

**Oliver Hammer**

# Konzeption für Markteintrittsstrategien unter Nutzung der Balanced Scorecard für den IT-Markt der Russischen Föderation

**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 © 2006 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832495190

**Konzeption für Markteintrittsstrategien unter Nutzung  
der Balanced Scorecard für den IT-Markt der Russischen  
Föderation**



---

Oliver Hammer

# **Konzeption für Markteintrittsstrategien unter Nutzung der Balanced Scorecard für den IT-Markt der Russischen Föderation**

Diplomarbeit

Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden (FH)

Fachbereich Informatik

Abgabe März 2006



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 9519

Hammer, Oliver: Konzeption für Markteintrittsstrategien  
unter Nutzung der Balanced Scorecard für den IT-Markt der Russischen Föderation  
Druck Diplomica GmbH, Hamburg, 2006  
Zugl.: Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden (FH), Diplomarbeit, 2006

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, 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.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2006  
Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

1. Einführung in die Problemstellung.....	1
1.1. Motivation und Aufgabenstellung .....	1
1.2. Zielsetzung & Vorgehensweise .....	2
1.3. Abgrenzung und Festlegungen .....	4
2. Grundlagen & Definitionen .....	5
2.1. Klärung grundlegender Begriffe & Zusammenhänge .....	5
2.2. Markteintrittsformen .....	8
2.2.1. Export.....	10
2.2.2. Lizenzvergabe .....	13
2.2.3. Franchising.....	14
2.2.4. Tochtergesellschaft, Niederlassung und Repräsentanz.....	16
2.2.5. Akquisition.....	17
2.2.6. Zwischenbetriebliche Kooperationen – Die Unternehmens- kooperation und das Joint Venture .....	18
2.3. Methoden und Konzepte für Markteintrittsszenarien .....	21
2.3.1. Die Balanced Scorecard.....	22
2.3.2. Vorgehen bei der Markterschließung .....	26
2.4. Die Marktsituation in Russland – Ein Überblick.....	27
2.4.1. Geschichte und Entwicklung der Russischen Föderation .....	29
2.4.2. Aktuelle Wirtschaftsdaten.....	31
2.4.3. Der „Bertelsmann Transformation Index“ - Russland im internationalen Vergleich von Transformationsgesellschaften.....	34
2.4.4. Rahmenbedingungen für ausländische Investoren .....	36
2.4.5. Die deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen im Überblick.....	39
3. Der IT-/Telekommunikationsmarkt in der RF.....	42
3.1. Überblick zur Entwicklung und Lage des IT-Marktes .....	42
3.1.1. Telekommunikationsbranche.....	46
3.1.2. IT-Produkte und IT-Dienstleistungen .....	48

3.2.	Ausgewählte Informationen zum SW- und HW-Markt.....	51
3.2.1.	Der ERP-Markt in der RF .....	53
3.2.2.	SW-Raubkopien- und Urheberrechtproblematik in der RF .....	55
3.2.3.	Der Notebook-Markt.....	57
4.	Bewertung von Markteintrittsstrategien eines SW-Anbieters .....	59
4.1.	Das fiktive Beispielunternehmen – SPIT-M.....	59
4.2.	Beurteilung verschiedener Markteintrittsformen.....	61
4.2.1.	Direktexport – Repräsentanz und Niederlassung (Filiale).....	61
4.2.2.	Tochtergesellschaft .....	64
4.2.3.	Unternehmensakquisition .....	66
4.2.4.	Joint Venture .....	70
4.2.5.	Agent oder Vertreter .....	72
4.2.6.	Lizenzvertrag .....	74
4.3.	Pfade von Markteintrittsstrategien.....	76
4.4.	Grundsätzliche Unsicherheiten & Risiken beim Markteintritt .....	79
4.5.	Zusammenfassung der Erkenntnisse.....	81
5.	Erstellung einer BSC zur Planung- und Kontrolle für den Markteintritt mittels eines Joint Ventures .....	82
5.1.	Grundlagen und Rahmenbedingungen.....	82
5.2.	Vorgehensweise bei der Implementierung und Einführung der BSC.....	84
5.2.1.	Projekt Vorbereitung.....	85
5.2.2.	Definition der Strategien und Perspektiven .....	88
5.2.3.	Definition der Joint Venture Scorecard .....	90
5.2.4.	Ableitung von Maßnahmen zur Zielerreichung .....	98
5.3.	Das Ursache-Wirkungsdiagramm.....	100
5.4.	Die BSC Plan-Ist-Analyse .....	103
5.5.	Kommunikation der BSC.....	108
5.6.	Zusammenfassung des Kapitels.....	111



6. Schlussbemerkungen – Zusammenfassung .....	113
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	117
Anlage A .....	128
Anlage B .....	137
Selbständigkeitserklärung .....	140

## Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSC	Balanced Scorecard
BTI	Bertelsmann Transformation Index
CRM	Customer Relationship Management
DBA	Doppelbesteuerungsabkommen
ERP	Enterprise Resource Planning
GUS	Gemeinschaft unabhängiger Staaten
HW	Hardware
IGUR	Index zum Geschäftsklima deutscher Unternehmen in Russland
JV	Joint Venture
KMU	Kleine und Mittelständige Unternehmen
KZD	Kennzahlenszuordnungsdiagramm
ME	Markteintritt
MES	Markteintrittsstrategie
OAo	russ.: Otkrytoje Aktsionernoe Obschestvo = deutsch: Aktiengesellschaft
OD	Online-Dokument
OOO	russ.: Obschestvo s Ogranitschnnoj Otvetstvennostju = deutsch: GmbH
OQ	Online-Quelle
PIS	Personalinformationssystem
RF	Russischen Föderation
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung (Hauptsitz SAP Deutschland AG & Co. KG in Walldorf)
SCM	Supply Chain Management

SPIT-M	Strategie-, Performance- und IT-Management GmbH (fiktives Unternehmen)
SPIT-M BSC	Balanced Scorecard-SW Produkt des fiktives Unternehmens SPIT-M
SW	Software
URL	Uniform Resource Locator (Ressource in Computernetzwerken, hier Internet)
USD	US-Dollar
UWD	BSC – Ursache-Wirkungsdiagramm
VDW	Verband der Deutschen Wirtschaft
WD	Weitere Dokumente
WTO	World Trade Organization (Welthandelsorganisation)
ZAO	russ.: Zakrytoje Aktsionernoe Obshchestvo = deutsch: geschlossene Aktiengesellschaft
ZGB	Zivilgesetzbuch

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Vorgehensweise -Diplomarbeit .....	3
Abb. 2: Einordnung der Markteintritts-Strategie-Entscheidung im Management.....	6
Abb. 3: Entscheidungsbereiche bei der Wahl von Markteintrittsstrategien.....	7
Abb. 4: Gliederung verschiedener Markteintrittsstrategien.....	9
Abb. 5: Übersicht der Exportarten.....	11
Abb. 6: Systematisierung von Kooperationen .....	18
Abb. 7: Das Strategische Dreieck .....	22
Abb. 8: Die klassische Balanced Scorecard und ihre 4 Perspektiven.....	23
Abb. 9: Vorgehensmodell zu Auslandsmarkt-Erschließung.....	27
Abb. 10: Politische Gliederung der RF in Förderationskreise und deren Subjekte...	28
Abb. 11: Evaluierung Putins als Präsident Russlands - Umfrageergebnisse.....	30
Abb. 12: Vergleich des BIP Russlands und Deutschlands von 1996 bis 2005.....	31
Abb. 13: Einfuhr und Ausfuhr der RF im Jahre 2003 nach Haupthandelsgütern.....	32
Abb. 14: Entwicklung der Inflationsrate der RF zwischen Jahr 2000 und 2004 .....	33
Abb. 15: Ergebnisdarstellung der BTI Untersuchungen für die RF .....	35
Abb. 16: Prozentuale Aufteilung der Investitionen .....	38
Abb. 17: Import- und Exportanteile der wichtigsten Handelspartner Russlands .....	40
Abb. 18: Geschäftsklimaindexes (IGUR) und Brancheergebnisse – II/2005 .....	40
Abb. 19: Deutsche Gesamt- und Direktinvestitionen von 1999 bis 2004 .....	41
Abb. 20: IT-Wachstumsraten Vergleich für 2001 bis 2003.....	43
Abb. 21: Aufteilung der IT-Ausgaben von russischen Unternehmen im Jahr 200....	44
Abb. 22: Entwicklung der IT-Investitionen in den russischen Unternehmen.....	45
Abb. 23: IT-Ausgaben russischer Unternehmen – nach Branchen.....	45
Abb. 24: Anteil des Telekommunikationssektors am BIP der RF.....	46
Abb. 25: Entwicklung ausgewählter Telekommunikationsumsätze.....	47
Abb. 26: Gesamtumsatzentwicklung der 100 größten russischen IT-Unternehmen .	48
Abb. 27: Gesamtumsatzverteilung der IT-Unternehmen: Platz 1-10 und 11-100....	49
Abb. 28: IT-Markt nach Tätigkeitsfeldern und deren Umsatzanteile (2004) .....	50
Abb. 29: Entwicklung der SW-Export-Erlöse russischer Unternehmen .....	52
Abb. 30: Geografische Aufteilung der russischen SW-Erstellenden Unternehmen..	53
Abb. 31: Darstellung der ERP-Marktanteile in der RF im Jahre 2004.....	54
Abb. 32: Informationen zum ERP-SW-Marktführer SAP in der GUS.....	55
Abb. 33: Entwicklung des Notebookabsatzes in der RF .....	57
Abb. 34: Wesentliche Vertriebsformen für den Markteintritt .....	61

Abb. 35: Ablauf beim Unternehmenskauf.....	67
Abb. 36: Erwerbsanteile/Rechte an Kapitalgesellschaften in der RF .....	67
Abb. 37: Unternehmensakquisition – Ein Praxisbeispiel. (IDS Scheer) .....	69
Abb. 38: Pfade von Markteintrittsstrategien.....	77
Abb. 39: Das soziokulturelle Umfeld des internationalen Unternehmens.....	79
Abb. 40: ARIS Version Überblick – BSC Implementierungstools .....	83
Abb. 41: BSC Implementierung - Vorgehensweise.....	85
Abb. 42: Benutzerübersicht der ARIS BSC Datenbank .....	86
Abb. 43: Datenbank-/Gruppenstruktur im BSC ARIS-Projekt .....	86
Abb. 44: Organigramm des russisch-deutschen Joint Ventures (vereinfacht).....	87
Abb. 45: Joint Venture Strategieobjekt im ARIS-Toolset.....	88
Abb. 46: Perspektiven für das Joint Venture im ARIS-Toolset .....	89
Abb. 47: BSC-Ursache-Wirkungsdiagramm – Modelltyp .....	90
Abb. 48: KZD– Erfolgsfaktor «Marktwachstum» .....	91
Abb. 49: Attribute der Kennzahleninstanz « Marktwachstum » .....	92
Abb. 50: KZD– Strategisches Ziel «hohe Mitarbeitermotivation im JV».....	93
Abb. 51: Attribute der Kennzahleninstanz « Fluktuationsrate » .....	94
Abb. 52: KZD– Strategisches Ziel « hohe Kundenzufriedenheit » .....	95
Abb. 53: Kennzahlenbaum – Kompetenz des JV .....	96
Abb. 54: KZD– Strategisches Ziel « Zunahme des Kundenstamms » .....	96
Abb. 55: Attribute der Kennzahleninstanz « Index – Bestandskunden » .....	97
Abb. 56: BSC-Maßnahmen für die Erreichung der strategischen Ziele/Erfolgsfakt. .	98
Abb. 57: KZD– Maßnahmen für strat. Ziel « hohe Kundenzufriedenheit ».....	99
Abb. 58: BSC Ursache-Wirkungsdiagramm – Übersicht - Erstellung .....	101
Abb. 59: BSC Ursache-Wirkungsdiagramm – Beziehungstypen.....	102
Abb. 60: Datenexport – ARIS Toolset – MS Excel.....	103
Abb. 61: BSC – Datenexport - ID.....	104
Abb. 62: MS Excel BSC Export Arbeitsblatt - Kennzahlen.....	104
Abb. 63: BSC Plan-Ist-Vergleich Einstellungen .....	105
Abb. 64: BSC Ursache-Wirkungsdiagramm – Plan-Ist-Analyse Ansicht .....	106
Abb. 65: KZD - Plan-Ist-Vergleich für SZ «hohe Kundenzufriedenheit» .....	108
Abb. 66: BSC-Informationen – Übersichts-Report .....	109
Abb. 67: BSC Management-View – Zielerreichungsgrade der strategischen Ziele	110
Abb. 68: Wesentliche Vertriebsformen für den Markteintritt .....	114

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Vor- und Nachteile der BSC.....	26
Tab. 2: Einkommensentwicklung in der RF von 2002 bis 2004 .....	34
Tab. 3: Haushaltsüberschusses der RF zwischen den Jahren 2000 und 2005 .....	34
Tab. 4: Wichtige Daten für Investoren in der RF (Stand: Febr. 2005) .....	37
Tab. 5: Entwicklung der Investitionen in der Telekommunikationsbranche.....	47
Tab. 6: Die wichtigsten Städte für den IT-Sektor der RF (exklusive Moskau).....	50
Tab. 7: Die 10 größten russischen IT-Firmen im Jahre 2004 in der RF .....	51
Tab. 8: Marktanteil/Wachstum der erfolgreichsten Notebook-Marken in der RF ....	58
Tab. 9: Gegenüberstellung der Eigenheiten der ME Agentur und Vertretung .....	74
Tab. 10: Internationalisierungspfade deutscher Unternehmen in der RF .....	78
Tab. 11: Reibungspunkte für eine Zusammenarbeit aus dt. und russ. Sicht.....	80
Tab. 12: Beurteilung verschiedener Markteintrittsstrategien .....	81

# 1. Einführung in die Problemstellung

Das globale Umfeld in Ökonomie und Politik hat sich in den letzten Jahren rasant entwickelt und verändert. Da dieser Prozess auch zukünftig andauern wird, ist es vor allem für Unternehmen von höchster Priorität mit einer globalen Strategie am Markt zu agieren.

Der Unternehmenserfolg der Firmen wird in diesem Zusammenhang von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Vor allem der immer mehr an Dynamik gewinnende globale Wettbewerb, aber auch politisch-rechtliche, technologische sowie soziokulturelle Rahmenbedingungen sind Aspekte, welche diesen Erfolg entscheidend beeinflussen können. Auch die zunehmende wirtschaftliche Verflechtung auf internationaler Ebene, welche unter dem Begriff *Globalisierung* geführt wird, stellt in diesem Kontext einen kritischen, sehr bedeutenden Erfolgsfaktor für Unternehmen dar, der sowohl Chancen als auch Risiken birgt.

*„Globalisierung ist für unsere Volkswirtschaften das, was für die Physik die Schwerkraft ist. Man kann nicht für oder gegen das Gesetz der Schwerkraft sein - man muss damit leben.“*, so resümierte einst der französische Ökonom Alain Minc das Wesen dieser vor allem wirtschaftlichen Erscheinungsform. [VGL. ZITAT\_GLOBALISIERUNG, OQ.]

## 1.1. Motivation und Aufgabenstellung

Besonders aus Gründen der Globalisierung sind Unternehmen deshalb in der heutigen Zeit immer öfter dazu angehalten international zu denken und zu handeln. Dieses Verhalten wird weiterhin durch eine oft gesättigte Nachfrage im Binnenmarkt sowie eine größtenteils abgeschlossene Aufteilung der Marktanteile in diesem gefördert. (in den Industriestaaten) Die Expansion eines Unternehmens in „neue“ Märkte stellt somit oft eine hervorragende strategische Option dar, um den Unternehmenserfolg für die Zukunft zu sichern und so einen langfristigen Fortbestand des Unternehmens zu garantieren. Die vorliegende Arbeit soll sich daher vordergründig mit der Thematik dieser Unternehmens-Wachstumsstrategie (Expansion durch Erschließung neuer Märkte im Ausland) auseinandersetzen.

Die erste Hauptaufgabe besteht darin die bedeutendsten Markteintrittsformen allgemein zu strukturieren, zu analysieren und zu bewerten. Dem folgend sollen am konkreten Unternehmensbeispiel die verschiedenen Markteintrittsstrategien für die *Russische Föderation* analysiert und beurteilt werden.

Im Kontext der Bewertung von Markteintrittsstrategien ist es selbstverständlich notwendig, dass in dieser Arbeit die allgemeine Marktsituation in der Russischen Föderation sowie im speziellen Marktsegment (IT-Markt der RF) eruiert und erläutert werden müssen, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage offerieren zu können. Das Betrachten themenzugehöriger bedeutender Aspekte soll den theoretischen Teil dieser Arbeit abrunden. (z.B. Unsicherheiten beim Markteintritt, Vorgehen bei der Markterschließung etc.)

Im zweiten, dem praktischen Aufgabenteil der Arbeit, ist für den Eintritt eines SW-Unternehmens in den Markt der Russischen Föderation eine *Balanced Scorecard (BSC)* zu planen und zu implementieren. Die softwaregestützte Implementierung soll dabei für das in den Markt eintretende Unternehmen als strategisches Planungs- und Kontrollinstrument genutzt werden können. Die wichtigsten Implementierungsschritte und Zusammenhänge sollen dabei dokumentiert werden, um das Verständnis für das strategische Managementsystem der Balanced Scorecard zu gewährleisten.

In einem abschließenden Kapitel sind die Ergebnisse, Besonderheiten sowie eventuell aufgetretenen Schwierigkeiten während der Erstellung der Arbeit zusammenzufassen.

## **1.2. Zielsetzung & Vorgehensweise**

Die vorliegende Arbeit hat das primäre Ziel vor allem Unternehmern und Managern eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu bieten, die sich bereits für einen Markteintritt in die Russische Föderation entschieden haben, jedoch noch keine konkrete Vorstellung von der zu wählenden Form des Eintritts haben.

Da sich die Planung und Kontrolle eines Markteintrittes im Ausland oft als sehr schwierig erweist, hat die Arbeit außerdem das Ziel anhand des strategischen Managementsystems der BSC eine modifizierte Lösung für den Markteintritt zu erarbeiten.