

Thorsten Bauerecker

Kooperation als strategische Option zur Erschließung von Auslandsmärkten für mittelständische Unternehmen

Eine Betrachtung unter Berücksichtigung der Erfahrungen niedersächsischer, nordrhein-westfälischer und sachsen-anhaltischer Unternehmen

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1998 Diplom.de
ISBN: 9783832409326

Kooperation als strategische Option zur Erschließung von Auslandsmärkten für mittelständische Unternehmen

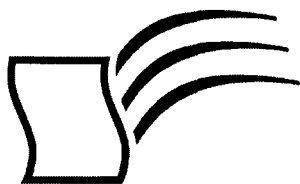
Eine Betrachtung unter Berücksichtigung der Erfahrungen niedersächsischer, nordrhein-westfälischer und sachsen-anhaltischer Unternehmen

Thorsten Bauerecker

Kooperation als strategische Option zur Erschließung von Auslandsmärkten für mittelständische Unternehmen

*Eine Betrachtung unter Berücksichtigung der Erfahrungen
niedersächsischer, nordrhein-westfälischer und sachsen-
anhaltischer Unternehmen*

**Diplomarbeit
an der Universität Hannover
Februar 1998 Abgabe**



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

**Hermannstal 119 k
22119 Hamburg**

**agentur@diplom.de
www.diplom.de**

ID 932

Bauerecker, Thorsten: Kooperation als strategische Option zur Erschließung von Auslandsmärkten für mittelständische Unternehmen: Eine Betrachtung unter Berücksichtigung der Erfahrungen niedersächsischer, nordrhein-westfälischer und sachsen-anhaltischer Unternehmen / Thorsten Bauerecke - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1998

Zugl.: Hannover, Universität, Diplom, 1998

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Abgrenzung des Themas.....	4
1.3. Gang der Untersuchung	5
2. Grundlagen	7
2.1. Mittelständische Unternehmen	7
2.1.1. Abgrenzung und Charakterisierung mittelständischer Unternehmen.....	7
2.1.2. Stärken und Schwächen mittelständischer Unternehmen bei der Erschließung von Auslandsmärkten	9
2.2. Die kooperative Erschließung von Auslandsmärkten.....	10
2.2.1. Der Begriff der Erschließung von Auslandsmärkten	10
2.2.2. Bezugsrahmen zur kooperativen Erschließung von Auslandsmärkten	13
2.2.3. Der Kooperationsbegriff.....	15
2.2.3.1. Konstitutive Merkmale von Kooperationen	15
2.2.3.2. Strukturvariablen der Kooperation	16
2.2.3.3. Abgrenzung des Kooperationsbegriffs gegenüber Kartell, Akquisition, Konzern und Fusion.....	18
2.2.4. Formen der kooperativen Erschließung von Auslandsmärkten.....	19
2.2.4.1. Exportkooperationen.....	19
2.2.4.2. Internationale Lizenzvergabe.....	22
2.2.4.3. Internationales Franchising.....	25
2.2.4.4. Internationales Subcontracting	27
2.2.4.5. Management Contracting.....	28
2.2.4.6. Joint Ventures	29
2.3. Konzeption der Datenerhebung und Charakterisierung der Stichprobe	31

