belgesi,, Dokumente in Autohersteller und Lieferantenbereich studiert werden, wird festgestellt, dass für 100 USD Export von Autoteile 39,3 USD importierte Waren angewendet wird. Für 100 USD Export von Fahrzeugen wird 46,1 USD importierte Waren angewendet. Durchschnittlich wird die Autoindustrie mit 43,5 % importierte und 56, 5 % einheimische Waren versorgt (Siehe Anhang 1) ⁵⁵ .

Die Kostenstruktur in der Autoindustrie ist 36 % elektrische und elektronische Systeme, 26% Eisen und Stahl, 13 % Kunststoffe, 13 % Textilien, 5 % Gussteile, 4 % Brennstoffe, Mineralöle und 3 % Waren aus Glass⁵⁶.

Wir können wegen der Geheimhaltung von den Daten die importierte und einheimische Rohstoffe und Komponente nur durch Betrachtungen der Praxis auflisten.

⁵⁵ Vgl. Otomotiv Sanayi Cari Açık Raporu, OSD- TAYSAD, 02.2008

⁵⁶ Vgl. Capital, 7. 2000, S.152

Tabelle 20

Ursprung von eingesetzten Produktionsmittel

Rohmaterial und Halbfabrikate	Ursprung
Stahl und Eisen(Metallbeschichtete Stahlprodukte- Platten und Spulen, blech mit hoher Bruchzähigkeit, Blech mit Boron)	Import
Kunststoffe	Import
Kautschuk	Import
Komponente	
Außenspiegeln	Lokal
Getrieben und Kupplungen	Lokal/ Import
Gussteilen für die Autoindustrie	Lokal
Schmiedstücke	Lokal
gezackte Teile	Lokal
Scheibenwischermechanismus	Lokal
Scheibenwischermotor	Lokal/ Import
Scheibenbremse	Lokal
Bremsvorrichtung	Lokal
Scheiben	Lokal
Wasserbehälter für Scheibenwischer	Lokal
Motor für Scheibenwischerwasser	Import
Systeme und Module	
Frontend(Stossfänger+ Scheinwerfer)	Lokal
Fensterhebern	Lokal
Schließsystemen	Lokal
Cockpitmodulen	Lokal
Sitzmodul	Lokal
Sicherheitssystemen (Gurten und Airbags)	Lokal/ Import
Brennstofftank(Şişirme plastik depo lokal+ elektrik motorlu yakıt pompası Import+ yakıt filtresi plastik Import+ ekstürsyon yakıt borusu lokal)	Lokal/ Import
Bremssysteme (Fren hidrolik merkezi Importl+ Fren basıncı artırma servosu lokal+ disk fren- kaliper lokal+disk lokal+ tambur fren lokal+ Kampana lokal, ABS Import)	Lokal/ Import

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Daten aus unterschiedlichen Interviews

Die Exportrate ist auch eine Anzeige wie die Importrate für die Spezialisierung innerhalb der Wertkette. 67 % vom gesamten Export ist erzielt durch Fahrzeugexport. Der Beitrag von Teileexport ist 33%. Die Wachstumsrate dagegen ist höher in Teileexport. Laut der Tabelle 21 beträgt die Wachstumsrate in Fahrzeugexport 31 % und in Teileexport 40 %.

Tabelle 21
Export von Fahrzeuge und Teile(in USA \$)

	2004	2005	2006	2007	2007/2006 (%)
Fahrzeuge	6.974.022.027	8.035.352.707	9.921.815.775	12.948.711.105	31
Teile gesamt	3.046.300.785	3.504.213.036	4.508.490.757	6.321.835.873	40
Komponente	2.453.423.970	2.785.312.434	3.668.803.672	5.225.143.516	42
Reifen	546.060.611	639.805.929	717.230.911	896.635.235	25
Akkumulator	19.099.600	26.008.662	50.020.679	103.262.890	106
Scheiben	27.716.604	53.086.011	72.435.495	96.794.232	34
Gesamt	10.020.322.812	11.539.565.743	14.350.824.949	19.270.546.978	34

Quelle:www.osd.ogr.tr

Spezialisierung der türkischen Autohersteller innerhalb der Wertkette umfängt nicht nur die Frage; SKD oder CKD Produkte hergestellt werden, sondern umfängt auch welche Typen in der Türkei produziert werden.

Tabelle 22:
Anteil in der türkischer Produktion von Typen in 2007

Typ	Anteil in türkischer Produktion		2006	2007	Wachstum in %
Personal Kraftwagen	57,8	Türkei	545682	634883	16,3
		Europa	18104141	19250984	6,3
Nutzfahrzeuge	37,6	Türkei	390 790	413736	5,9
		Europa	2481925	2581002	4
LKW	3,1	Türkei	37026	34544	(-)6,7
		Europa	722973	833890	15,3
Autobusse	1,5	Türkei	14282	16251	13,8
		Europa	87117	88615	1,7

Quelle: <http://oica.net/wp-content/uploads> (11.03.2008)

Weil der Anteil von PKW und Nutzfahrzeuge in der Gesamtproduktion % 95 beträgt, und sie Wachstumspotentiale in Europa und in der Türkei haben, werden sie näher betrachtet. Ein Ländervergleich wird für beide Typen durchgeführt.

Laut der Tabelle 23 ist die Türkei nach Spanien zweitgrößter Nutzfahrzeugproduzent. Die Wachstumsrate der Türkei liegt über dem europäischen Durchschnitt, während die Wachstumsrate von Spanien negativen Wert beträgt

Tabelle 23:
Produktion von Nutzfahrzeuge

LÄNDER	2006	2007	Wachstum in %	Anteil in europäischen Produktion in %
FRANKREICH	386512	393254	1,7	15,23648567
DEUTSCHLAND	202431	251594	24,3	9,747919606
ITALIEN	272205	320889	17,9	12,43272961
SPANIEN	619444	599584	(-)3,2	23,23066778
TSCHECH REPUBLIK	1077	6238	479,2	0,24168908
POLEN	76100	86100	13,1	3,335913727
RUMENIEN	11410	7444	(-)34,8	0,288415119
SLOVENIA	33915	24193	(-)28,7	0,937349138
RUSSLAND	220704	241932	9,6	9,37356887
TURKEI	390790	413736	5,9	16,03005344
EUROPA GESAMMT	2481925	2581002	4	

Quelle: <http://oica.net/wp-content/uploads> (11.03.2008)

Laut der Tabelle 24 ist die Türkei an neunter Stelle in PKW Produktion. Deutschland ist an erster Stelle mit einer Wachstumsrate unterhalb des europäischen Durchschnitts. Frankreich ist an zweiter Stelle, aber hat eine negative Wachstumsrate. Spanien ist an dritter Stelle mit einer Wachstumsrate unterhalb des europäischen Durchschnitts. Russland und Osteuropäische Länder wie Tschechische Republik und Polen haben ein größeres Produktionsvolumen als die Türkei.

Tabelle 24
Produktion von Pkws

LÄNDER	2006	2007	Wachstum in %	Anteil in europäischen Produktion in %
FRANKREICH	2723196	2554000	(-)6,2	13,26685431
DEUTSCHLAND	5398508	5709139	5,8	29,65634899
ITALIEN	892502	910860	2,1	4,7314984
SPANIEN	2078639	2195780	5,6	11,40606631
TSCHECH REPUBLIK	848799	925778	9,1	4,808990543
POLEN	632300	695000	9,9	3,610205068
RUMENIEN	201663	234103	16,1	1,216057319
SLOVENIA	119212	174209	46,1	0,904935561
RUSSLAND	1176337	1288652	9,5	6,69395393
TURKEI	545682	634883	16,3	3,297924927
EUROPA GESAMMT	18104141	19250984	6,3	

Quelle: <http://oica.net/wp-content/uploads> (11.03.2008)

Der Markt in PWK ist 0, 9% größer in 2006 als in 2007. Das Marktwachstum in Nutzfahrzeuge beträgt 5,6 %.⁵⁷ Der Export von PKW hat einen Anteil von 62%.

Tabelle 25
Export nach Modeltypen

	2004	2005	2006	2007	2007/2006 (%)
PKW	305.072	319.825	430.420	504.353	17
Nutzfahrzeuge (inklusive LKW und Autobusse)	203.325	233.013	266.268	316.017	19
Gesamt	508.397	552.838	696.688	820.370	18

Quelle: www.osd.org.tr

⁵⁷ www.acea.be

3.4. Standortfaktoren der Türkei am Beispiel der Autoindustrie

Nach Dunning'schen Paradigma entscheidet sich eine Unternehmung, welche Marktbearbeitungsstrategie ausgewählt wird, in dem sie zukünftig mögliche Vorteile studiert. Verfügt eine Unternehmung über Eigentumsvorteile, wird sie sich für Lizenzvergabe entscheiden. Hat sie auch Internationalisierungsvorteile, so kommt es zu Exporten. Wenn zusätzliche Standortvorteile im Ausland existieren, werden Direktinvestitionen vorgenommen. Weil internationale Autokonzerne die ersten zwei Voraussetzungen ausfüllen, wird auf die dritte Voraussetzung näher eingegangen. Die Motive der Internationalisierung bestimmen, welche Standortfaktoren von den ausländischen Investoren beachtet werden⁵⁸.

Da Direktinvestitionen größeren Beitrag als andere Außenhandelsformen haben, muss die Türkei Standortvorteile zur Verfügung stellen, um ausländischen Investoren heranlocken zu können⁵⁹.

Wettbewerbsvorteile sind immer relativ. Es muss immer ein Vergleich mit dem Konkurrenten durchgeführt werden. Die Konkurrenten der Türkei sind Osteuropäische Länder und südasiatische Länder. In diesem Abschnitt der Arbeit wird ein Ländervergleich durchgeführt.

3.4.1. Beschaffungsorientierung

3.4.1.1. Zugang zu natürlichen Ressourcen

Die Zulieferindustrie in der Türkei entwickelt sich parallel der Autoindustrie. In der Türkei sind circa 700 Unternehmen im Zuliefererbereich tätig⁶⁰. 30 % der Unternehmen können mit ISO 9000, QS 9000, ISO 14000, ISO TS 16949

⁵⁸ Vgl. Kutschker, M., Schmid, S., S. 455

⁵⁹ Vgl. Uzunoğlu, S., Aklin, K., "Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili", İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2001, S. 175

⁶⁰ Vgl. Develi, H. Referans gazetesi 16.02.2005

Qualitätsnormen produzieren. Produktionskapazität, Produktvielfalt und Qualitätsnormen der Lieferantenindustrie sind stark entwickelt⁶¹.

241 Unternehmen sind unter TAYSAD registriert. 54 Unternehmen sind direkte Exporteur Firmen⁶².

Tabelle 26
Export der Lieferantenindustrie

Lieferantenfirma	OEM	Produkt
Cevher Döküm	Audi, BMW, Dacia, Fiat, Opel, Honda, Renault, Volvo, VW	Zylinderkopfhaube, Felge, Getriebe
CMS Jant	Renault, Fiat, Alfa Romeo, Dacia, VW	Aluminium Felge
Standart Profil	Opel, GM, Fiat, Saab, Audi, VW	Dichtungsdochte
Belta Vibracoustics	BMW, Chrysler, Ford, Opel, Volvo, VW	Wellendichtung, Lagerblock, Büchse, Motorkeil
Mako	Chrysler, Ford	elektrische Bestandteile
Arfesan Arkan	Chrysler, BMW, Bertecco, Haldex	Bremseinheiten
Teklas Kauçuk	Porsche, Dacia, Chrysler, Ford, Opel, Peugeot, Seat, Toyota, VW	Kautschuckschlauche, Wischer
Dönmez Debriyaj	BMC	Kupplung disc, Brems disc
Olimpia Oto Cam	Mercedes- Benz, Volvo	Fensterscheiben
Coşkunöz Metal	Dacia, Opel, VW	Pressteile, Schweißteile
Bosal- Mimaysan	Opel, Renault, Saab, GM	Mutter, Belagsscheibe
Ege Fren	Renault, Volvo	Bremsen
Federal Mogul	BMW, Chrysler, VW, Peugeot, Renault, Honda	Backen, Zylindermantel
Trakya Cam	Dacia, Fiat, Ford	Fensterscheiben

Quelle: Destici, A. Milliyet gazetesi, 2.01.2008, S.7

3.4.1.2. Zugang zu menschlichen Ressourcen

Beschaffungsorientierung beinhaltet auch die zur verfügungstehende qualifizierte Arbeitskräfte in einem Land. Die Arbeitsproduktivität, Anzahl und Qualifikationsniveau der Erwerbstätigen, und eingesetzte Arbeitsstunden werden als Indikatoren benutzt.

3.4.1.2.1. Arbeitsproduktivität

Die Arbeitsproduktivität wird als die Menge an produzierten Gütern pro Arbeitseinsatz bezeichnet.

