

Marc Lehnen

Wettbewerbsstrategie und regionale Reichweite

Marc Lehen

Wettbewerbsstrategie und regionale Reichweite

Internationalisierung mittelständischer
Maschinenbauunternehmen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Erich Frese

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

Dissertation Universität Köln, 2001

1. Auflage Mai 2002

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2002

Ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden 2002

Lektorat: Brigitte Siegel / Jutta Hinrichsen

Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.

www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-8244-7630-5

ISBN 978-3-322-97831-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-97831-8

Geleitwort

Der Zusammenhang zwischen Auslandsaktivitäten von Unternehmungen und ihrer Organisationsstruktur wird in der Betriebswirtschaftslehre vorwiegend aus der Perspektive des Strategie-Struktur-Modells betrachtet. Die Herausarbeitung der für eine erfolgreiche Marktbearbeitung bedeutsamen Anforderungen und die Ableitung strategiekonformer Organisationsstrukturen stehen dabei üblicherweise im Mittelpunkt. Dr. Marc Lehnen analysiert die Zusammenhänge aus einem anderen Blickwinkel. Er untersucht, ob der Zugang zu Auslandsmärkten und damit die regionale Reichweite einer Unternehmung auf Grund organisatorischer Restriktionen begrenzt sind. Auslandsaktivitäten sind dann nicht, wie im Strategie-Struktur-Konzept die unabhängige, sondern die abhängige Variable. Die aufgeworfene Fragestellung erfordert eine differenzierte Analyse der zugrunde liegenden Wirkungszusammenhänge, die vor allem branchenspezifische Besonderheiten berücksichtigen muss. Der Verfasser konzentriert sich auf Investitionsgütermärkte und hier auf die Maschinenbaubranche. Die Fokussierung auf den Maschinenbau ist aus zwei Gründen sinnvoll: Der überwiegend mittelständisch geprägte deutsche Maschinenbau nimmt zum einen nach Beschäftigung, Wertschöpfung, Umsatz und Exportvolumen eine herausragende Stellung in der deutschen Volkswirtschaft ein. Die Frage der internationalen Präsenz des Maschinenbaus war zum anderen in den letzten Jahren immer wieder Gegenstand kritischer Diskussionen und Kommentare, die eine Steigerung der Exportanstrengungen forderten. Zwar kennzeichnet mittelständische Maschinenbauer durchaus eine ausgeprägte internationale Ausrichtung. Es läßt sich aber eine starke räumliche Konzentration der Marktpräsenz auf den europäischen Markt feststellen. Die von vielen Herstellern erzielte regionale Reichweite, also die Anzahl und Verschiedenheit der Auslandsmärkte, auf denen die Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, ist insbesondere im Hinblick auf die geographische Distanz der Märkte als begrenzt einzustufen. Nicht zuletzt in Anbetracht einer stagnierenden europäischen Nachfrage und des Potentials amerikanischer und pazifischer Märkte kann die Studie deshalb hohe Aktualität und praktische Bedeutung beanspruchen.

Für mittelständische Unternehmungen, so lautet die These des Verfassers, können organisatorische Restriktionen einen so großen Stellenwert erhalten, daß die regionale Reichweite entscheidend eingegrenzt wird. Die europäische Fokussierung der Absatzaktivitäten vieler mittelständischer Unternehmungen wäre dann die Folge objektiv gegebener Restriktionen und nicht das Ergebnis von Versäumnissen der Unternehmensführung. Der Verfasser geht dieser Fragestellung unter Rückgriff auf ein geschlossenes strategisches und organisationstheoretisches Konzept nach. Bemerkenswert ist, daß er seine konzeptionellen Überlegungen durch Ergebnisse von Befragungen einer – allerdings begrenzten – Zahl von Unternehmungen illustriert.

Die Untersuchung der für Maschinenbauer typischen Wettbewerbsstrategie bildet die Grundlage der Studie. Der Verfasser wählt einen „marktorientierten“ Strategieansatz. Er

arbeitet aber die Grenzen der einflußreichen Porter'schen Konzeption „generischer“ Wettbewerbsstrategien heraus, die er in dem nicht ausreichend erfaßten „Grad der Kundenorientierung“ sieht. Verfolgt wird deshalb ein Strategieansatz, der die jeweilige Kundenindividualisierung über das Ausmaß der Einbeziehung des Kunden berücksichtigt. Weil der Grad der Kundenindividualisierung die jeweils zu bewältigende Unge- wißheit bestimmt, ist die organisatorische Aussagefähigkeit dieses Konzepts offensicht- lich.