3. Situationsanalyse als Basis der Erschließung von Auslandsmärkten	35
3.1. Bezugsrahmen zur Situationsanalyse	35
3.2. Darstellung der einzelnen Analysen	37
3.2.1. Bereichsspezifische Analysen	37
3.2.1.1. Analyse der internen Unternehmenssituation	37
3.2.1.2. Konkurrenten- und Branchen-Analyse	38
3.2.1.3. Markt-Analyse	42
3.2.1.4. Umfeld-Analyse	43
3.2.2. Integrative Analysen	46
3.2.2.1. Stärken-Schwächen-Analyse	46
3.2.2.2. Chancen-Risiken-Analyse	50
4. Entscheidung für eine kooperative Form der Markterschließung	52
4.1. Ziele einer internationalen Kooperation	52
4.2. Vor- und Nachteile der kooperativen Formen der Markterschließung	56
4.2.1. Exportgemeinschaft	56
4.2.2. Internationale Lizenzvergabe	58
4.2.3. Internationales Franchising	60
4.2.4. Internationales Subcontracting	61
4.2.5. Management Contracting	62
4.2.6. Internationale Joint Ventures	63
4.3. Auswahl einer kooperativen Markterschließungsform unter Berücksichtigung wichtiger Einflußfaktoren	67
4.3.1. Unternehmensinterne Einflußfaktoren	69
4.3.2. Unternehmensexterne Einflußfaktoren	71
4.3.3. Nutzung der kooperativen Markterschließungsformen in der Stichprobe	74
5. Gestaltung der Kooperation	75
5.1. Partnersuche	75
5.1.1 Suchverfahren und Kontaktquellen	75
5.1.2. Partnerauswahl	77
5.2. Konstituierung der Kooperation	79
5.2.1. Festlegung der Kooperationskonfiguration	80
5.2.2. Kooperationsvereinbarung	82
5.3. Durchführung der Kooperation	84
5.4. Beendigung der Kooperation	87

6. Kontrolle der kooperativen Markterschließung	90
6.1. Strategische Kontrolle des Planungs- und Realisierungsprozesses der kooperativen Markterschließung	90
6.2. Unternehmerische Kontrollmöglichkeiten innerhalb der Kooperation.....	93
7. Schlußbetrachtung.....	95
Literaturverzeichnis	98
Anhangsverzeichnis	117
Anhang.....	118

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Systematik möglicher Markterschließungsformen.....	12
Abbildung 2	Bezugsrahmen zur kooperativen Erschließung von Auslandsmärkten.....	14
Abbildung 3	Intensitätsstufen der Exportgemeinschaft	20
Abbildung 4	Arten des Lizenzentgelts	24
Abbildung 5	Übersicht der wesentlichen Merkmale des Franchising.....	26
Abbildung 6	Informationsquellen für das Auslandsgeschäft	36
Abbildung 7	Bezugsrahmen zur Situationsanalyse	37
Abbildung 8	Beurteilungsblatt zur Marktanalyse	44
Abbildung 9	Beurteilungsblatt zur Umfeldanalyse	47
Abbildung 10	Stärken-Schwächen-Profil für die Erschließung eines Auslandsmarktes	49
Abbildung 11	Verfahren zur Suche nach potentiellen Kooperationspartnern.....	75
Abbildung 12	Bestandteile von Kooperationsverträgen.....	83

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Beschäftigtenklassen der befragten Unternehmen	32
Tabelle 2	Umsatzklassen der befragten Unternehmen	33
Tabelle 3	Auslandsanteil des Umsatzes der befragten Unternehmen	33
Tabelle 4	Sitzstaaten der Joint Ventures	34
Tabelle 5	Anzahl der Joint Ventures je Unternehmen	34
Tabelle 6	Rangfolge der Bedeutung der mit der Gründung eines Joint Venture verfolgten Ziele und das jeweilige Ausmaß der Zielerreichung.....	55
Tabelle 7	Rangfolge der Probleme bei Vorbereitung und Betrieb der Joint Ventures....	64
Tabelle 8	Erfahrung mit anderen Formen der Markterschließung vor der Gründung des Joint Venture in diesem Land	65
Tabelle 9	Rangfolge der Gründe für die Ablehnung von Joint Ventures.....	65
Tabelle 10	Nutzungsintensität der kooperativen Markterschließungsformen.....	74
Tabelle 11	Nutzungshäufigkeiten verschiedener Wege der Partnerfindung	76
Tabelle 12	Gesamtanzahl der in die Joint Ventures integrierten Funktionsbereiche	80
Tabelle 13	Anzahl der in die einzelnen Joint Ventures integrierten Funktionsbereiche	80
Tabelle 14	Anzahl der am Joint Venture beteiligten Partnerunternehmen.....	81
Tabelle 15	Partneranzahl und Eigentumsverhältnisse.....	81
Tabelle 16	Gesamterfolg der Joint Ventures.....	95
Tabelle 17	Stabilität der Joint Ventures	95