⁶¹ Vgl. "Otomotiv atölyesi" Kobiefor dergisi, 1.2004, S. 124 f.

⁶² Vgl. Destici, A. Milliyet gazetesi, 2.01.2008, S.7

Tabelle 27
Ländervergleich der Arbeitsproduktivität in der Autoindustrie

Länder	Arbeitsproduktivität
Japan	2,92
Frankreich	2,23
Südkorea	7,07
USA	2,67
Italien	1,15
Spanien	2,17
Türkei	4,84

Quelle: Uzunoğlu, S., Aklin, K., "Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili", İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2001, S. 175

Die Arbeitsproduktivität kann durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden. werden Qualifikationsniveau und zur verfügbare Arbeitsdauer der Arbeitskräfte interpretiert.

3.4.1.2.2. Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte

Im internationalen Wettbewerb gewinnen qualifizierte Arbeitskräfte anstatt billige Arbeitskräfte an Bedeutung. Ein Indikator des Qualifikationsniveaus ist die Ausbildungsdauer der Arbeitskräfte. Laut der Tabelle 28 ist die durchschnittliche Ausbildungsdauer der Arbeitskräfte wesentlich kürzer als die restlichen Länder.

Tabelle 28
Durchschnittliche Ausbildungsdauer der Arbeitskräfte

Länder	1985	1990	1995	2000	1985- 2000 Zunahme in %
Türkei	3,69	4,15	5,12	5,29	2,43
Restliche Länder	5,9	6,49	6,73	7,02	1,17

Quelle: Eğitim ve Büyüme, Dr. Şeref SAYGILI BDDK Araştırma Dairesi, Cengiz CİHAN DPT, Ekonomik Modeller Dairesi, Zafer Ali YAVAN TUSIAD Ankara Temsilcisi, Haziran 2005

Tabelle 28 ist allgemein. Tabelle 29 stellt die Erwerbstätigkeit in der türkischen Autoindustrie dar. Wir können mit der Hilfe der Tabelle 33 die durchschnittliche Ausbildungsdauer einschätzen. Nimmt man an, dass Arbeiter 8 Jahre, Büroangestellte 11 Jahre, Verwalter, Ingenieure und Verwaltungsingenieure 15 Jahre lang geschult sind,

ist die durchschnittliche Ausbildungsdauer der Arbeitskräfte in der Autoindustrie 9 Jahre.

Tabelle 29
Erwerbstätigkeit in der türkischen Autoindustrie

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Arbeiter	19.268	20.745	25.853	30.770	31.446	34.161
Büroangestellter	4.032	3.805	3.686	3.542	3.732	3.639
Verwalter	874	740	632	748	685	935
Ingenieur	1.785	1.760	2.083	2.482	2.614	3.022
Verwaltungsingenieur	721	885	907	942	978	1.040
Gesamt	26.680	27.935	33.161	38.484	39.455	42.797

Quelle: <http://www.osd.org.tr/cata2007.pdf>

3.4.1.2.3. Eingesetzte Arbeitsstunden

Laut Tabelle 30 sind in der Türkei die Arbeitsstunden pro Woche als 45 Stunden gesetzlich festgestellt.

Tabelle 30
Ländervergleich von eingesetzten Arbeitsstunden pro Woche

Land	Arbeitsstunden/Woche
Indien	48
Malaysia	48
Thailand	48
Türkei	45
Marokko	44
China	44
Indonesien	40
Rumänien	40
Tschechische Republik	40
Slovakien	40
Poland	40

Quelle: International Labour Conference, 93rd Session 2005, Report III (Part 1B) www.ilo.org (18.02.2008)

Durch die Kollaboration der Arbeitsgeber, Gewerkschaft und Mitarbeiter hat die Türkei Wettbewerbsvorteile wie flexible Arbeitsstunden gegenüber ihre Konkurrenz aus West und Ost Europa. In der Türkei arbeiten Produktionsstätten 3 Wochen- 24 Stunden pro Tag, 6 Tage pro Woche.

In den Ost und Westeuropäischen Ländern kann die 6 Tage- 3 Wochen Regelung nicht durchgeführt werden. Wegen der Arbeitsstundeneinschränkungen müssen die Hersteller in den europäischen Ländern eine 4. Woche bilden, um mit 3 Wochen produzieren zu können. Das heißt, dass in europäischen Ländern 33% mehr Mitarbeiter als die Türkei angestellt werden muss, um dieselbe Produktion zu verwirklichen.

In manchen europäischen Ländern ist die Bildung der 4. Woche rechtlich nicht zugelassen. Dieselbe Produktion anstatt in 3 Wochen 6 Tage in 3 Wochen 5 Tage zu verwirklichen ist nur durch Kapazitätserweiterung möglich. Hersteller in Europa müssen in Produktionsstätten mit 17 % mehr Kapazität investieren.

In der Türkei ist die Nichtanwesendheit ohne Grundquote 1%. In den Osteuropäischen Ländern ist diese Quote um 8%- 10%. In den Osteuropäischen Ländern müssen Unternehmen 8% mehr Mitarbeiter anstellen, um dieselbe Produktion zu verwirklichen.

Die Ferien dauern in den westeuropäischen Ländern 5 Wochen und in den osteuropäischen Ländern 3 Wochen. Gesetzlich gesehen dauern die Ferien in der Türkei 3 Wochen. In der Praxis wird die Produktion nur 2 Wochen Still gelegt, in dem die Mitarbeiter für eine Woche bezahlt werden. Wegen den Urlaubsraten in der Türkei wird mit 2,04 % weniger Investition gegenüber osteuropäischen Ländern und 2,13% weniger Investition gegenüber westeuropäischen Ländern dieselbe Produktion durchgeführt⁶³.

⁶³ Interview mit Herrn Prof. Dr. Ercan Tezer- General Sekretär von Verband der türkischen Automobilindustrie OSD

3.4.2. Absatzorientierung

Unternehmen, deren Motive für Internationalisierung absatzorientiert sind, achten auf die Marktgröße und Marktwachstum im Zielland. Laut der Tabelle ist der Markt in der Türkei größer als in Osteuropa aber kleiner als Asien.

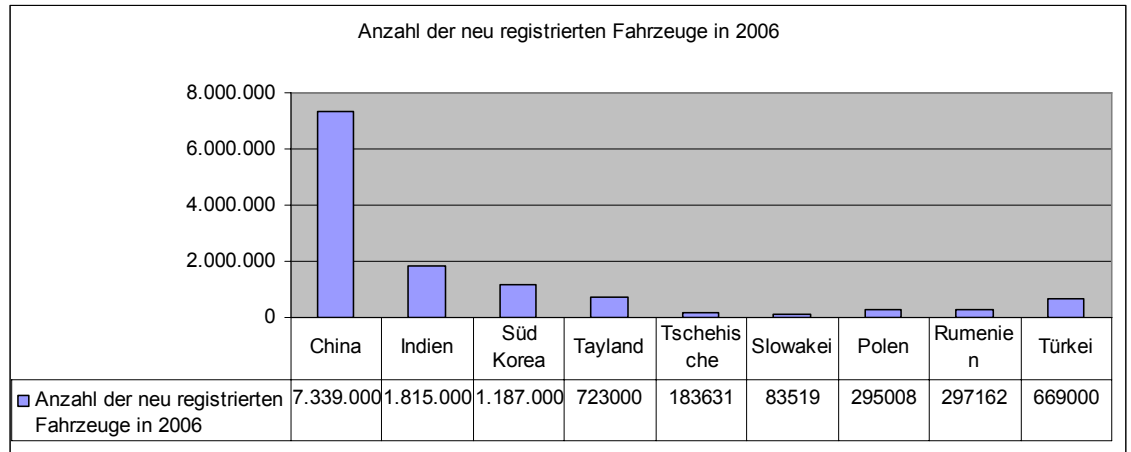


Abbildung 5
Ländervergleich der Marktgrößen

Quelle: Verband der Automobil Industrie VDA, The economic situation of the automotive industry in 2007, Frankfurt am Main, Januar 2008

Langfristiger Marktwachstum ist Vorbedingung für ausländische Investoren⁶⁴.

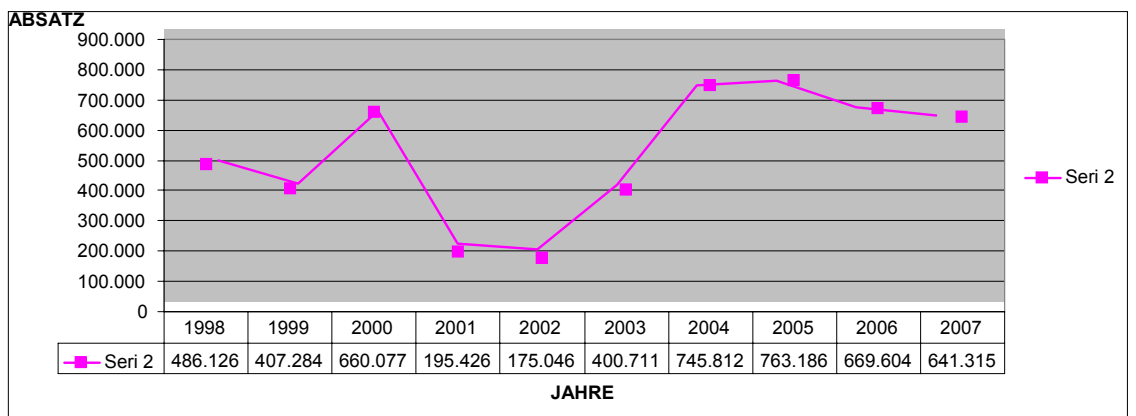


Abbildung 6
Automarkt in der Türkei
Quelle: www.osd.org.tr (22.0.2008)

⁶⁴ Vgl. Referenzen in der Tageszeitung, 8.11.2007

Wegen der Krise in 2001 stagnierte der Automarkt in der Türkei. Laut Abbildung 6 ist die Wachstumsrate zwischen 2002 und 2005 positiv. Die Stagnation in 2006 ist auf die Wechselkursschwankungen in Mai zurück zu führen. Die Entwertung von YTL gegenüber EUR um % 20 verursachte steigende Kosten und Preiserhöhungen. Die Konsumente haben ihre Kaufentscheidungen wegen Preiserhöhungen verschoben. Die Stagnation in 2007 ist aufgrund des Mangels von politischer Stabilität. Die Krise wegen Präsidentenwahl und vorzeitiges Parlamentswahl führte zur Abnahme der Nachfrage verursacht.

Trotz der Stagnation im Automarkt ist die Türkei ein attraktiver Markt für die ausländischen Investoren, weil der türkische Markt nicht gesättigt ist. 5 Millionen Fahrzeuge müssen in fünf Jahren verkauft werden, damit die Fahrzeugdichte in der Türkei die Dichte der Länder mit ähnlichen ökonomischen Bedingungen erreicht⁶⁵.

Fahrzeug pro 1000 Personen

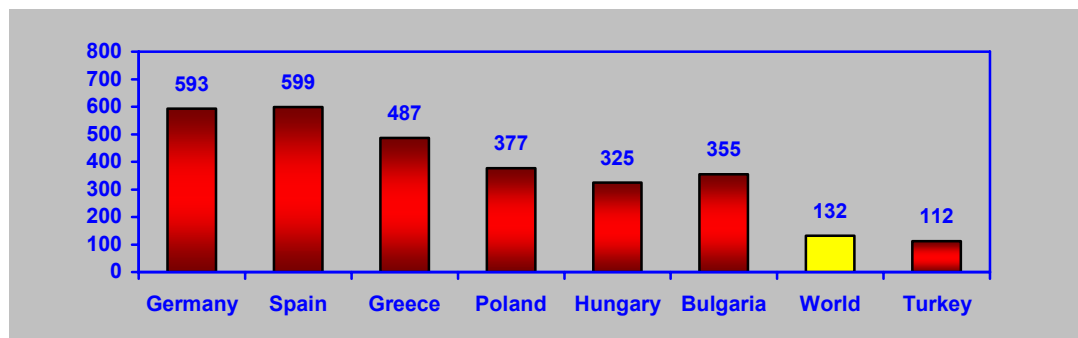


Abbildung 7
Ländervergleich für Marktbedingungen

Quelle: www.smmmt.co.uk (21.04.2008)

Laut der Abbildung 7 ist die Fahrzeugintensität in der Türkei 112 Fahrzeuge pro 1000 Personen. Die Fahrzeugintensität in der Türkei ist im Vergleich zu den Ländern mit ähnlichem ökonomischem Stand zurückgeblieben.

⁶⁵ www.osd.org.tr

3.4.3. Effizienzorientierung

Kostenstruktur beinhaltet Lohn und Lohnnebenkosten, Kapitalkosten, Materialkosten, Energiekosten, Transport und Kommunikationskosten. Materialkosten betragen 65%, Lohnkosten 15- 18% und Energiekosten 6-8 %⁶⁶.