Den Kern der organisatorischen Problematik bilden Schnittstellen im Prozeß der Wert- schöpfung. Grenzen in der regionalen Reichweite ergeben sich im wesentlichen aus Schwierigkeiten bei der Koordination von unternehmungsinternen Schnittstellen und von externen Schnittstellen zum Kunden über größere räumliche Distanzen. Solche distanzgebundenen Koordinationshemmnisse werden auf einen Medieneffekt (Eignung eines Kommunikationsmediums, auch „reichhaltige“ Information zu übermitteln) und einen Kultureffekt (Erschwerung der Kommunikation durch kulturelle Unterschiede) zurückgeführt. Über die Anforderungen der verschiedenen Strategien – mit dem Ex- tremfall einer persönlichen Kommunikation „vor Ort“ bei kundenindividueller Einzel- fertigung – wird die Beziehung zur regionalen Reichweite hergestellt.

Der vermutete hohe Grad der Kundenorientierung deutscher mittelständischer Unter- nehmungen des Maschinenbaus wird in der Tendenz bestätigt. Die Befunde hinsichtlich der Schnittstellenproblematik sind nicht so eindeutig. Der Verfasser greift deshalb zur Erklärung auf eine differenziertere Strategiebetrachtung zurück, die den wichtigen Aspekt von Dienstleistungen, insbesondere in der After-Sales-Phase berücksichtigt. Insgesamt werden plausible Argumente für die These geliefert, daß für mittelständische Unternehmungen des Maschinenbaus die Verfolgung einer kundenorientierten Wett- bewerbsstrategie Auswirkungen auf die regionale Reichweite hat.

Die Arbeit liefert einen klärenden Beitrag zu einem Problem, das theoretisch reizvoll und praktisch bedeutsam ist. Ich wünsche ihr die verdiente Beachtung in der Fachwelt.

Erich Frese

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisationslehre an der Universität zu Köln. In den Entstehungsprozeß waren dabei ganz unterschiedliche Personenkreise eingebunden, die alle auf ihre Art zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben und bei denen ich mich aufrichtig bedanken möchte.

Mein Dank gilt an erster Stelle meinem Doktorvater, Herrn Professor Dr. Erich Frese, der mein Interesse an organisatorischen und mittelstandsbezogenen Fragestellungen geweckt hat und die Arbeit durch seine Diskussionsbereitschaft und die Schaffung der notwendigen Freiräume jederzeit wohlwollend betreut und gefördert hat. Herrn Professor Dr. Udo Koppelman, Direktor des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Beschaffung und Produktpolitik, danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Meine Kollegin Dr. Sylvia Valcárcel hat von 1996 bis 1999 zusammen mit mir das DFG-Projekt „Regionale Reichweite mittelständischer Investitionsgüterhersteller“ bearbeitet, dessen Ergebnisse an verschiedenen Stellen in diese Arbeit eingeflossen sind. Es hat viel Spaß gemacht, gemeinsam nicht nur konzeptionelle Überlegungen anzustellen, sondern diese in zahlreichen Praktikergesprächen zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Für die abwechslungsreiche gemeinsame Zeit im Projekt und ihr Engagement in ungezählten Diskussionsstunden, von denen die vorliegende Arbeit maßgeblich profitierte, sowie das kritische Gegenlesen der „Ursprungsversion“ möchte ich ihr herzlich danken

Für seine weit über das übliche Maß an Kollegialität hinausreichende Unterstützung und seine geduldige Diskussionsbereitschaft bin ich Dr. Patrick Lehmann zutiefst verpflichtet. Seine Bereitschaft, den ersten Entwurf der Arbeit eingehend durchzusehen und seine konstruktiven Anmerkungen und wertvollen Hinweise haben einen deutlich gesteigerten „Leistungsschub“ auf der „Zielgeraden“ ermöglicht – danke Patrick!

Meine Schwester Eva sowie meine Freunde Heinrich Förster, Dr. Detlef Geldmacher und Dr. Lars Michaelsen fanden trotz eigener Belastung die Zeit zum gründlichen Korrekturlesen von Teilen des Manuskripts.