Abkürzungsverzeichnis

ASEAN	Association of South East Asian Nations
AUMA	Ausstellungs- und Messeausschuß der Deutschen Wirtschaft
BDI / RKW	Bundesverband der Deutschen Industrie / Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft
BfAI	Bundesstelle für Außenhandelsinformation
BfG	Bank für Gemeinwirtschaft
BKZ	Bedeutungskennziffer
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
DEG	Deutsche Entwicklungsgesellschaft
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin
et al.	et alii (und andere)
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
HWWA	Hamburger Weltwirtschaftsarchiv
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development (Weltbank)
Ifo	Institut für Wirtschaftsforschung, München
IfW	Institut für Weltwirtschaft, Kiel
IHK	Industrie- und Handelskammer
IMF (IWF)	International Monetary Fund (Internationaler Währungsfonds)
IW	Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln
JV	Joint Venture
k. A.	keine Angaben
NAFTA	North American Free Trade Association
NKZ	Nutzungskennziffer
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
RWI	Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen
UNO	United Nations Organization
ZEKZ	Zielerreichungskennziffer

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges hängt in zunehmendem Maße von der Fähigkeit der Unternehmen ab, sich frühzeitig auf die zunehmende Dynamik und die ansteigende Komplexität der Umwelt einstellen zu können. Dies erfordert ein erhöhtes Maß an Flexibilität.

Die nachfolgend aufgeführten Entwicklungen verdeutlichen, daß es aufgrund zentraler Umweltentwicklungen auch für mittelständische Unternehmen zunehmend von Bedeutung ist, auf Auslandsmärkten präsent zu sein.

- Verschärfung des internationalen Wettbewerbes

Eine zunehmende Homogenisierung von Bedürfnissen bzw. der Nachfragerpräferenzen¹ - zumindest innerhalb der Triademärkte für bestimmte Produkte - und die steigende Anzahl weltweit operierender Nachfrager (z.B. Industriekunden), die globale Beschaffungsstrategien² (Global Sourcing) einsetzen, führen zu einer Globalisierung der Märkte³, in denen sich zahlreiche Wettbewerber aus unterschiedlichen Nationen auf einem erweiterten Aktionsfeld gegenüberstehen.

Unterstützt wird dieser Prozeß durch die Verbesserung der Transportmöglichkeiten, die zu einer höheren Mobilität von Personen und Gütern führen, und durch die Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie⁴.

Die globale Präsenz großer Unternehmen erlaubt ihnen, Konkurrenzauseinandersetzungen durch einen Ländermarktausgleich (Strategie der Quersubventionierung, Cross-subsidization) zu ermöglichen und unter bewußter Inkaufnahme national suboptimaler Lösungen zu einem global optimierten Ergebnis zu gelangen⁵. Es kann also von einer Globalisierung des Wettbewerbes gesprochen werden, dem sich auch mittelständische Unternehmen nicht entziehen können.

Sättigungserscheinungen auf vielen nationalen Märkten⁶ einerseits und das Erstarken aggressiver Wettbewerber aus den südostasiatischen Schwellenländern⁷ andererseits führen ebenfalls zu einer Verschärfung des Wettbewerbes.

¹ Zur kritischen Diskussion der Konvergenzthese vgl. z.B. Voß, H. (1989), S. 109-124 oder Hätscher, A. (1992), S. 50-52 sowie zu Konvergenz- und Divergenzprozessen Kreutzer, R. (1989), S. 38-59.

² Vgl. Fieten, R. (1997), S. 302-322.

³ Vgl. Levitt, Th. (1983), S. 92-94; Douglas, S.P./Wind, Y. (1987), S. 21; Meffert, H. (1988), S. 273.

⁴ Vgl. Kreutzer, R. (1989), S. 42-45; Voß, H. (1989), S. 85-91; Rupprecht-Däullary, M. (1994), S. 120-126; Waning, Th. (1994), S. 33-34; Bruck, J. (1996), S. 16-17.

⁵ Vgl. Aaker, D. (1989), S. 298-299; Waning, Th. (1994), S. 47.

⁶ Vgl. Kreutzer, R. (1989), S. 1; Bruck, J. (1996), S. 18; Helm, R. (1997), S. 12.

⁷ Vgl. Voß, H. (1989), S. 100-108; Schwaborn, S. (1994), S. 77; Waning, Th. (1994), S. 48-50.

Die Öffnung von Märkten - z.B. im pazifischen Raum oder in Osteuropa⁸ - bietet große Chancen, doch auch dort ist mit zunehmendem Wettbewerb zu rechnen.

Zunehmende internationale Konzentrations- und Kooperationsprozesse sind ein weiterer Beleg für die Zunahme des Wettbewerbes⁹.

- Technologische Dynamik und Zeitwettbewerb

Die außerordentliche Dynamik des technischen Fortschritts und die zunehmende Komplexität der Technologien stellen die Unternehmen vor große Probleme. Um die Marktposition zu halten, müssen sie ständig auf dem neuesten Stand der Technik sein, da ein produkt- oder technologiebedingter Wettbewerbsvorsprung aufgrund der erhöhten Imitationsgeschwindigkeit immer schneller verloren geht¹⁰. Die Verkürzung von Produktlebenszyklen - verbunden mit einer schnellen Preiserosion - und steigende F&E-Aufwendungen, die durch das Zusammenwachsen von Branchen¹¹ hervorgerufen werden, erschweren die Amortisation der Investitionen zusehends¹². Eine frühzeitige Einführung in möglichst viele Märkte ist daher erforderlich, zumal der Eintritt in neue Märkte als Pionier i.d.R. auch mit größeren Erfolgen verbunden ist¹³.

- Veränderte handelspolitische Rahmenbedingungen

Die Liberalisierung des Welthandels durch den Abbau von tarifären Handelshemmnissen (z.B. Zöllen), die internationale Angleichung technischer Normen und Sicherheitsvorschriften, die Liberalisierung der Kapitalmärkte und die Vollendung des europäischen Binnenmarktes stellen günstige Rahmenbedingungen für ein Engagement auf ausländischen Märkten dar. Allerdings hat die Instabilität der internationalen Finanzmärkte zugenommen, die sich z.B. in einer erhöhten Volatilität von Wechselkursen und Rohstoffpreisen äußert¹⁴. Durch den Einsatz moderner Finanzderivate können diese Risiken jedoch abgefangen werden.

In den letzten Jahren ist ein verstärktes Aufkommen eines Neoprotektionismus festzustellen, der sich in der Schaffung von nicht-tarifären Handelsbarrieren zeigt (Local-Content-Vorschriften, Anti-Dumping-Zölle, Subventionierung einheimischer Unternehmen, etc.). Dem kann mit dem Aufbau einer lokalen Insider-Position (z.B. durch Kooperation mit einem ortsansässigen Unternehmen) begegnet werden, um den Marktzugang langfristig zu sichern¹⁵.

⁸ Vgl. Engelhard, J./Eckert, S. (1993), S.172-175; Hildebrand, D. (1993), S. 11-18; Tietz, B. (1993), S. 13-62; Wesnitzer, M. (1993), S. 80-131; Fieten, R. (1997), 88-110.

⁹ Vgl. Voß, H. (1989), S. 92-96; Waning, Th. (1994), S. 50-53.

¹⁰ Vgl. Waning, Th. (1994), S. 28.

¹¹ Zu nennen ist z.B. die Systemintegration im Bereich der Informations- und Kommunikationssysteme.

¹² Vgl. Voß, H. (1989), S.80-84; Schwaborn, S. (1994), S. 79-82; Waning, Th. (1994), S. 25-29.

¹³ Vgl. Simon, H. (1988), S. 79-87; Meffert, H. (1991), S. 409-410, Meffert, H./Bolz, J. (1994), S. 138.

¹⁴ Vgl. Voß, H. (1989), S. 39-49; Schwaborn, S. (1994), S. 85-86; Waning, Th. (1994), S. 19-22.

¹⁵ Vgl. Ohmae, K. (1985), S. 40; Voß, H. (1989), S. 50-58; Waning, Th. (1994), S. 22-23.