3.4.3.1. Lohnkosten in der Türkei

Das Lohnkostenverhältnis enthält die Bestandteile des Lohnes, der Arbeitszeiten und der Arbeitsbedingungen⁶⁷. In der Türkei sind die Gewerkschaften sowohl im Hersteller und auch im Lieferantenbereich aktiv. Insgesamt arbeiten 260 000 Mitarbeiter im Hersteller und Lieferanten Bereich. Aus der korporativen Zusammenarbeit zwischen den Unternehmungen und der Gewerkschaft ergibt sich ein Lohnniveau von 5 E/h im Herstellerbereich-

Tabelle 31
Lohnkostenverhältnis der Länder

Land	Lohnkosten/Stunde (€)
Indien	2,20
Malaysia	4,08
Thailand	1,76
Türkei	5,01
Marokko	n.A.
China	2,58
Indonesien	1,43
Rumänien	2,68 / 2,40
Tschechische Republic	7,14 / 5,43
Slovakien	5,33 / 4,20
Poland	6,03 / 3,67

Quelle: Eurostat Database - Statistical Office of the European Union, 2006 values www.eds-destatis.de (18.02.2008)

Die Türkei hat einen Lohnkostenvorteil gegenüber den osteuropäischen Ländern, aber sie ist kein Billiglohnland wie die ostasiatischen Länder.

⁶⁶ Vgl. Uzunoğlu, S., Aklin, K., S. 173

⁶⁷ Vgl. Klobes, F., S.144

3.4.3.2. Kapitalkosten

Bei Finanzierungskosten hat die Türkei einen Nachteil mit dem höchsten kommerziellen realen Zinssatz gegenüber den Wettbewerbern. Reelle Zinssätze der Länder sind in der Tabelle 32 angegeben⁶⁸.

Tabelle 32
Reeller Zinssatz von Ländern

Länder	Reelle Zinssatz (%)
Deutschland	8
Japan	1,3
Frankreich	5,1
Süd Korea	9,3
USA	6,7
Italien	6,3
Spanien	3,6
Türkei	21

Quelle: Uzunoğlu, S., Aklın, K., "Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili", İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2001, S. 175

3.4.3.3. Material und Energiekosten

Materialkosten üben großen Druck auf die Autolieferkette durch steigende Rohstoffpreise. Spannung auf dem Stahlmarkt beeinflussen die Preise für Stahlprodukte massiv. Zugleich wirkt sich die steigende Spekulationstätigkeit in den Rohstoffmärkten insbesondere bei Nichteisen-Metallen wie Kupfer, Nickel, Zink und Aluminium, die von den Herstellern und ihren Zulieferern angewendet werden, negativ auf die automotiv Lieferkette aus⁶⁹. Energiekosten betragen 6 bis 8 % von den Gesamtkosten.

⁶⁸ Vgl. Uzunoğlu, S., Aklın, K., "Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili", İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2001, S. 174

⁶⁹ www. <http://www.vda.da>

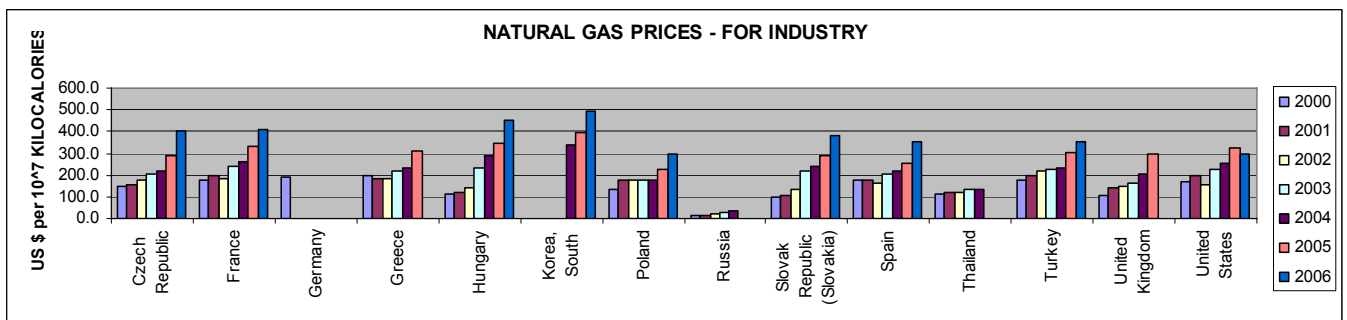


Abbildung 8
Erdgas Preise für Industrie

Quelle: <http://www.eia.doe.gov/emeu/international/ngasprii.html> (03.04.2008)

Die Preise in der Türkei sind günstiger als die osteuropäischen Konkurrenten wie Tschechische Republik, Slowakei und Ungarn. Die Preise in Polen sind günstiger als in der Türkei. Die Preise in Ostasien variieren. Die Preise in Süd Korea sind höher als die Preise in der Türkei, während die Preise in Taiwan niedriger sind. Der Vergleich mit China wäre bedeutungsvoll, aber die Preise sind nicht angegeben. (Siehe Anhang 2)

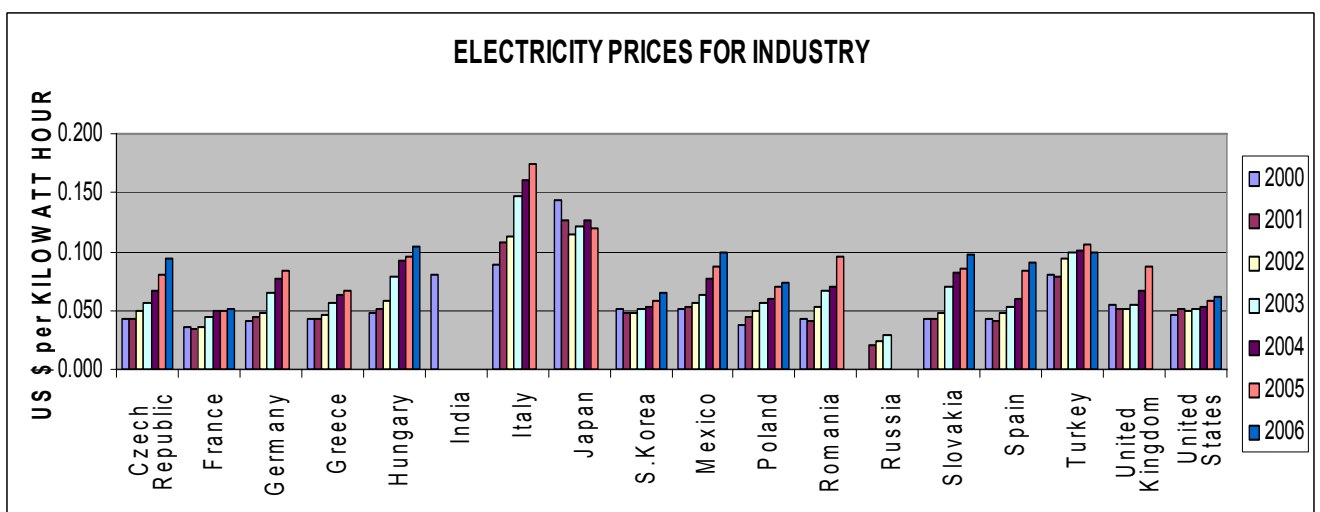


Abbildung 9
Elektrizitätspreise für Industrie

Quelle: <http://www.eia.doe.gov/emeu/international/elecprii.html> (03.04.2008)

Die Elektrizitätspreise in der Türkei und Osteuropa sind im gleichen Niveau. In Osteuropäischen Länder gibt es ein Trend von Erhöhung. In der Türkei sind die Preise von 2006 niedriger von 2005. Wenn es auch in folgenden Jahren der

Fall ist, kann die Türkei einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten erzielen. (Siehe Anhang 3)

3.4.4. Strategische Motive

Unter 10 türkischen Unternehmen, die am meisten in Forschung und Entwicklung investieren, befinden sich 3 und unter 50 Unternehmen 8 Autohersteller. In der Tabelle 34 sind die Abgaben für Forschung und Entwicklung in 2006 und deren Anteil in Umsatz angegeben⁷⁰.

Tabelle 33
Forschung und Entwicklungsabgaben der türkischen Autoindustrie

Unternehmen	F&E Abgaben in 2006 (YTL)	F&E Abgaben/ Umsatz (%)
BMC	56352678	5,79
Ford	41831695	0,64
TOFAŞ	9160000	0,29
Otokar	6669929	1,97
Uzel	5556830	0,89
Türk Traktör	4188208	0,84
Anadolu		
Isuzu	3624395	0,9
Karsan	1902510	0,69

Quelle: Ar-Ge'ye en çok kaynak ayıran 100 Şirket, Turkishtime, August 2007, S. 98-99

Die Forschung und Entwicklungsanlagen und deren Ausrüstung der Autoindustrie in der Türkei sind aufgelistet; OTAM A.Ş. İTÜ Automotive Technologie und Fo& En Zentrum -Akustik Laboratorium, Treibhausgas-Emissionen, Lärm und Vibrationstest⁷¹, ODTÜ BILTİR - Crash teste⁷², TOFAŞ- Motorleistungsteste und Treibhausgas-Emissionen Laboratorium für Nutzfahrzeuge, Verkehrssimulator, Design Studio⁷³, FORD OTOSAN- Dieselmotorleistungsteste und Treibhausgas-Emissionen Laboratorium, Design Studio, TSE Gebze, Scheinwerfertesteinrichtungen⁷⁴, TÜBİTAK MAM-Brennstoff und Treibsysteme Analyse und Testeinrichtungen⁷⁵.

⁷⁰ Ar-Ge'ye en çok kaynak ayıran 100 Şirket, Turkishtime, August 2007, S. 98-99

⁷¹ <http://www.otam.itu.edu.tr/Elaboratories.php>

⁷² <http://www.bilir.metu.edu.tr>

⁷³ <http://www.tofas.com.tr/Pages/tr/arge.aspx>

⁷⁴ www.tse.org.tr

⁷⁵ www.mam.gov.tr

3.4.5. Industriepolitik des türkischen Staates

Der Anteil der Autoindustrie im Export der Türkei nimmt zu. Aufgrund des zu erwartenden Beitrags der Autoindustrie hat der türkische Staat der Industrie innerhalb seinem nationalen Industrie- und Handelspolitik eine tragende Rolle zugewiesen.

Der türkische Staat fördert die Autoindustrie, um die Türkei attraktiv für ausländische Investoren zu gestalten. Die Konkurrenten der Türkei subventionieren ebenso. Ein Ländervergleich wird durchgeführt.

Laut Tabelle 35 ist die Unternehmenssteuer in der Türkei einer der höchsten unter den konkurrierenden Ländern. Investitionsrabatt, Anstellungssubvention, Unternehmenssteuerbefreiung und Steuerrabatt sind nicht vorhanden. Langfristig soll Besserungsmassnahmen getroffen werden.

Tabelle 34
Förderungsvergleiche der Länder

Länder	Unternehmenssteuer (%)	Investitions-Rabatt	Anstellungs-Subvention	Mindest Betrag für Investition	Unternehmenssteuerbefreiung	Steuer Rabatt	Steuerrabatt in Freien Handelszonen
Bulgarien	15					Vorhanden	
Tschechische Republik	24		Vorhanden	Vorhanden		Vorhanden	
Estland	23				Vorhanden		
Kroatien	20			Vorhanden		Vorhanden	
Lettland	15			Vorhanden		Vorhanden	
Litauen	15			Vorhanden		Vorhanden	Vorhanden
Ungarn	16			Vorhanden		Vorhanden	
Polen	19	Vorhanden		Vorhanden			Vorhanden
Rumänien	16		Vorhanden	Vorhanden		Vorhanden	
Slowakei	19			Vorhanden		Vorhanden	
Slowenien	25			Vorhanden		Vorhanden	
China	33				Vorhanden	Vorhanden	Vorhanden
Türkei	20						Vorhanden

Quelle: www.osd.org.tr

4. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Die empirische Untersuchung besteht aus einer Umfrage der Angestellten der 18 Autohersteller, die Mitglied von OSD sind. Ziel der Umfrage ist festzulegen, von welchen Motiven die ausländischen Autohersteller getrieben sind, die in die Türkei investieren.

4.1. FRAGEBOGEN DESIGN

Der Fragebogen besteht aus zwei Teilen. Erster Teil nützt für die Bewertung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Türkei als Standort an angegebenen Kriterien. Die Bewertung wird durch eine fünfer Skala durchgeführt. 1 steht für sehr schlecht und 5 für sehr gut. Zweiter Teil des Fragebogens beinhaltet Fragen über die Anzahl der Arbeitskräften, Qualifikation der Arbeitskräfte, Internationalisierungsgrad des Unternehmens, Produkt des Unternehmens, Importsrate der Rohstoffe und Komponente und Zielmarkt des Unternehmens. (Siehe Anhang 4)

Ausländische Investoren betrachten Standortfaktoren im Gastland betreffend deren Motive der Internationalisierung. Die Items die, den Fragebogen ausformen, werden je Motivation untergeordnet.

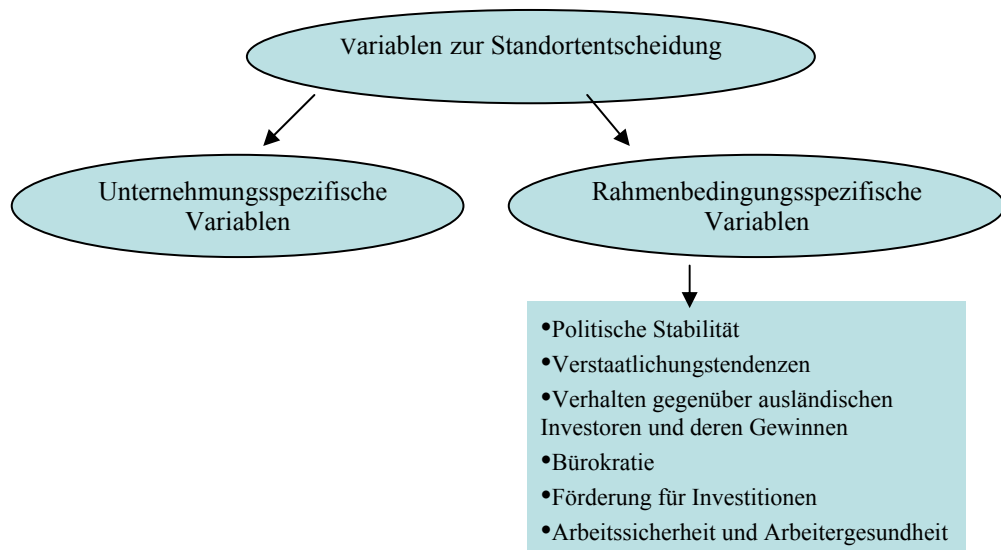


Abbildung 10
Variablen zur Standortentscheidung
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dunning (2004)

Laut Abbildung 10 werden Variablen zur Standortentscheidung unter zwei Gruppen geteilt. Rahmenbedingungsspezifische Variablen werden als Politische Stabilität, Verstaatlichungstendenzen, Verhalten gegenüber ausländischen Investoren und deren Gewinnen, Bürokratie, Förderung für Investitionen, Arbeitssicherheit und Arbeitergesundheit aufgelistet. Auf die unternehmungsspezifischen Variablen wird ein detaillierter Blick in der Abbildung 11 geworfen.

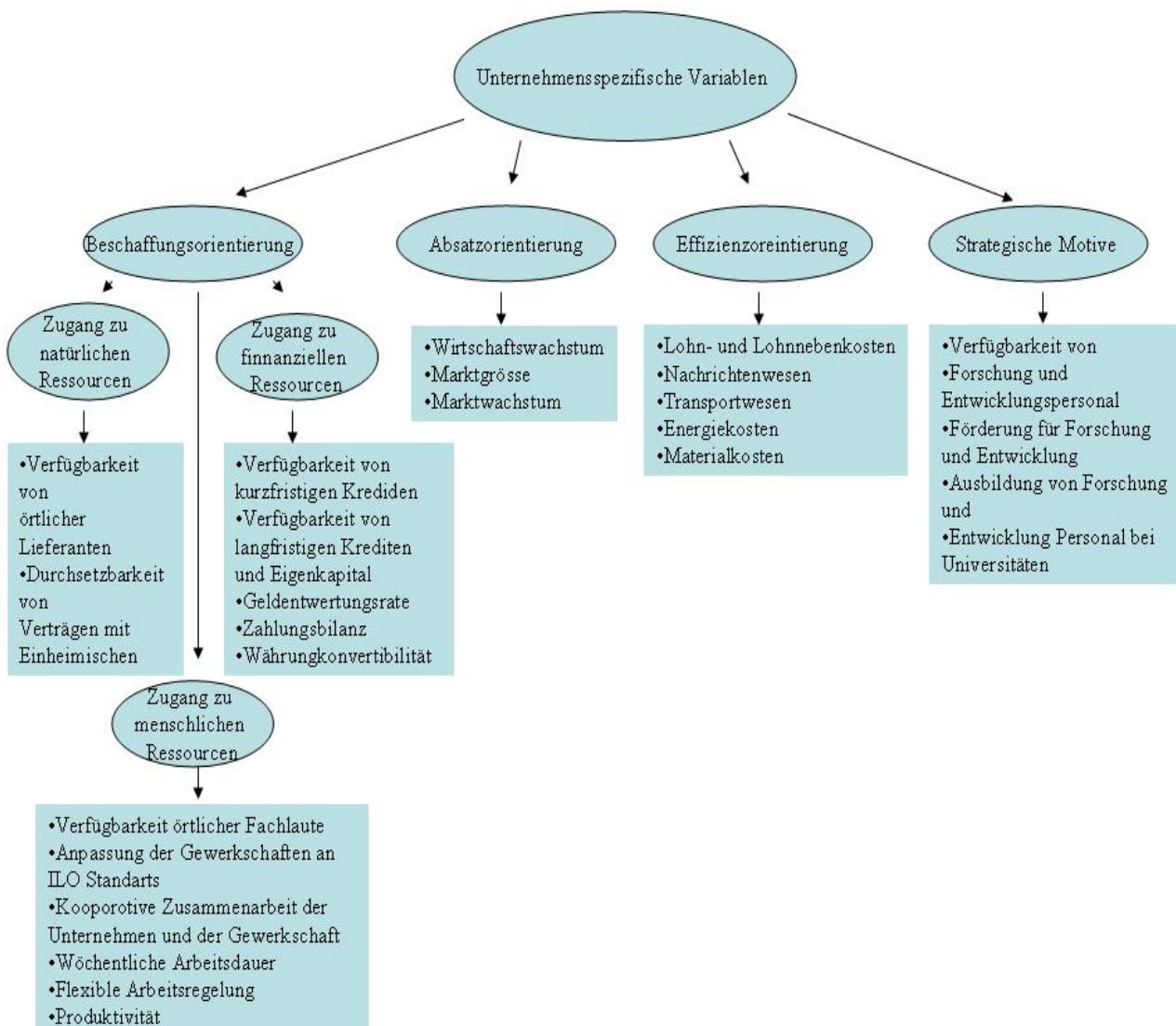


Abbildung 11
Unternehmensspezifische Variablen
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dunning (2004)

4.2. DATENGEWINNUNG

Die Daten wurden erhoben, indem Angestellte der 18 Mitglieder Firmen von OSD befragt wurden. Der Fragebogen sollte von verschiedenen Personen ausgewertet, damit die erhobenen Daten repräsentativ sind⁷⁶. Der Fragebogen wurde an Angestellte, die in verschiedenen Abteilungen wie, Produktion, Logistik, Forschung und

⁷⁶ Schumann, S. (2000): Repräsentative Befragung, 3. Aufl., München, Wien 2000, S.22

Entwicklung, Finanz und Beschaffung gesendet. Der gesamte Rücklauf beträgt 45. Die Rückgangsquote beträgt 57,69 %. 39 Fragebogen waren gültig. Der Rest war ungültig wegen unvollständigen Auswertens des Fragebogens.

4.3. DATENANALYSE

4.3.1. Deskriptive Daten

39 gültig ausgewertete Fragebogen nach den Unternehmen hinzugefügt. Die Angaben werden auf 18 Unternehmen reduziert und bearbeitet.

4.3.1.1. Anzahl und Qualifikation der Arbeitskräfte

In zwei Unternehmen sind 100 bis 500 Personen tätig. In drei Unternehmen sind 500 bis 1000 Arbeitskräfte eingesetzt. In sieben Unternehmen sind 1000 bis 2500 Personen angestellt. In drei Unternehmen sind 2500 bis 5000 Arbeitskräfte beschäftigt. In zwei Unternehmen arbeiten über 5000 Personen. In der Regel nimmt der Büroangestellte Prozentsatz bei kleinem und mittelständischem Unternehmen zu.

Tabelle 35
Arbeiteranzahl und Qualifikationsniveau

Anzahl der Arbeitskräfte	Büroangestellte %	Arbeiter %
500-1000	28	72
100- 500	35	65
2500-5000	17	83
100-500	40	60
1000-2500	15	85
1000-2500	Nicht angegeben	Nicht angegeben
1000-2500	13	87
1000-2500	15	85
2500-5000	23	77
1000-2500	30	70
Über 5000	17	83
500-1000	Nicht angegeben	Nicht angegeben
Über 5000	17	83
1000-2500	Nicht angegeben	Nicht angegeben
Über 5000	15	85
2500-5000	12	88
1000-2500	20	80
500-1000	30	70

4.3.3.2. Produkttyp und Importsrate von Rohstoffen und Komponente

Drei Unternehmen sind in Traktorproduktion spezialisiert. Vier Unternehmen stellen nur PKW her. Zwei Unternehmen produzieren Autobusse. Ein Unternehmen fertigen nur LKW. Ein Unternehmen produziert PKW und Nutzfahrzeuge. Zwei Unternehmen fertigen sowohl Nutzfahrzeuge als auch LKW. Zwei Unternehmen stellen LKW und Autobusse her. Drei Unternehmen produzieren Nutzfahrzeuge, LKW und Autobusse. Laut der Tabelle 36 variiert die Importsrate von Rohstoffen und Komponenten von 25 % bis 65 %.

Tabelle 36
Produkttyp und Importsrate der Beschaffung

Produkt	Importsrate von Rohstoffen und Komponenten %		Local Content %	
Nutzfahrzeug, LKW	45		55	
LKW	45		55	
Nutzfahrzeug, LKW, Autobus	40		60	
Traktor	38		62	
PKW	65		35	
PKW	50		50	
Nutzfahrzeug, LKW, Autobus	51		49	
Autobus	60		40	
LKW, Autobus	Autobus: 47	LKW: 75	Autobus: 53	LKW: 25
Autobus	34-40		66-60	
Nutzfahrzeug, LKW	40		60	
LKW, Autobus	nicht angegeben		Nicht angegeben	
PKW	25-30		75- 70	
Nutzfahrzeug, LKW, Autobus	50		50	
PKW, Nutzfahrzeug	40		60	
PKW	30		70	
Traktor	36		64	
Traktor	40		60	

4.3.1.3. Zielmarkt

Sechs Unternehmen bieten ihre Produkte auf dem Binnenmarkt an. Neues Unternehmen sind Exporte orientiert. Ein Unternehmen produziert eher Autobusse für den Export und LKW für den Binnenmarkt. 50% der Produktion eines Unternehmens wird auf dem Binnenmarkt angeboten und der Rest wird exportiert. Die Angabe eines Unternehmens fehlt.

Tabelle 37
Zielmarkt

Export %		Binnenmarkt	
25		75	
1		99	
20		80	
65		35	
72		28	
65		35	
80		20	
85		15	
Autobus: 80	LKW : 40	Autobus: 20	LKW: 60
40		60	
75		25	
nicht angegeben		nicht angegeben	
83		17	
40		60	
80		20	
95		5	
50		50	
15		85	

4.3.1.4. Internationalisierungsgrad und Beteiligung des ausländischen Investors

Sieben Unternehmen sind lokale Unternehmen. Sechs aus sieben lokalen Unternehmen produzieren unter ausländischen Lizenzen. Ein Unternehmen besitzt intellektuelle Eigentumsrechte. Acht Unternehmen sind Joint Venture. Die Beteiligung des ausländischen Investors variiert von 29,74 % bis 85 %. Drei Unternehmen sind ausländische Direktinvestitionen.

Tabelle 38
Internationalisierung der türkischen Unternehmen

Internationalisierungsgrad	Beteiligung seitens des ausländischen Investors %
JV	29,74
Lokal (Lizenzvergabe)	0
Lokal	0
Lokal (Lizenzvergabe)	0
Ausländische Direktinvestition	100
JV	70
Lokal (Lizenzvergabe)	100
Ausländische Direktinvestition	100
JV	85
Lokal (Lizenzvergabe)	0
JV	41
JV	27
JV	51
Lokal (Lizenzvergabe)	0
JV	37,8
Ausländische Direktinvestition	100
JV	37,5
Lokal (Lizenzvergabe)	0

Um einen bessern Überblick auf die Player der türkischen Autoindustrie zu gewinnen, werden die erfassten Daten je Unternehmen zugeordnet.

Im Unternehmen 1 sind 737 Personen tätig. 28 % der Arbeitskräfte sind Büroangestellte. Der Rest sind Arbeiter. Das Unternehmen produziert Nutzfahrzeuge und LKW. % 45 der Rohstoffe und Komponente sind importiert. Der Local Content in der Produktion beträgt 55 %. 25 % der produzierten Nutzfahrzeuge und LKW werden exportiert. 75 % der produzierten Nutzfahrzeuge und LKW werden im Binnenmarkt abgesetzt. Das Unternehmen ist ein Joint Venture. Die Beteiligung des ausländischen Partners beträgt 29,74 %.

Im Unternehmen 2 arbeiten 408 Personen. 35 % der Arbeitskräfte sind Büroangestellte. 65 % der Arbeitskräfte sind als Arbeiter tätig. Das Unternehmen stellt LKW her. % 45 der Rohstoffe und Komponente sind importiert. Der Local Content in der Produktion beträgt 55 %. 1% der Produktion wird exportiert. Die Produktion des

Unternehmens ist mit 99 % binnenmarktorientiert. Das Unternehmen ist lokal, aber produziert unter ausländischer Lizenz.

Im Unternehmen 3 sind 3262 Personen tätig. % 17 der Arbeitskräfte sind Büroangestellte. 83 % der Arbeitskräfte sind als Arbeiter angestellt. Das Unternehmen produziert Nutzfahrzeuge, LKW und Autobusse. 40 % der Rohstoffe und Komponente sind importiert. Der Local Content in der Produktion beträgt 60 %. 20 % der Produktion wird exportiert. 80 % der Produktion wird im Binnenmarkt abgesetzt. Das Unternehmen ist lokal und besitzt intellektuelle Eigentumsrechte.

Im Unternehmen 4 arbeiten 160 Personen. 40 % der Arbeitskräfte sind Büroangestellte. 60 % der Arbeitskräfte sind Arbeiter. Das Unternehmen stellt Traktor her. 38 % der Rohstoffe und Komponente sind importiert. Der Local Content in der Produktion beträgt 62 %. 65 % der Produktion wird exportiert. 35 % der Produktion wird im Binnenmarkt abgesetzt. Das Unternehmen ist lokal, aber produziert unter ausländischer Lizenz.

Im Unternehmen 5 sind 1000 bis 2500 Personen tätig. 15 % der Arbeitskräfte sind Büroangestellte. 85 % der Arbeitskräfte sind als Arbeiter angestellt. Das Unternehmen fertigt PKW. 65 % der Rohstoffe und Komponente sind importiert. Der Local Content in der Produktion beträgt 35 %. 72 % der Produktion wird exportiert. 28 % der Produktion ist binnenmarktorientiert. Das Unternehmen ist eine ausländische Direktinvestition.

Im Unternehmen 6 sind 1991 Personen beschäftigt. Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte ist nicht angegeben. Das Unternehmen produziert PWK. 50 % der Rohstoffe und Komponente sind importiert. Der Rest wird von einheimischen Lieferanten beschaffen. % 65 der produzierten PKW wird produziert. 35 % der Produktion wird auf dem Binnenmarkt angeboten. Das Unternehmen ist ein Joint Venture. Die Beteiligung des ausländischen Partners beträgt 70 %.

Im Unternehmen 7 arbeiten 1000 bis 2500 Personen 13 % der Arbeitskräfte sind als Büroangestellte tätig. Der Rest ist als Arbeiter beschäftigt. Das Unternehmen stellt Nutzfahrzeuge, LKW und Autobusse. 51 % der Rohstoffe und Komponente sind importiert. Der Local Content in der Beschaffung beträgt 49 %. 80 % der produzierten Fahrzeuge werden importiert. 20 % wird im Binnenmarkt abgesetzt. Das Unternehmen ist lokal, aber fertigt unter ausländischer Lizenz.

Im Unternehmen 8 sind 1000 bis 2500 Personen angestellt. 15 % sind Büroangestellte. Der Rest ist als Arbeiter tätig. Das Unternehmen produziert Autobusse. 51 % der Rohstoffe und Komponente sind importiert. 49 % wird von einheimischen Lieferanten versorgt. 85 % der produzierten Autobusse werden exportiert. Der Rest wird auf dem Binnenmarkt angeboten. Das Unternehmen ist eine ausländische Direktinvestition.

Im Unternehmen 9 arbeiten 3989 Personen. 23% sind als Büroangestellte tätig. 77 % sind Arbeiter. Das Unternehmen produziert LKW und Autobusse. 47 % der Rohstoffe und Komponente für Autobus Produktion wird importiert. Der Local Content beträgt 53 %. % 75 der Rohstoffe und Komponente für LKW- Produktion wird importiert. Der Rest wird von einheimischen Lieferanten beschaffen. 80% der produzierten Autobusse werden importiert. 40 % der produzierten LKW werden importiert. Das Unternehmen ist ein Joint Venture. Die Beteiligung des ausländischen Partners beträgt 85 %.

Im Unternehmen 10 sind 1000-2500 Personen beschäftigt. 30 % arbeiten als Büroangestellte. 70 % sind als Arbeiter tätig. Das Unternehmen stellt LKW her. Die Importsrate von Rohstoffen und Komponente beträgt 34- 40 %. Der Rest wird von einheimischen Lieferanten beschaffen. % 40 der produzierten LKW werden exportiert. Der Rest wird auf dem Binnenmarkt angeboten. Das Unternehmen ist lokal, aber produziert unter ausländischer Lizenz.

Im Unternehmen 11 sind 8254 Personen angestellt. % 17 sind Büroangestellte. %83 Sind als Arbeiter tätig. Das Unternehmen produziert Nutzfahrzeuge und LKW. 40 % der Rohstoffe und Komponente sind importiert. Der Local Content in der

Beschaffung beträgt 60 %. 75 % der Produktion wird importiert. Der Rest wird im Binnenmarkt abgesetzt. Das Unternehmen ist ein Joint Venture. Die Beteiligung des ausländischen Investors ist 41 %.

Im Unternehmen 12 arbeiten 789 Personen. Die Qualifikation der Arbeitskräfte ist nicht angegeben. Das Unternehmen produziert LKW und Autobusse. Information über Importsrate der Beschaffung und Zielmarkt fehlen wegen unvollständigen Ausfüllens des Fragebogens. Das Unternehmen ist lokal, aber fertigt unter ausländischer Lizenz.

Im Unternehmen 13 sind 5470 Arbeitskräfte tätig. 17 % sind Büroangestellte. 83 % sind als Arbeiter beschäftigt. Das Unternehmen produziert PKW. 25- 30 % der Rohstoffe und Komponente sind importiert. Der Local Content in der Beschaffung beträgt 75- 70 %. 83 % der Produktion ist exportorientiert. 17 % der produzierten PKW werden im Binnenmarkt verkauft. Das Unternehmen ist ein Joint Venture. Die Beteiligung des ausländischen Investors beträgt 51 %.

Im Unternehmen 14 sind 1612 Personen beschäftigt. Die Qualifikation der Arbeitskräfte ist nicht angegeben. Das Unternehmen stellt Nutzfahrzeuge, Autobusse und LKW. 50 % der Rohstoffe und Komponente sind importiert. Der Rest wird von einheimischen Lieferanten beschaffen. 40 % wird importiert. 60 % wird auf dem Binnenmarkt angeboten. Das Unternehmen ist lokal, aber fertigt unter ausländischer Lizenz.

Im Unternehmen 15 sind 5258 Personen tätig. 15 % arbeiten als Büroangestellte. 85 % sind Arbeiter. Das Unternehmen produziert PKW und Nutzfahrzeuge. 40 % der Beschaffung wird importiert. Der Local Content beträgt 60 %. 80 % der produzierten Fahrzeuge werden importiert. Der Rest ist binnenmarktorientiert. Das Unternehmen ist ein Joint Venture. Die Beteiligung des ausländischen Investors beträgt 37, 8%.

Im Unternehmen 16 arbeiten 3594 Personen. 12 % sind Büroangestellte. 88 % sind als Arbeiter tätig. Das Unternehmen produziert PKW. 30 % der Rohstoffe und Komponente sind importiert. Der Local Content in der Beschaffung beträgt 70 %.Die

Produktion ist mit 95 % exportorientiert. Der Rest wird auf dem Binnenmarkt angeboten. Das Unternehmen ist eine ausländische Direktinvestition.

Im Unternehmen 17 sind 1000 bis 2500 Personen tätig. 20 % der Arbeitskräfte sind Büroangestellte. 80 % ist als Arbeiter beschäftigt. Das Unternehmen produziert Traktor. 36 % der Beschaffung wird importiert. Der Local Content beträgt 64 %. 50 % des produzierten Traktors werden importiert. Der Rest wird im Binnenmarkt abgesetzt. Das Unternehmen ist ein Joint Venture. Die Beteiligung des ausländischen Investors beträgt 37,8%.

Im Unternehmen 18 arbeiten 500 bis 1000 Personen. 30 % der Arbeitskräfte sind als Büroangestellte tätig. 70 % sind als Arbeiter beschäftigt. Das Unternehmen stellt Traktor her. 40 % der Rohstoffe und Komponente sind importiert. Der Rest wird von einheimischen Lieferanten beschaffen. 15 % des produzierten Traktors werden exportiert. Die Produktion ist mit 85 % binnenmarktorientiert. Das Unternehmen ist lokal, aber fertigt unter ausländischer Lizenz.

4.3.2. Mittelwertanalyse

Vor der Mittelwertsanalyse wird eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Der Cronbach's alpha Koeffizient ergibt sich 0,893. Dieser Koeffizient variiert von 0 bis 1, und Werte unter 0,6 zeigen unbefriedigende Innere Konsistenz Reliabilität an.⁷⁷ Weil der Cronbach's alpha Koeffizient größer als 0,6 ist, sind die Items des Fragebogens untereinander konsistent.

4.3.2.1. Mittelwertsanalyse für die Variabelgruppe Zugang zu natürlichen Ressourcen

Die Variabelgruppe Zugang zu natürlichen Ressourcen wird von den Befragten durchschnittlich mit 3,79 Punkten bewertet. Die Verfügbarkeit von örtlichen Lieferanten wird mit 4,08 bewertet, wobei die Durchsetzbarkeit von Verträgen mit Einheimischen mit niedrigeren Punkten ausgewertet werden. Unter Durchsetzbarkeit von Verträgen ist die Termintreue, gelieferte Menge und Qualität zu verstehen.

⁷⁷ Vgl. Malhotra, N.K., Marketing Research, An Applied Orientation, third edition, New Jersey, 1999, S.282

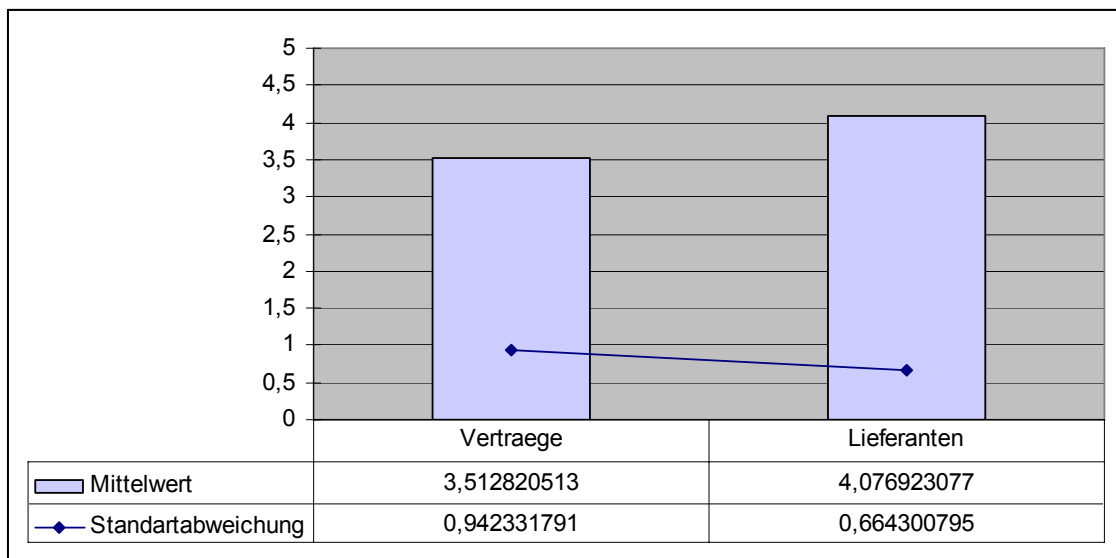


Abbildung 12
Bewertung der Variabelgruppe Zugang zu natürlichen Ressourcen

6.3.2.2. Mittelwertsanalyse für die Variabelgruppe Zugang zu menschlichen Ressourcen

Die Bewertung der Variabelgruppe Zugang zu menschlichen Ressourcen ist mit 3,72 Punkte abgeschlossen.

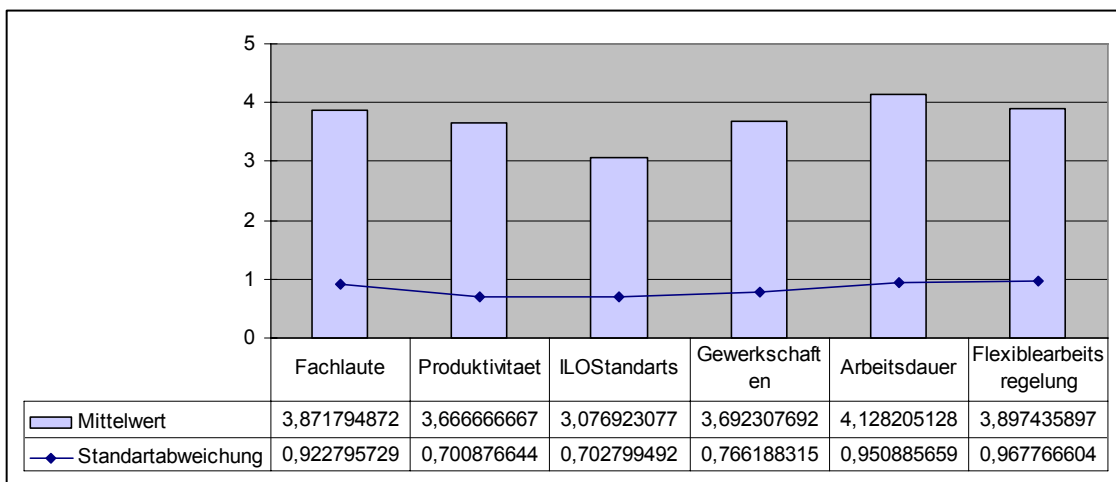


Abbildung 13
Bewertung der Variabelgruppe Zugang zu menschlichen Ressourcen

4.3.2.3. Mittelwertanalyse für die Variabelgruppe Zugang zu finanziellen Ressourcen

Der Mittelwert für die Variabelgruppe Zugang zu finanziellen Ressourcen ergibt 3 Punkte. Verfügbarkeit von kurzfristigen Krediten, Verfügbarkeit von langfristigen Krediten und Eigenkapital und Währungskonvertibilität werden von den Befragten positiv bewertet. Geldentwertungsrate und Zahlungsbilanz in der Türkei wird von den Befragten mittelmäßig bis schwach wahrgenommen.

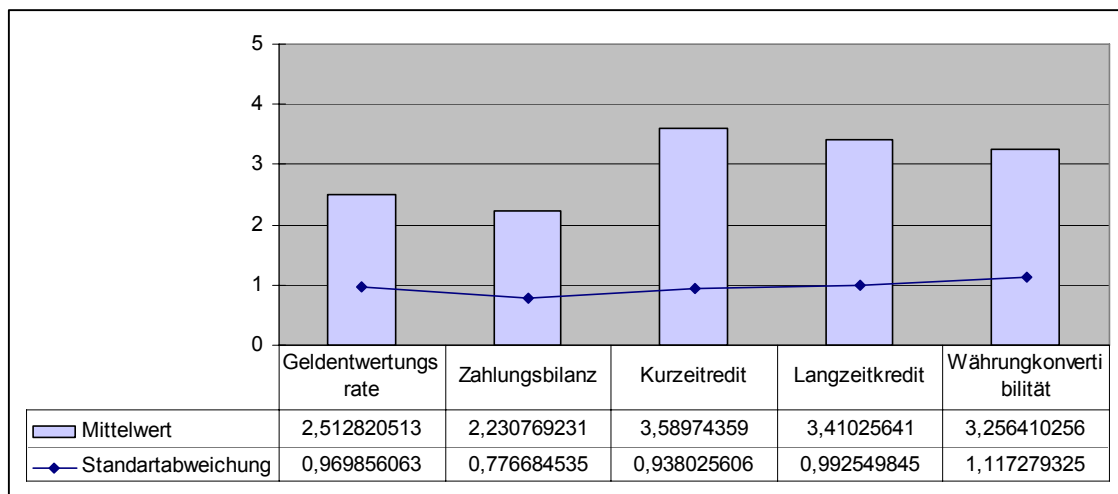


Abbildung 14
Bewertung der Variabelgruppe Zugang zu finanziellen Ressourcen

4.3.2.4. Mittelwertanalyse für die Variabelgruppe Absatzorientierung

Die Variabelgruppe Absatzorientierung wird von den Befragten mit 3,46 Punkten bewertet.

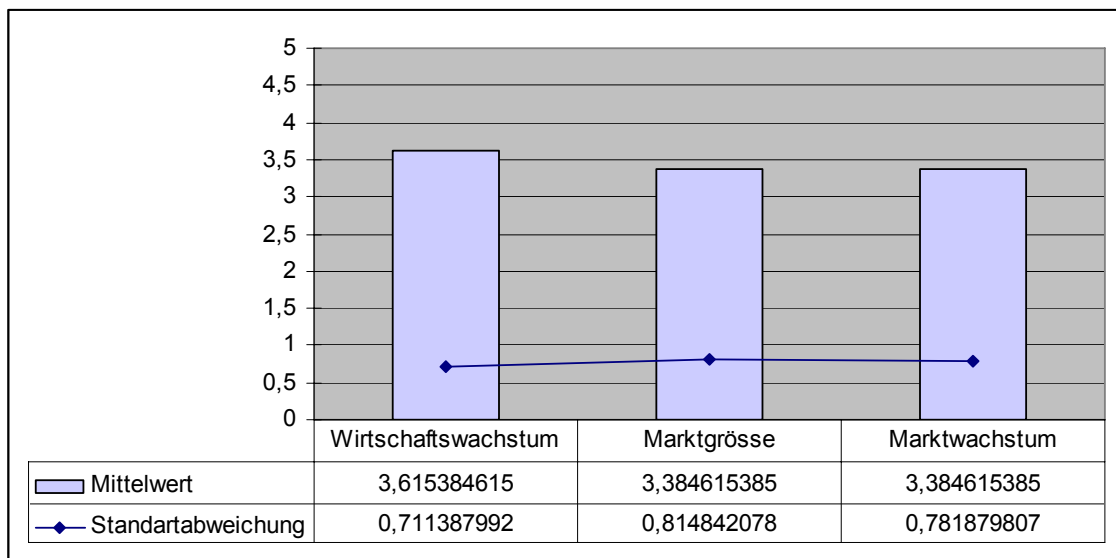


Abbildung 15
Bewertung der Variabelgruppe Absatzorientierung

4.3.2.5. Mittelwertsanalyse für die Variabelgruppe Effizienzorientierung

Der Mittelwert für die Variabelgruppe Effizienzorientierung beträgt 3,15. Lohn- und Lohnnebenkosten, Nachrichtenwesen und Transportwesen werden von den Befragten positiv bewertet, wobei Materialkosten mittelmäßig wahrgenommen werden. Die Bewertung der Energiekosten tendiert eher schlecht.

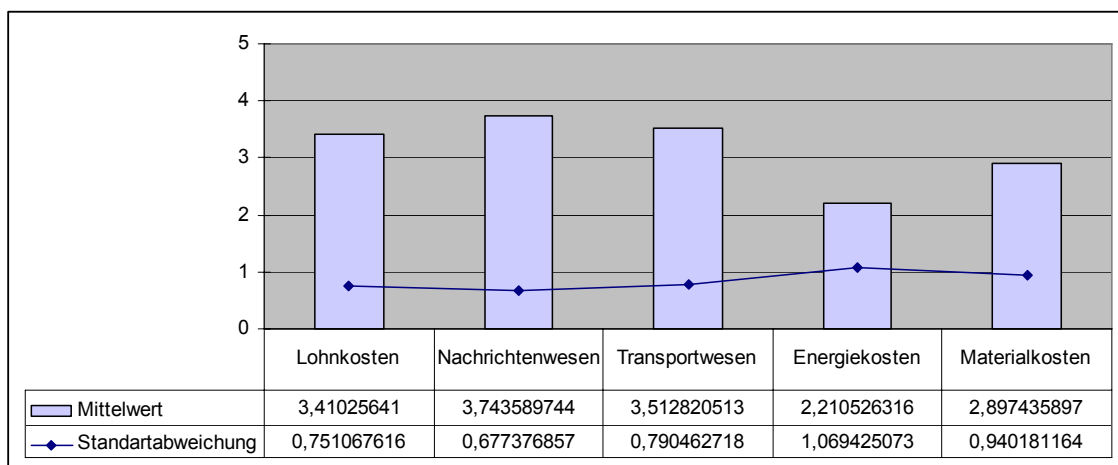


Abbildung 16
Bewertung der Variabelgruppe Effizienzorientierung

4.3.2.6. *.Mittelwertanalyse für Variabelgruppe strategische Motive*

Der Variabelgruppe strategische Motive werden 3,09 Punkte zugewiesen

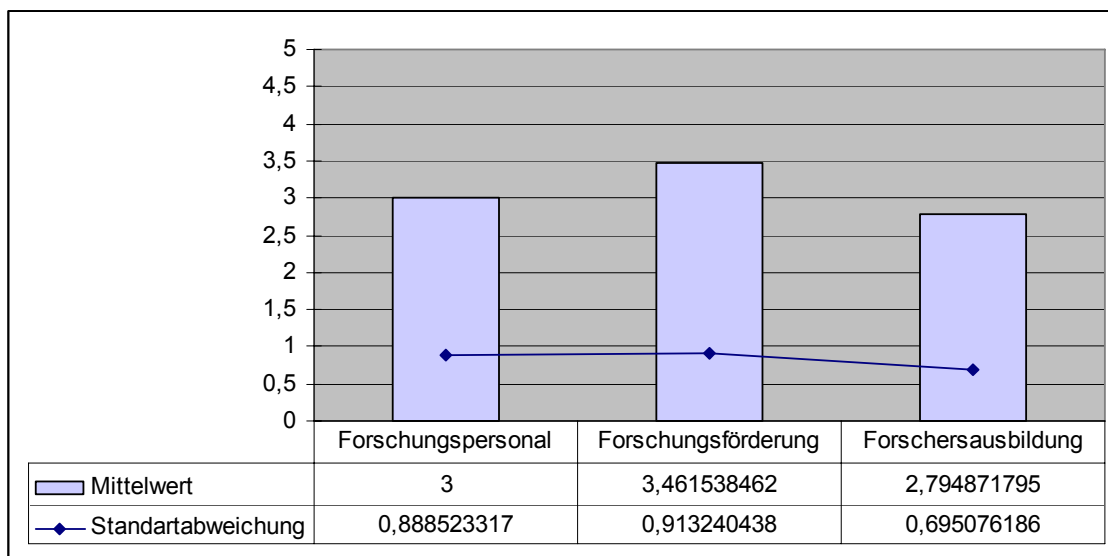


Abbildung 17
Bewertung der Variabelgruppe strategische Motive

4.3.2.7. *Mittelwertanalyse für die rahmenbedingungsspezifische Variablen*

Der Mittelwert von den rahmenbedingungsspezifischen Variablen beträgt 3 Punkte. Verstaatlichungstendenzen, Verhalten gegenüber ausländischen Investoren und deren Gewinnen werden von den Befragten positiv ausgewertet. Arbeitssicherheit, Politische Stabilität und Förderung für Investitionen werden von den Befragten mittelmäßig wahrgenommen, wobei Bürokratie von den Befragten schlecht bewertet wird.

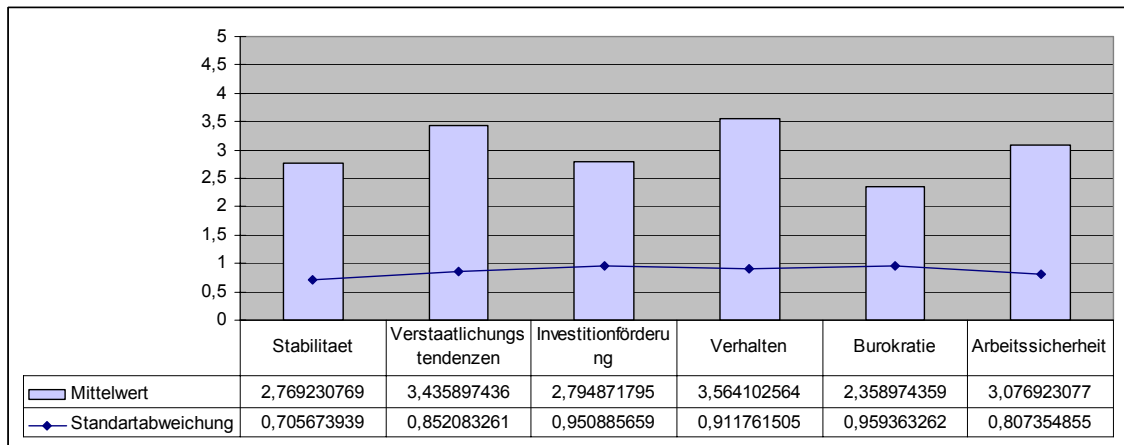


Abbildung 18
Bewertung der rahmenbedingungsspezifische Variablen

4.4. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Um die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammenzufassen, wird eine SWOT Analyse durchgeführt.