Zentraler Rückhalt – nicht nur während der Entstehung dieser Arbeit, sondern auf meinem gesamten Ausbildungsweg – waren mir meine Eltern. Sie haben mich während meines Studiums und in der Dissertationszeit in vielfältiger Art stets liebevoll gefördert und ermuntert. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Marc Lehnen

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis XV
Tabellenverzeichnis XVII
Abkürzungsverzeichnis XIX

1 Einleitung 1

1.1 Problemstellung 1

1.2 Aufbau der Arbeit 4

2 Grundlagen 7

2.1 Mittelständische Unternehmen 7

2.1.1 Größenmerkmale mittelgroßer Unternehmen 9

2.1.1.1 Mögliche Größenmerkmale 9

2.1.1.2 Festlegung der Schwellenwerte für die gewählten Größenmerkmale .. 11

2.1.2 Charakteristika mittelständischer Unternehmen 13

2.1.2.1 Unternehmensführung – Die Rolle des Eigentümer-Unternehmers 14

2.1.2.2 Organisationsmerkmale 19

2.1.2.2.1 Koordinationsmerkmale mittelständischer Unternehmen 20

2.1.2.2.2 Motivationsmerkmale mittelständischer Unternehmen 24

2.1.2.3 Personal 28

2.1.2.4 Finanzierung 32

2.1.2.4.1 Finanzierung über Kapitaleinlagen 33

2.1.2.4.2 Finanzierung über Kredite 36

2.1.3 Typen mittelständischer Unternehmen 39

2.2 Investitionsgütermärkte 48

2.2.1 Sachgüter, Dienstleistungen und sonstige immaterielle Realgüter als Bestandteile von Investitionsgütern 49

2.2.2 Buying Center als „Käufer“ auf Investitionsgütermärkten 53

2.2.3 Langfristige Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten auf Investitionsgütermärkten 56

2.2.3.1 Phasen des Interaktionsprozesses auf Investitionsgütermärkten 56

2.2.3.1.1	Voranfrage- und allgemeine Akquisitionsphase.....	57
2.2.3.1.2	Angebots- und Lösungsdefinitionsphase.....	58
2.2.3.1.3	Basisprodukterstellungsphase.....	59
2.2.3.1.4	Liefer- und Installationsphase.....	60
2.2.3.1.5	Gewährleistungs- und Betreuungsphase.....	61
2.2.3.2	Geschäftsbeziehungen als Transaktionsform auf Investitionsgüter- und Maschinenbaumärkten.....	63
2.2.3.2.1	Die Rolle von spezifischen Investitionen in Geschäftsbeziehungen	64
2.2.3.2.2	Spezifische Investitionen, Unsicherheit und Vertrauen.....	68
2.2.3.2.3	Eintrittsbarrieren in Geschäftsbeziehungen: Die Rolle der Transaktionsflexibilität.....	71
2.3	Die deutsche Maschinenbauindustrie.....	75
2.3.1	Die deutsche Maschinenbaubranche im Überblick	75
2.3.2	Der deutsche Werkzeugmaschinenbau im Überblick.....	81
2.3.3	Der deutsche Verpackungsmaschinenbau im Überblick	82
2.4	Die unterstützende empirische Befragung.....	83
3	Wettbewerbsstrategien für Maschinenhersteller.....	85
3.1	Funktionen und Wirkungsweisen von Strategien.....	86
3.2	Aktuelle strategische Konzepte.....	93
3.2.1	Der Strategieansatz von MICHAEL E. PORTER	94
3.2.1.1	Analyse der Branchenstruktur	95
3.2.1.2	Basis-Wettbewerbsstrategien.....	97
3.2.1.3	Wertkette und Umsetzung von Wettbewerbsstrategien.....	102
3.2.2	Der Ressourcenansatz.....	104
3.2.3	Beurteilung der Strategieansätze	111
3.2.3.1	Eignung des ressourcenorientierten Ansatzes für die Strategieanalyse mittelständischer Maschinenhersteller	112
3.2.3.2	Eignung des PORTER´schen Ansatzes als Basis für die Strategieanalyse mittelständischer Maschinenhersteller	114
3.3	Branchen- und Marktabgrenzungen für Maschinenbauprodukte	117
3.3.1	Typologie für Werkzeugmaschinen.....	120
3.3.2	Typologie für Verpackungsmaschinen	123

