

DISKUSSIONSPAPIERE

Markus Liemich

Erfolgsfaktoren von Joint Ventures in Rußland

Die Entwicklung eines Mobilfunkanbieters im Großraum Moskau

Herausgegeben von
Dieter Weiss und Steffen Wippel

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

75

Inhalt

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

1 Einleitung

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

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

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

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

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