Tabelle 39
SWOT Analyse der Türkei als Standort

Stärken •Zugang zu natürlichen Ressourcen •Zugang zu menschlichen Ressourcen •Absatzoreintierung •Effizienzorientierung	Schwächen •Zugang zu finanziellen Ressourcen •Industriepolitik des Staates
Chancen •Zusätzliche Investitionen von 5 Milliarden USD •Versteigerung der jährlichen Produktion von 1,3 Mio auf 2 Mio Fahrzeuge •Erhöhung von der Anzahl der Angestellten von 300 000 auf 600 000 •Versteigerung des jährlichen Exports von 25 Milliarden USD auf 40- 50 Milliarden USD •Erhöhung des Aussenhandelsüberschuss von 4,5 Milliarden USD auf 15- 20 Milliarden USD	Risiken Der ausländische Investor entscheidet sich für alternative Standorte anstatt der Türkei.

5. SCHLUSSFOLGERUNG

In diesem Beitrag werden neue Herausforderungen im globalen Wettbewerb und Maßnahmen, die von Unternehmen getroffen werden erläutert. Stagnation in reifen Märkten wie Europa und USA und Öffnung neuer Märkte wie Osteuropäische Länder und China folgte zur Umstrukturierung der Wertkette, da Unternehmen Internationalisierungsentscheidungen treffen müssen.

Internationalisierungsentscheidungen der Unternehmen werden mit Ansätzen zur Standortauswahl erklärt. Nachdem ein Unternehmen eine Internationalisierungsentscheidung trifft, muss das Unternehmen feststellen, wie die Wertkette im Heimatland und Gastland gestaltet wird. Die ausgewählte Konfigurationsstrategie ist eng mit dem Motiv der Internationalisierung des Unternehmens abhängig. Die Standortauswahl folgt durch ein Vergleich der alternativen Standorte. Standortvorteile wie Kostenunterschiede, Fachlaute, Lieferanten Marktstruktur und Industriepolitik werden je Internationalisierungsmotiv analysiert. Ist ein Unternehmen beschaffungsorientiert, stehen die natürlichen, menschlichen und finanziellen Ressourcen im Mittelpunkt. Ist ein Unternehmen absatzorientiert, legt es großen Wert auf die Marktstruktur von konkurrierenden Zielländern. Ist ein Unternehmen effizienzorientiert, spielen Kostenvorteile im Zielland gegenüber dem Heimatland eine zentrale Rolle. In der Regel treffen Unternehmen Internationalisierungsentscheidungen nicht nur wegen eines Motivs sondern wegen Bündel von Motiven.

In dieser Arbeit werden Standortstrategien am Beispiel der Autoindustrie zusammengefasst. Standortvorteile der türkischen Autoindustrie wird anhand der Internationalisierungsmotive erläutert. Eine Befragung der Mitglieder von Verband der türkischen Automobilindustrie OSD wird durchgeführt, um die Theorie zu unterstützen. Wettbewerbsvorteile der Türkei werden anhand 30 Variablen gemessen. Diese Variablen kann man unter zwei Gruppen einordnen: Unternehmensspezifische und rahmenbedingungsspezifische Variablen.

Unternehmungsspezifische Variablen sind Beschaffungsorientierung, Absatzorientierung, Effizienzorientierung und Strategische Motive.

Variablen zur Beschaffungsorientierung in der Türkei werden von den Befragten mit höchsten Punkten bewertet. Vor allem ragen Zugang zu natürlichen und menschlichen Ressourcen hervor. Variablen zur Absatzorientierung erhalten die zweithöchsten Punkte gefolgt von Effizienzorientierung und Strategische Motive.

Zugang zu natürlichen und menschlichen Ressourcen in der Türkei werden von den Befragten positiv ausgewertet, wobei Zugang zu finanziellen Ressourcen niedrigere Punkte als Zugang zu natürlichen und menschlichen Ressourcen erhält.

Die Variablen der Absatzorientierung Wirtschaftswachstum, Marktgröße und Marktwachstum werden positiv bewertet. Trotz der schwankenden Nachfrage wird die Marktstruktur von den Befragten positiv wahrgenommen. Der Grund dafür kann sowohl der nicht gesättigte türkische Markt als auch der potentielle Zugang zu regionalen Märkten sein.

Energie und Materialkosten werden nicht gut bewertet, während Lohn und Lohnnebenkosten, Transportwesen und Nachrichtenwesen positiv bewertet werden. Im Teil 5.3 wurde die Effizienzorientierung in der Türkei analysiert. Die Wahrnehmung der Befragten von Lohn- und Lohnnebenkosten entspricht der Realität. Man kann Materialkosten nicht vergleichen, weil die Kosten wegen der schwankenden Rohstoffpreise nicht analysierbar sind. Die Praxis nimmt die Energiekosten höher wahr, als sie sind.

Die rahmenbedingungsspezifische Variablen Verstaatlichungstendenzen, und Verhalten gegenüber ausländischen Investoren und deren Gewinnen werden von den Befragten gut ausgewertet, während Politische Stabilität, Bürokratie, Investitionsförderung nicht gut bewertet werden. Die Politische Stabilität und Bürokratie sind Nachteile der Türkei. Laut Teil 5.5. ist die Unternehmenssteuer in der Türkei einer der höchsten unter den konkurrierenden Ländern. Investitionsrabatt, Unternehmenssteuerbefreiung und Steuerrabatt sind nicht vorhanden. Die Wahrnehmung der Befragten über Investitionsförderung entspricht der Realität.

Auf den Feldern Politische Stabilität, Bürokratie und Investitionsförderung besteht noch erhebliches Potenzial, um der Türkei bessere Position im Standortvergleich zu sichern.

Anhänge

Anhang 1: Statistiken der “Dahilde İşleme İzin Belgesi” von Auto Industrie

OTOMOTİV ANA VE YAN SANAYİ KAPATILMIŞ DAHİLDE İŞLEME İZİN BELGESİ İSTATİSTİKLERİ
(ABD \$)

YIL	İHRACAT TAAHHÜDÜ	DÖVİZ TAHSİSİ	GERÇEKLEŞEN İHRACAT	GERÇEKLEŞEN İTHALAT	ÖNGÖRÜLEN DKO	GERÇEKLEŞEN DKO
1996	801,758,246	416,259,777	581,914,724	215,351,262	51.9%	37.0%
1997	557,046,510	310,167,203	465,744,028	189,445,885	55.7%	40.7%
1998	1,008,285,028	593,070,772	782,926,090	352,222,769	58.8%	45.0%
1999	1,012,689,356	555,481,775	930,671,858	299,711,722	54.9%	32.2%
2000	1,560,323,722	923,628,328	1,468,067,879	625,420,301	59.2%	42.6%
2001	1,957,626,479	1,117,096,876	1,927,769,416	793,735,385	57.1%	41.2%
2002	3,180,305,988	1,989,857,668	3,494,629,436	1,506,213,049	62.5%	43.1%
2003	4,714,195,592	3,059,554,562	5,047,032,842	2,378,650,857	64.9%	47.1%
2004	3,113,470,358	2,083,791,194	3,244,441,081	1,471,508,429	66.9%	45.4%
2005	183,373,914	128,961,448	172,605,338	49,594,901	70.3%	28.7%
TOPLAM	18,089,075,193	11,177,869,603	18,115,802,692	7,881,854,560	61.8%	43.5%

OTOMOTİV ANA SANAYİ KAPATILMIŞ DAHİLDE İŞLEME İZİN BELGESİ İSTATİSTİKLERİ
(ABD \$)

YIL	İHRACAT TAAHHÜDÜ	DÖVİZ TAHSİSİ	GERÇEKLEŞEN İHRACAT	GERÇEKLEŞEN İTHALAT	ÖNGÖRÜLEN DKO	GERÇEKLEŞEN DKO
1996	368,280,911	187,502,229	249,478,545	68,106,776	50.9%	27.3%
1997	73,295,161	34,643,888	64,419,218	23,297,750	47.3%	36.2%
1998	266,100,232	141,362,117	235,639,356	74,020,353	53.1%	31.4%
1999	504,631,389	269,573,916	529,740,376	157,729,491	53.4%	29.8%
2000	1,034,496,520	647,280,317	1,016,995,650	459,478,133	62.6%	45.2%
2001	1,403,591,024	853,173,658	1,385,928,187	635,906,256	60.8%	45.9%
2002	2,423,171,628	1,601,398,589	2,665,490,802	1,243,191,079	66.1%	46.6%
2003	3,766,825,099	2,495,320,433	4,043,348,057	2,033,957,246	66.2%	50.3%
2004	1,028,820,843	552,399,626	1,033,776,498	478,142,403	53.7%	46.3%
2005	2,716,680	1,479,500	2,516,839	1,391,906	54.5%	55.3%
TOPLAM	10,871,929,487	6,784,134,273	11,227,333,528	5,175,221,393	62.4%	46.1%

OTOMOTİV YAN SANAYİ KAPATILMIŞ DAHİLDE İŞLEME İZİN BELGESİ İSTATİSTİKLERİ
(ABD \$)

YIL	İHRACAT TAAHHÜDÜ	DÖVİZ TAHSİSİ	GERÇEKLEŞEN İHRACAT	GERÇEKLEŞEN İTHALAT	ÖNGÖRÜLEN DKO	GERÇEKLEŞEN DKO
1996	433,477,335	228,757,548	332,436,179	147,244,486	52.8%	44.3%
1997	483,751,349	275,523,315	401,324,810	166,148,135	57.0%	41.4%
1998	742,184,796	451,708,655	547,286,734	278,202,416	60.9%	50.8%
1999	508,057,967	285,907,859	400,931,482	141,982,231	56.3%	35.4%
2000	525,827,202	276,348,011	451,072,229	165,942,168	52.6%	36.8%
2001	554,035,455	263,923,218	541,841,229	157,829,129	47.6%	29.1%
2002	757,134,360	388,459,079	829,138,634	263,021,970	51.3%	31.7%
2003	947,370,493	564,234,129	1,003,684,785	344,693,611	59.6%	34.3%
2004	2,084,649,515	1,531,391,568	2,210,664,583	993,366,026	73.5%	44.9%
2005	180,657,234	127,481,948	170,088,499	48,202,995	70.6%	28.3%
TOPLAM	7,217,145,706	4,393,735,330	6,888,469,164	2,706,633,167	60.9%	39.3%

Quelle: Otomotiv Sanayi Cari Açık Raporu, OSD- TAYSAD, 02.2008

Anhang 2: Erdgaspreise für Industrie

Natural Gas Prices for Industry¹									
(U.S. Dollars per 10 ⁷ Kilocalories - Gross Calorific Value) ²									
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Chinese Taipei (Taiwan)	264,54	248,30	297,81	288,63	271,60	302,10	336,83	390,71	409,82
Czech Republic	159,8	142,8	147,6	155,9	173,6	203,4	217,5	292,5	403,2
France	157,7	147,1	178,1	197,1	182,5	241,8	262,2	330,2	412,2
Germany	177,7	161,4	187,9	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Griechenland	134,9	151,6	197,4	184,4	181,0	221,5	232,3	312,4	NA
Ungarn	144,8	134,9	109,6	123,2	144,0	235,7	287,7	345,7	451,1
Kazakhstan	40,18	28,57	30,61	34,26	30,85	34,38	45,27	47,46	62,43
Korea, South	NA	NA	NA	NA	NA	NA	341,8	392,4	495,2
Mexico	81,4	88,3	150,0	163,4	122,7	205,3	300,7	357,1	343,2
Poland	132,0	121,8	133,0	173,3	173,1	175,9	179,4	224,7	294,3
Rumänien	64,92	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Rußland	NA	NA	14,53	16,52	19,44	26,12	33,19	NA	NA
Slovakien	124,6	106,6	101,4	106,6	132,8	220,6	243,0	287,4	378,9
Spain	137,8	131,4	175,4	176,0	165,5	204,0	215,6	254,2	354,9
Thailand	83,42	83,30	114,68	119,06	117,78	136,44	132,27	NA	NA
Türkei	172,1	162,4	175,0	200,5	215,5	228,9	230,3	304,8	352,7
United Kingdom	108,7	102,9	104,6	140,4	146,4	164,7	202,6	298,8	NA
USA	119,0	118,7	171,0	198,6	154,4	223,8	252,0	325,2	299,5

¹ Energy end-use prices including taxes, converted using exchange rates.

² To convert U.S. dollars per 10⁷ kilocalories to U.S. dollars per million British thermal units (Btu) multiply by 0.0252

NA=Not available.

C=Confidential.

- =Not applicable.

Source: *Energy Prices & Taxes - Quarterly Statistics, First Quarter 2007*, Part II, Section D, Table 15, and Part III, Section B, Table 12, Paris: International Energy Agency, 2007. The Paris-based International Energy Agency (IEA) maintains annual and quarterly time series of this price data that begin with the year 1978 and that also include the most recent quarterly prices. Information on purchasing this data online from the IEA is available at: <http://data.iea.org/ieastore/default.asp>

Anhang 3: Elektrizität

Electricity Prices for Industry¹
(U.S. Dollars per Kilowatthour)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Czech Republic	0.043	0.043	0.049	0.056	0.066	0.081	0.094
France	0.036	0.035	0.037	0.045	0.050	0.050	0.051
Germany	0.041	0.044	0.049	0.065	0.077	0.084	NA
Greece	0.042	0.043	0.046	0.056	0.063	0.067	NA
Hungary	0.049	0.051	0.059	0.078	0.093	0.096	0.105
India	0.080	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Italy	0.089	0.107	0.113	0.147	0.162	0.174	NA
Japan	0.143	0.127	0.115	0.122	0.127	0.121	NA
S.Korea	0.052	0.048	0.047	0.051	0.053	0.059	0.065
Mexico	0.051	0.053	0.056	0.063	0.078	0.088	0.099
Poland	0.037	0.045	0.049	0.056	0.060	0.070	0.073
Romania	0.044	0.042	0.053	0.067	0.071	0.096	NA
Russia	NA	0.021	0.024	0.029	NA	NA	NA
Slovakia	0.042	0.043	0.047	0.070	0.083	0.086	0.098
Spain	0.043	0.041	0.048	0.054	0.060	0.083	0.091
Turkey	0.080	0.079	0.094	0.099	0.100	0.107	0.100
United Kingdom	0.055	0.051	0.052	0.055	0.067	0.087	NA
United States	0.046	0.051	0.049	0.051	0.053	0.057	0.061

SOURCE: United States Energy Information Administration
<http://www.eia.doe.gov/emeu/international/elecprti.html>
 Official Energy Statistics from the US government

Anhang 4: Fragebogen



Diese Umfrage wird für die Dissertation “Standortstrategien: Dargestellt am Beispiel der türkischen Autoindustrie” durchgeführt.

Bitte bewerten Sie die internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Türkei als Standort an den unten angegebenen Kriterien. 1 steht für sehr schlecht und 5 für sehr gut.					
	BEWERTUNG DER TURKEI ANHAND DES KRITERIUMS				
	1	2	3	4	5
Politische Stabilität	☐	☐	☐	☐	☐
Verstaatlichungstendenzen	☐	☐	☐	☐	☐
Verhalten gegenüber ausländischen Investoren und deren Gewinnen	☐	☐	☐	☐	☐
Geldentwertungsrage	☐	☐	☐	☐	☐
Zahlungsbilanz	☐	☐	☐	☐	☐
Durchsetzbarkeit von Verträgen mit Einheimischen	☐	☐	☐	☐	☐
Wirtschaftswachstum	☐	☐	☐	☐	☐
Währungskonvertibilität	☐	☐	☐	☐	☐
Verfügbarkeit örtlicher Fachlaute	☐	☐	☐	☐	☐
Bürokratie	☐	☐	☐	☐	☐
Lohn- und Lohnnebenkosten	☐	☐	☐	☐	☐
Nachrichtenwesen	☐	☐	☐	☐	☐
Transportwesen	☐	☐	☐	☐	☐

Verfügbarkeit von kurzfristigen Krediten	☐	☐	☐	☐	☐
Verfügbarkeit von langfristigen Krediten und Eigenkapital	☐	☐	☐	☐	☐
Verfügbarkeit von örtlicher Lieferanten	☐	☐	☐	☐	☐
Produktivität	☐	☐	☐	☐	☐
Energiekosten	☐	☐	☐	☐	☐
Materialkosten	☐	☐	☐	☐	☐
Marktgröße	☐	☐	☐	☐	☐
Marktwachstum	☐	☐	☐	☐	☐
Förderung für Investitionen	☐	☐	☐	☐	☐
Verfügbarkeit von Forschung und Entwicklungspersonal	☐	☐	☐	☐	☐
Förderung für Forschung und Entwicklung	☐	☐	☐	☐	☐
Ausbildung von Forschung und Entwicklung Personal bei Universitäten	☐	☐	☐	☐	☐
Anpassung der Gewerkschaften an ILO Standards	☐	☐	☐	☐	☐
Korporative Zusammenarbeit der Unternehmen und der Gewerkschaft	☐	☐	☐	☐	☐
Wöchentliche Arbeitsdauer	☐	☐	☐	☐	☐
Flexible Arbeitsregelung- 3 Wachen- 24 Stunden pro Tag, 6 Tage pro Woche	☐	☐	☐	☐	☐
Arbeitssicherheit und Arbeitergesundheit	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte geben Sie die Anzahl von Arbeitskräften tätig im Unternehmen an	
100- 500	☐
500- 1000	☐
1000- 2500	☐
2500- 5000	☐
Über 5000	☐

Bitte geben Sie das Qualifikationsniveau der Angestellten als Prozentsatz an	
Büroangestellte: %	Arbeiter: %

Bitte geben Sie das Internationalisierungsgrad des Unternehmens an	
Lokal	☐
Lizenzvergabe	☐
Joint Venture	☐
Ausländische Direktinvestition	☐

Bitte geben Sie an, welches Produkt das Unternehmen herstellt.			
PKW	Nutzfahrzeuge	Autobusse	LKW
☐	☐	☐	☐

Bitte geben Sie Importsrate von Rohstoffen und Komponenten als Prozentsatz an	
Importierte: %	Einheimische: %

Bitte geben Sie als Prozentsatz an, für welchen Markt die Produktion durchgeführt wird.	
Export %	Binnenmarkt: %

VIELEN DANK FÜR IHRE TEILNAHME.

QUELLEN

Bücher

- Bungard, W., Hofmann, K., **Innovationmanagement in der Autoindustrie**, Belz, Psychologie Verlags Union, Deutschland, 1995, S. 13
- Bäuchle, C., **Land ohne Tüftler, Auto Industrie**, September 2007, S.52
- Carr, D.L., J.R. Markusen and K.E. Maskus, **Estimating the Knowledge**, Capital
- Diez, W, Reindl, S., **Grundlagen der Autowirtschaft** , 4. Auflage, o. O, Auto Business Verlag, 2005 , S. 72
- Emmerich, V. Globale Produktionsstandortstrategien, **Handbuch Internationalisierung, Globalisierung- Eine Herausforderung für die Unternehmung**, Krystek, U., Eberhard, Z. (Hrsg.), Berlin, Springer Verlag, 2002, S. 333 f.
- Heinrich, M., Richter, B., Standortkonkurrenz in internationalen Unternehmen- Betriebliche und normative Aspekte, **Handbuch Internationalisierung, Globalisierung - Eine Herausforderung für die Unternehmung**, Krystek, U., Eberhard, Z. (Hrsg.), Berlin, Springer Verlag, 2002, S. 252 f.
- Hirsch- Kriensen, H., **Globale Produktion und Industriearbeit**, Frankfurt, 1998, S.37f.
- Klobes, F., **Produktionsstrategien und Organisationsmodi, Internationale Arbeitsteilung am Beispiel von zwei Standorten der Volkswagen AG**, Hamburg, VSA- Verlag, 2005, S.38
- Kotler, P., Bliemel, F. **Marketing- Management, Analyse, Planung und Verwirklichung**, 10 überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2001, S. 129
- Krüger, R. **Das Just- in-Time Prozess für globale Logistikprozesse**, DUV Gabler Edition Wissenschaft, o. O., S.16
- Kutschker, M., Schmid, S., **Internationales Management, 5., bearbeitete Auflage**, München, R. Oldenburg Verlag, 2006, 406. f
- Levitt, T. , **The Globalization of Markets**, in: **Harvard Business Review**, Mai/ Juni, 1983, S. 528-541.

Malhotra, N.K., **Marketing Research, An Applied Orientation, third edition**, New Jersey, 1999, S.282

Orak, K., **Die Autoindustrie in der Türkei und der EG- Binnenmarkte**, Verner Gumpel Redaktion, Mühen, 1991, S.21

Schumann, S., **Repräsentative Befragung, 3. Auflage**, München, Wien 2000, S.22

Tilly, R, Welfens, P. J.J. **Economic Globalization, International Organizations and Crisis Management**, Springer Verlag, Berlin, 2000, S, 387

Urban, M, **Markeneintritt von Autoherstellern in Asien, Markeneintritts-Management, Probleme, Strategien, Erfahrungen**, Ölsnitz, D. (Hrsg.), Stuttgart, Schäfer- Poeschel Verlag, 2000, S. 270

Uzunoğlu, S., Alkin, K., **Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili**, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2001, S. 175

Fortlaufende Sammelwerke

“Ar-Ge’ye en çok kaynak ayıran 100 Şirket”, **Turkishtime**, August 2007, S. 98-99

Automotive News, SMMT (The Society of Motor Manufacturers and Truckers), 2000

Capital, 7. 2000, S.152

“Model of the Multinational Enterprise”. **American Economic Review** 91 (3), 2001, S. 693–708.

Chanaron, Jean-Jacques: “Implementing Technological and Organizational Innovations and Management of Core Competencies. Lessons from the Automotive Industry.” **International Journal of Automotive Technology**, 2001, Vol. 1, No. 1, S. 128-144.

Dunning, J.H. (1998), "Location and the multinational enterprise: a neglected factor?", **Journal of International Business Studies**, Vol. 29 No.1, pp.45-66.

Dunning, J. “Determinants of foreign direct investment: globalization, induced changes and role policies” Washington, Worldbank, 2004, S. 279 f.

Kearney, A.T., “Automotive Industry Market”, **Global Survey on Economic Impacts and Trends**, 2003, Detroit

Kearney, A.T., “ Die Herausforderungen der Autoindustrie am Standort Deutschland” 2003. Ergebnisse einer Marktanalyse, München

Khanna, T., Palepu, K.G., “Aufstrebende Riesen, So entstehen Weltklasseunternehmen in Entwicklungsländern”, **Harward Business Manager**, Dezember 2006, S.40f.

Lewin, A. Y., Peeters, C., “Offshoring als Wachstumsmotor”, **Harward Business Manager**, Mai 2006, Seite 18 f.

Orr, R. J.; “Bessere Verträge für Geschäfte in Entwicklungsländern”, **Harward Business Manager**, Juli 2006, S. 14 f.

“Otomotiv atölyesi” **Kobiefor dergisi**, 1.2004, S. 124 f.

Develi, H. Referans gazetesi 16.02.2005

Destici, A. Milliyet gazetesi, 2.01.2008, S.7

Referans gazetesi, 8.11.2007

OSD, Automotive Logistics Central Europe Conference, 23- 25 September

Otomotiv Sanayi Cari Açık Raporu, OSD- TAYSAD, 02.2008

SAYGILI, Ş., BDDK Araştırma Dairesi, CIHAN, C. DPT, Ekonomik Modeller Dairesi,
YAVAN Z.A. TUSIAD Ankara Temsilcisi, Eğitim ve Büyüme, Haziran 2005

Verband der Automobil Industrie VDA, The economic situation of the automotive industry in
2007, Frankfurt am Main, Januar 2008

Internetquellen

www.auto-rpl.de(09.04.2008)

<http://www.biltir.metu.edu.tr> (01.08.2008)

Eurostat Database - Statistical Office of the European Union, 2006 values www.eds-destatis.de (18.02.2008)

<http://www.eia.doe.gov/emeu/international/elecpii.html>(03.04.2008)

<http://www.eia.doe.gov/emeu/international/ngaspii.html> (03.04.2008)

www.jdpower.com/autos/articles/2008 (27.03.2008)

International Labour Conference, 93rd Session 2005, Report III (Part 1B) www.ilo.org
(18.02.2008)

www.mam.gov.tr (01.08.2008)

www.oica.net (11.03.2008)

<http://oica.net/category/production-statistics/> (11.03.2008)

<http://oica.net/wp-content/uploads> (11.03.2008)

www.osd.org.tr

<http://www.otam.itu.edu.tr/Elaboratories.php> (01.08.2008)

www.taysad.org.tr

<http://www.tofas.com.tr/Pages/tr/arge.aspx> (01.08.2008)

www.tse.org.tr (01.08.2008)

http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=20&ust_id=6 (24.04.2008)

www.smmmt.co.uk

www.unctad.org 17.02.2008

www.vda.de(19.06.2008)