3.3.3	Anwendungsmöglichkeiten der Typologien für Branchenanalyse und Marktabgrenzung.....	126
3.4	Wettbewerbsstrategien für Investitionsgüterhersteller.....	128
3.4.1	Systematisierung kundenorientierter Wettbewerbsstrategien.....	129
3.4.2	Wettbewerbsstrategie und organisatorische Gestaltung	134
3.4.2.1	Wettbewerbsstrategie und Ungewißheit.....	134
3.4.2.2	Wettbewerbsstrategie, kritische Interdependenzen und Potentiale.....	136
3.4.2.3	Der Einfluß regionaler Distanz auf die Schnittstellenproblematik.....	139
3.4.2.3.1	Medieneffekt.....	140
3.4.2.3.2	Kultureffekt	150
3.4.2.3.3	Medien- und Kultureffekt im Überblick.....	157
3.4.3	Ergebnisse der begleitenden Befragung.....	158
3.4.3.1	Einordnung der befragten mittelständischen Maschinenhersteller in die Strategiesystematik	159
3.4.3.2	Umgang mittelständischer Maschinenhersteller mit interregionalen Schnittstellen	163
3.4.4	Zwischenergebnis	168
3.5	Leistungsmerkmalsorientierte Wettbewerbsstrategien für Maschinenhersteller.....	168
3.5.1	Leistungsmerkmale von Maschinenbauprodukten	169
3.5.1.1	Leistungsmerkmale der technischen Primärleistung	170
3.5.1.2	Leistungsmerkmale verbundener Dienstleistungen.....	175
3.5.2	Gestaltung der Leistungsmerkmale als Basis für Differenzierungsstrategien.....	178
3.5.3	Gestaltung der Leistungsmerkmale und regionale Reichweite.....	184
3.5.3.1	Reichweitenbegrenzung durch Produktindividualisierung und lokale Präsenzansforderungen.....	185
3.5.3.1.1	Individualisierungsbedingte Abstimmungsansforderungen.....	185
3.5.3.1.2	Realisationsbedingte Präsenzansforderungen	186
3.5.3.1.3	Distanzkritische Kundenorientierung.....	190
3.5.3.2	Zum Zusammenhang zwischen Differenzierung und Individualisierung von Leistungsmerkmalen.....	191
3.5.3.2.1	Differenzierung ohne Individualisierung von Leistungsmerkmalen.....	193
3.5.3.2.2	Differenzierung bei Individualisierung von Leistungsmerkmalen.....	194

3.5.3.2.3	Modularisierung und Teilstandardisierung als Instrumente zur Senkung individualisierungsbedingter Ungewißheit.....	200
3.5.3.3	Realisation von Leistungsmerkmalen und Anforderungen an lokale Kapazitäten	209
3.5.4	Integration der Ergebnisse und praktische Implikationen	214
3.6	Zwischenfazit.....	221
4	Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen mittelständischer Maschinenhersteller	223
4.1	Institutionelle Alternativen des Marktengagements.....	225
4.1.1	Eigene Niederlassung	227
4.1.2	Spezialisierte Handelsintermediäre	228
4.1.3	Kooperationen mit anderen Maschinenherstellern	230
4.2	Bewertung der Marktengagementformen	232
4.2.1	Marktengagement und mittelständische Charakteristika.....	232
4.2.1.1	Bewertungsgrundlagen	232
4.2.1.1.1	Personalbedarf	233
4.2.1.1.2	Kapitalbedarf	235
4.2.1.1.3	Führungsanforderungen	236
4.2.1.1.4	Besonderheiten kooperativer Marktengagementformen.....	238
4.2.1.2	Konsequenzen für die Marktengagementformen.....	244
4.2.1.2.1	Eigene Niederlassung	244
4.2.1.2.2	Handelshäuser und Vertreter	247
4.2.1.2.3	Kooperationen mit anderen Maschinenherstellern	251
4.2.1.2.4	Schlußfolgerungen.....	259
4.2.2	Marktengagement und Wettbewerbsstrategie.....	260
4.2.2.1	Bewertungsgrundlagen	260
4.2.2.2	Konsequenzen für die Marktengagementformen.....	262
4.2.2.2.1	Eigene Niederlassung	262
4.2.2.2.2	Handelshäuser und Vertreter	264
4.2.2.2.3	Kooperationen mit anderen Maschinenherstellern	267
4.2.2.2.4	Schlußfolgerungen.....	268
4.2.3	Marktengagement und langfristige Geschäftsbeziehungen	269
4.2.3.1	Bewertungsgrundlagen	269
4.2.3.1.1	Informationsbedarf	270
4.2.3.1.2	Transaktionsrisiko	272

4.2.3.2	Konsequenzen für das Marktengagementformen	277
4.2.3.2.1	Eigene Niederlassung	277
4.2.3.2.2	Handelshäuser und Vertreter	279
4.2.3.2.3	Kooperationen mit anderen Maschinenherstellern	281
4.2.3.2.4	Schlußfolgerungen.....	283
4.3	Integration der Ergebnisse des 4. Kapitels	285
4.3.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	285
4.3.2	Ableitbare Gestaltungsempfehlungen zur Auswahl eines Marktengagements.....	286
5	Zusammenfassung der Ergebnisse	289
	Literaturverzeichnis.....	293

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Charakteristika mittelständischer Unternehmen.....	42
Abbildung 2:	Umsätze im Maschinenbau.....	77
Abbildung 3:	Maschinenausfuhren Deutschlands, der USA und Japans.....	78
Abbildung 4:	Betriebsgrößen im deutschen Maschinenbau 1998	79
Abbildung 5:	Produktion und Exporte des deutschen Werkzeugmaschinenbaus.....	81
Abbildung 6:	Produktion und Exporte des deutschen Verpackungsmaschinenbaus..	82
Abbildung 7:	Basis-Wettbewerbsstrategien nach Porter	101
Abbildung 8:	Schematisierte Wertkette nach Porter.....	103
Abbildung 9:	Das Grundmodell des ressourcenorientierten Strategieansatzes	111
Abbildung 10:	Typologie der Werkzeugmaschinen	123
Abbildung 11:	Typologie für Verpackungsmaschinen	125
Abbildung 12:	Systematisierung von Wettbewerbsstrategien	132
Abbildung 13:	Das Media-Richness-Modell von Daft und Lengel	142
Abbildung 14:	Einordnung der mittelständischen Maschinenhersteller in die Strategietypologie	162
Abbildung 15:	Ansatzpunkte für Leistungsmerkmale von Maschinenbauprodukten.	170
Abbildung 16:	Leistungsmerkmale als mögliche Differenzierungsobjekte.....	179
Abbildung 17:	Reichweitenorientierte Modifikation der Begriffs „Kundenorientierung“	191
Abbildung 18:	Individualisierungsgrad und Abstimmungsbedarf.....	192
Abbildung 19:	Leistungsmerkmale und regionale Reichweite	215
Abbildung 20:	Differenzierungsstrategien und regionale Reichweite	219
Abbildung 21:	Vorgehensweise zur Beurteilung alternativer Formen des Marktengagements.....	224
Abbildung 22:	Bildung von Vertrauenserwartungen	273

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Größenmerkmale mittelständischer Unternehmen	9
Tabelle 2: Ausgewählte Beispiele für Unternehmertypologien	17
Tabelle 3: Mittelständische Unternehmen: Größenmerkmale und Charakteristika.....	40
Tabelle 4: Die Fachzweige des deutschen Maschinenbaus	76
Tabelle 5: Porters Wettbewerbskräfte und ihre Determinanten (beispielhaft)	96
Tabelle 6: Formen der Individualkommunikation (beispielhaft).....	140
Tabelle 7: Eignung der Kommunikationsformen zur Erfüllung unterschiedlicher Kommunikationsanforderungen	144
Tabelle 8: Schnittstellenabstimmung und regionale Distanz.....	158
Tabelle 9: Leistungsmerkmale der technischen Kernleistung und ihre branchenspezifische Ausgestaltung	174
Tabelle 10: Leistungsmerkmale der verbundenen Dienstleistungen und ihre branchenspezifische Ausgestaltung	178
Tabelle 11: Beurteilung von Differenzierungspositionen.....	181
Tabelle 12: Leistungsmerkmale und induzierte Ungewißheit	198
Tabelle 13: Dienstleistungsmerkmale und lokale Präsenzansforderungen	212
Tabelle 14: Formen des Marktengagements	225
Tabelle 15: Merkmale der Marktengagementformen	259
Tabelle 16: Marktengagementformen und Wettbewerbsstrategien	268
Tabelle 17: Formen des Marktengagements und Bewältigung von Transaktionsbarrieren	284

Abkürzungsverzeichnis

AG – Aktiengesellschaft

AktG – Aktiengesetz

BFuP – Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis

FAZ – Frankfurter Allgemeine Zeitung

f. – folgende

ff. – fortfolgende

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

GmbHG – GmbH-Gesetz

HGB – Handelsgesetzbuch

Hrsg. – Herausgeber

HWO – Handwörterbuch der Organisation

i.d.R. – in der Regel

i.e.S. – im engeren Sinn

i.w.S. – im weiteren Sinn

Jg. – Jahrgang

KG – Kommanditgesellschaft

KGaA – Kommanditgesellschaft auf Aktien

Mio. – Millionen

Nr. – Nummer

o.ä. – oder ähnliches

o.g. – oben genannt

o.V. – ohne Verfasser

OHG – offene Handelsgesellschaft

s. – siehe

S. – Seite

Tsd. – Tausend

u.a. – unter anderem

u.U. – unter Umständen

VDMA – Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer e.V.

vgl. – vergleiche

z.B. – zum Beispiel

ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre

ZfbF – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung