

Universität zu Köln
Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisationslehre
Direktor: Prof. Dr. Erich Frese

Hauptseminar für Organisation im WS 1999/2000

Thema des Referats:

Wettbewerbsstrategie und regionale Reichweite - Eine Analyse am Beispiel mittelständischer Maschinenbauunternehmen.

Betreuender Assistent:

Marc Lehnen

Vorgelegt von:

Golembowski, Karen
xxx

xxx den 15.08.1999

Gliederung	Seite
1. Problemstellung: Problem der regionalen Reichweite mittelständischer deutscher Maschinenbauunternehmen	- 3-
2. Die Interdependenz- und Schnittstellenproblematik	
2.1. Organisatorische Zugangsbarrieren zu Auslandsmärkten	
2.1.1. Interne Schnittstellen	- 4-
2.1.2. Externe Schnittstellen	
2.1.3. Interorganisationales Transaktionsproblem	
2.2. Schlußfolgerungen	- 5-
3. Die Auswirkungen der Wettbewerbsstrategie auf die regionale Reichweite	
3.1. Wahl der Strategierichtung	- 6-
3.2. Objekte strategischer Gestaltung	
3.2.1. Leistungsmerkmale im Maschinenbau	
3.2.1.1. Merkmale der technischen Primärleistung	
3.2.1.2. Merkmale verbundener Dienstleistungen (Sekundärleistungen)	
3.3. Realisationsmaßnahmen	- 7-
3.3.1. Differenzierung und Individualisierung der Leistungsmerkmale des Leistungsbündels Maschine	
3.3.1.1. Differenzierung ohne Individualisierung	
3.3.1.2. Differenzierung mit Individualisierung	
3.4. Anforderungen an die organisatorische Umsetzung: Bewältigung der kundeninduzierten Ungewißheit	- 8-
3.4.1. Leistungsindividualisierung bei geringer kundeninduzierter Ungewißheit	
3.4.2. Leistungsindividualisierung bei hoher kundeninduzierter Ungewißheit	
3.5. Lokale Präsenz im Zielmarkt	- 9-
3.5.1. Analyse der Leistungsmerkmale	
3.5.2. Wahl des Marktbearbeitungsinstrumentes	-10-
3.5.2.1. Wettbewerbsstrategie und Marktbearbeitungsinstrument	
3.5.2.2. Transaktionsflexibilität und Marktbearbeitungsinstrument	-11-
3.5.2.3. Auswirkungen der Unternehmensgröße auf das Problem der regionalen Reichweite unter Berücksichtigung des Marktbearbeitungsinstrumentes	-12-
4. Zusammenführung und Bewertung	-13-
4.1. Regionale Reichweite und Wettbewerbsstrategie	
4.2. Wettbewerbsstrategie, Unternehmensgröße und Transaktionsflexibilität	-14-
5. Zusammenfassung	
6. Literaturhinweise	-16-

1. Problemstellung: Problem der regionalen Reichweite mittelständischer deutscher Maschinenbauunternehmen

Das Hauptgeschäft deutscher Maschinenbauer konzentriert sich überwiegend auf den europäischen Raum. Worin liegt das begründet?

Der folgende Beitrag sucht nach Erklärungsansätzen für diese Begrenzung und geht der Frage nach, wie mittelständische Maschinenbauunternehmen den länderübergreifenden Wettbewerb erfolversprechend führen, also die Limitierung bewältigen können.

Die Ausführungen gliedern sich deshalb wie folgt: Teil II beschäftigt sich mit den organisatorischen Zugangsbarrieren zu Auslandsmärkten. Im III. Teil geht es darauf aufbauend um die Auswirkungen der Wettbewerbsstrategie auf die regionale Reichweite, wobei explizit auf die Strategie der Leistungsindividualisierung eingegangen wird. Unter Punkt IV erfolgt eine Zusammenführung und Bewertung der erarbeiteten Thematik.

2. Die Interdependenz- und Schnittstellenproblematik

Warum konzentriert sich das Hauptgeschäft deutscher Maschinenbauer überwiegend auf den europäischen Raum? Im folgenden soll geprüft werden, ob diese Eingrenzung durch eine ausgeprägte Kundenorientierung und hieraus resultierende umfangreiche Abstimmungs- und Koordinationsaktivitäten verursacht werden könnte.

Zunächst ist eine Charakterisierung der deutschen, mittelständischen Maschinenbauer erforderlich. Der Maschinenbau als Teil der Investitionsgüter-Industrie,¹ die langlebige Produktionsmittel erstellt, gehört zu einer der bedeutendsten Industriegruppen.² Aufgrund der Vielfalt der Erzeugnisse wird der Maschinenbau in 37 Fachbereiche gegliedert,³ aus denen der Werkzeug- und Verpackungsmaschinensektor für diese Betrachtung herausgegriffen werden sollen. Aus der Betriebsgrößengliederung der amtlichen Industriestatistik ergibt sich, daß es sich beim Maschinenbau um eine Domäne der Klein- und vor allem Mittelbetriebe handelt,⁴ was überwiegend auf ihre größere Flexibilität bei ständig wechselnden Absatzverhältnissen zurückzuführen sein dürfte.⁵ Diesem Vorteil stehen allerdings erhebliche größenbedingte Nachteile gegenüber, die die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit beeinflussen, z.B. der erschwerte Zugang zu den Absatz- und Beschaffungsmärkten.⁶

2.1. Organisatorische Zugangsbarrieren zu Auslandsmärkten

Die Grundüberlegung lautet wie folgt: Je nach Wettbewerbsstrategie entstehen bestimmte Schnittstellen im Auftragsabwicklungs- und Leistungserstellungsprozeß, deren spezifische Koordinationsanforderungen eine Präsenz vor Ort erfordern können und damit die regionale Reichweite mittelständischer Unternehmen einschränken.⁷ Es ist zu untersuchen, inwieweit diverse Wettbewerbsstrategien verschiedenartige Anforderungen an die Koordination beim Kunden stellen. Dies vollzieht sich über die Identifizierung von Schnittstellen. Aus organisationstheoretischer Sicht ist eine zusätzliche Auseinandersetzung mit dem Charakter der

Anbieter-Kunde-Beziehung erforderlich, um die Determinanten des Marktzugangs auszumachen.⁷

2.1.1. Interne Schnittstellen

Unternehmensinterne Schnittstellen können zum einen zwischen Konstruktion/Produktion und Vertrieb, zum anderen zwischen Konstruktion und Produktion auftreten und lassen Entscheidungsinterdependenzen entstehen.⁷ Eine Abstimmung der Unternehmenseinheiten wird mit zunehmender räumlicher Distanz komplexer und bewirkt organisatorisch eine Restriktion.

Letztere Aussage läßt sich anhand einer von 1996 bis 1998 durchgeführten Untersuchung von Werkzeug- und Verpackungsmaschinenherstellern so allerdings nicht bestätigen. Begründen läßt sich die untergeordnete Rolle der internen Koordination einer kundenorientierten Wettbewerbsstrategie vor allem anhand der für den Mittelstand typischen Koordinationsstrukturen.⁷ Da die Abstimmung durch eine begrenzte Anzahl von Personen erfolgen kann, werden die internen Schnittstellen in der Praxis relativ effizient beherrscht und stellen sich zumeist nicht als Problem dar.

2.1.2. Externe Schnittstellen

Bei Verfolgung einer Strategie der Kundenorientierung läßt sich die Betrachtung auf die Phasen der Lösungsdefinition und des After-Sales einschränken.

Wenn eine kundenindividuelle Maschinenkonstruktion gewünscht wird, kann die Abstimmung zwischen dem Kunden einerseits und dem Vertriebs-/ Konstruktionsbereich andererseits erfolgskritisch sein. Räumliche Distanz kann sich als Hindernis herausstellen, wenn für eine erfolgreiche Schnittstellenabstimmung eine längere personelle Präsenz im Zielland erforderlich ist.

In der After-Sales-Phase besteht die Schnittstelle zwischen Kunde und Serviceeinheit des Herstellers. Die Schnittstellenabstimmung erfordert eine dauerhafte lokale Serviceverfügbarkeit im Zielland oder eine sofortige Entsendung von Servicetechnikern bei Störfällen.

Laut Unternehmensbefragung stellt eine Abstimmung in der Lösungsdefinitionsphase kaum ein Problem dar, da eine Vertriebs- und Konstruktionspräsenz im lokalen Markt hier über eine Projektarbeit umgangen werden kann.

Als problematisch erweist sich jedoch die Bewältigung der Schnittstelle in der After-Sales-Phase, da der Kunde mit zunehmender Relevanz der Maschine für seinen Fertigungsprozeß im Reparaturfall eine unverzügliche Instandsetzung verlangt. Eine lokale Serviceeinheit stellt mittelständische Unternehmen in aller Regel jedoch vor ein schwerwiegendes finanzielles und personelles Problem.

2.1.3. Interorganisationales Transaktionsproblem

Eine Geschäftsbeziehung zwischen Hersteller und Kunde bedeutet eine langfristige Bindung, da auch ex post die Erfüllung des Leistungsversprechens zu gewährleisten ist. Für einen Out-Supplier, der als Außenstehender einen neuen Kunden gewinnen möchte, ist es deshalb schwierig, in eine bestehende Geschäftsbeziehung einzudringen. Um die Entscheidungssituation eines Maschinenkäufers abbilden zu können, werden Kriterien zu Hilfe genommen, die Rückschlüsse auf die Transaktionssituation zulassen.⁸ Die Transaktionsflexibilität beschreibt allgemein die Bereitschaft eines potentiellen Kunden, mit einem Anbieter Vertragsverhandlungen einzugehen. Diese wird charakterisiert durch die Wechselkosten, den Informationsbedarf sowie das Transaktionsrisiko. Wechselkosten sind direkte, relevante Kosten des Wechsels von einem In- zu einem Outsupplier, wobei es sich insbesondere um Such-/Anbahnungs- und Umstellungskosten handelt.⁹ Der Informationsbedarf umfaßt den Beratungsbedarf eines potentiellen Kunden bezüglich der technologischen Realisationsform der zu beschaffenden Anlage. Das vom Käufer empfundene Risiko bezüglich der langfristigen Vertragstreue des Lieferanten wird durch das Ausmaß des Transaktionsrisikos abgebildet. Problematisch bezüglich einer Ausdehnung der regionalen Reichweite auf das anvisierte Gebiet sind demzufolge hohe Wechselkosten, ein niedriger Informationsbedarf und ein hohes Transaktionsrisiko, welche eine geringe Transaktionsflexibilität ausmachen.

2.2. Schlußfolgerungen

Die Begrenzung der regionalen Reichweite läßt sich nicht allein auf eine verfolgte Strategie der Kundenorientierung zurückführen, da die Abstimmung interner Schnittstellen für Mittelständler kein unüberwindbares Problem darstellt und sich der hohe Grad an Kundenorientierung empirisch nur eingeschränkt bestätigen läßt. Daher ist eine spezifische Auseinandersetzung mit dem Maschinenbauprodukt vorzunehmen. Da eine möglicherweise geringe Transaktionsflexibilität, die je nach Ausprägung ihrer Dimensionen nur bedingt beeinflussbar ist, von vornherein einen Markteintritt vereiteln und auf diese Weise die regionale Reichweite begrenzen kann, soll auch dieser Bereich weitergehend untersucht werden.

3. Die Auswirkungen der Wettbewerbsstrategie auf die regionale Reichweite

In diesem Abschnitt geht es um die Frage, ob die von der Unternehmung verfolgte Wettbewerbsstrategie die regionale Reichweite bereits im Vorfeld einschränkt. Was genau ist eine Wettbewerbsstrategie? Hierbei handelt es sich um das Streben, sich innerhalb der Branche günstig zu plazieren, um eine gewinnbringende Position zu erlangen.¹⁰ Die Wettbewerbsstrategie läßt sich in zwei Dimensionen zerlegen: Die endogene Strategiedimension kommt im Grad der Qualitäts-, Lieferservice- und Kostenorientierung zum Ausdruck. Über die beiden ersten Merkmale lassen sich Differenzierungsvorteile erreichen, Kostenorientierung ist mit Kostenführerschaftsstreben gleichzusetzen. Bei der exogenen Strategiedimension geht es um den Grad der Einbindung des Kunden in den Leistungserstellungsprozeß, welcher sich durch das Erzeugnisspektrum, die Auftragsauslösungsart und Änderungseinflüsse durch den Kunden während der Produktion bestimmen läßt.

Unter Bezugnahme auf die Basiseinheiten, die Leistungsmerkmale, soll im folgenden eine im Maschinenbau gebräuchliche Strategie nachvollzogen werden.

3.1. Wahl der Strategierichtung

Um Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu sichern, kann man als Grundrichtung entweder die Strategie der Kostenführerschaft oder die der Differenzierung wählen. Bei der Kostenführerschaft geht es darum, die Position des kostengünstigsten Herstellers der Branche zu erlangen, während Differenzierung nach Porter durch die Merkmale Kundennutzen, Einzigartigkeit und Kostenparität¹¹ charakterisiert werden kann. Ein Wettbewerbsvorteil entsteht, wenn die Unternehmung über die Differenzierung eine Preisprämie abschöpfen kann, welche die Kosten für die Differenzierung überschreitet.¹² Nachfolgend wird lediglich der Pfad der Differenzierung betrachtet, da die untersuchten Unternehmungen hierunter anzusiedeln sind.

3.2. Objekte strategischer Gestaltung

Im Hinblick auf eine strategische Positionierung in der Branche ist die Wahl der Differenzierungsobjekte von Bedeutung. Differenzieren lassen sich beispielsweise der Lieferservice oder die Merkmale von Leistungsbündeln. Hier sind als Differenzierungsobjekte die Leistungsmerkmale von Maschinenbauprodukten relevant.

3.2.1. Leistungsmerkmale im Maschinenbau

Maschinenbauprodukte als Leistungsbündel sind zusammengesetzte Güter, die aus einer (physischen) Primärleistung und darüber hinausgehenden Dienstleistungen bestehen.¹² Als Leistungsmerkmale werden die Eigenschaften des gesamten Leistungsbündels Maschine einschließlich seines Leistungsspektrums bezeichnet.

3.2.1.1. Merkmale der technischen Primärleistung

Diese determinieren die Art der Aufgabenerfüllung des Leistungsbündels für einen gegebenen Einsatzbereich.¹³ Es handelt sich um die Prozeßgeschwindigkeit, die Maschinenverfügbarkeit sowie die Integration und Anpassungsfähigkeit der Maschine. Die jeweiligen Arten des Leistungsmerkmals lassen sich wiederum in die einzelnen Leistungsmerkmale unterteilen. Für die Prozeßgeschwindigkeit sind dies beispielsweise die Bearbeitungsgeschwindigkeit, die Wechselkosten sowie die Bearbeitungsobjekthandhabung.

3.2.1.2. Merkmale verbundener Dienstleistungen (Sekundärleistungen)

Über verbundene Dienstleistungen werden der Funktions- und Einsatzbereich des Leistungsbündels sowie seine Funktionsfähigkeit gewährleistet.¹³ Man unterscheidet Dienstleistungen zur Aufnahme der Primärfunktion, zum Erhalt der Funktionsfähigkeit und zur

Erweiterung des Leistungsfokus. Letztere Leistungsmerkmalsart läßt sich z.B. in direkte betriebsbezogene und maschinenzweckbezogene Erweiterungsleistungen aufspalten.

3.3. Realisationsmaßnahmen

Nachdem als Differenzierungsobjekte die Merkmale des Leistungsbündels Maschine festgelegt wurden, geht es nun um die Umsetzung der Differenzierung. Möglich ist einerseits eine Nutzung der KANN-Ausprägungen¹⁴ zur Differenzierung für alle Kunden, also keine individuelle Behandlung der Kunden. Andererseits können die KANN-Ausprägungen auch gezielt für spezifische Kunden genutzt werden, so daß sich über die Kombination von Differenzierung und Individualisierung die Strategie der Leistungsindividualisierung ergibt. Es ist zu beachten, daß eine Differenzierung nur über KANN-Leistungen erfolgen kann. Hier stellt sich die Frage, welche Leistungsmerkmale das eigene Leistungsbündel differenzieren und zugleich kundenspezifisch sind.

3.3.1. Differenzierung und Individualisierung von Leistungsmerkmalen des Leistungsbündels Maschine

Für das Erzeugnisspektrum, das den Standardisierungsgrad eines Erzeugnisses beschreibt, läßt sich für deutsche Maschinenbauhersteller ein mittlerer Grad an Kundenorientierung feststellen. Das Erzeugnisspektrum gibt letztlich an, wie stark die Leistungsmerkmale aus Herstellersicht individualisiert sind und hat somit Auswirkungen auf die Bewältigung der internen und externen Schnittstellen.¹⁵

3.3.1.1. Differenzierung ohne Individualisierung

Bei bestimmten Leistungsmerkmalen verspricht eine Individualisierung keine Vorteile für den Kunden. Hierbei handelt es sich im allgemeinen um die Leistungsmerkmale der Prozeßleistung und der Verfügbarkeit. Bezüglich der Integrations- und Anpassungsfähigkeit ist eine Individualisierung durchaus möglich. Insgesamt gesehen bieten die Merkmale der physischen Primärleistung jedoch wenig Individualisierungspotential. Im Bereich der Technologie kommt eine reine Differenzierung deshalb häufiger vor.

Es ist zu beachten, daß es sich bei den erwähnten Leistungsmerkmalen kaum um KANN-, sondern überwiegend um MUSS-Leistungen¹⁶ handelt, so daß die Strategie der Leistungsindividualisierung von vornherein nicht möglich ist. Dies kommt in der Literatur meines Erachtens nicht hinreichend zum Ausdruck. Aus diesem Grund kommt nur eine reine Differenzierung, die sich an alle Kunden richtet, in Frage.

Eine Differenzierung über Technologie schränkt die regionale Reichweite nicht ein, da keinerlei koordinationsintensive Schnittstellen auftreten.

3.3.1.2. Differenzierung mit Individualisierung

Wie kann ein Maschinenbauer eine Strategie der Leistungsindividualisierung verfolgen? Welche Leistungsmerkmale differenzieren das eigene Leistungsbündel und sind kundenspezifisch?

Individuellen Charakter weisen vor allem die verbundenen Dienstleistungen auf. Dienstleistungen zur Erweiterung des Leistungsbündels (z.B. Übernahme des Tool-Managements durch den Hersteller) sowie zum Erhalt der Leistungsfähigkeit (z.B. Serviceverträge) können ohne weiteres kundenspezifisch ausgestaltet werden. Auch bei der Produktinformation ist eine Individualisierung, wenn auch in eingeschränktem Maße, möglich. Bei allen vorgenannten verbundenen Dienstleistungen kann es sich zudem um KANN-Leistungen handeln, wobei das Differenzierungspotential bei der Erweiterung des Leistungsfokus am ausgeprägtesten ist. Deshalb bieten sich vor allem Dienstleistungen dieses Bereichs für eine Leistungsindividualisierung an.

Durch die Berücksichtigung individueller Kundenwünsche erhöht sich allerdings die Ungewißheit, die die Unternehmung zu bewältigen hat. Eine hohe Ungewißheit schränkt die Planbarkeit künftiger Aufgaben ein und stellt erhöhte Anforderungen an die Bewältigung von Schnittstellen, so daß hieraus eine Einschränkung der regionalen Reichweite resultiert.

3.4. Anforderungen an die organisatorische Umsetzung

Die kundeninduzierte Ungewißheit wird durch zwei Determinanten bestimmt: Dies sind die Planbarkeit der Einbindung und das Ausmaß der Einbindung eines spezifischen Kunden in den Leistungserstellungsprozeß des Herstellers. Die Integration des Kunden läßt sich zum einen durch die Intensität des Einflusses isolierter Kundenanforderungen, zum anderen durch die Varietät der spezifischen Kundenanforderungen im Verhältnis zu anderen vom Hersteller bereits umgesetzten Kundenanforderungen messen.

Wie läßt sich die kundeninduzierte Ungewißheit angehen? Eine Möglichkeit bietet die Modularisierung, das sogenannte „Baukastensystem“, bei das Produkt bzw. die Leistung aus standardisierten Bauteilen zusammengesetzt wird. Der Modularisierungsgrad bestimmt den Grad der kundeninduzierten Ungewißheit und die Koordinationsanforderungen. Es stellt sich die Frage, wieviel Standardisierung die Leistungsindividualisierung überhaupt zuläßt.

3.4.1. Leistungsindividualisierung bei geringer kundeninduzierter Ungewißheit

Wenn der Hersteller die individuellen Kundenwünsche über Module lösen kann, so sind die Leistungsmerkmale mit einer eher begrenzten Ungewißheit individualisierbar.¹⁷ Nicht nur technische Merkmale, sondern auch einige Dienstleistungs-Merkmale weisen wiederkehrende Elemente auf, die eine gewisse Standardisierung ermöglichen. Eine Einschränkung der regionalen Reichweite läßt sich hier nicht beobachten.

3.4.2. Leistungsindividualisierung bei hoher kundeninduzierter Ungewißheit

Sofern eine Standardisierung nicht möglich ist, sind individuelle Lösungen mit dem Kunden zu erarbeiten. Dies ist beispielsweise bei einer umfangreichen Systemplanung und -integration der Fall, die über die eigene technische Primärleistung hinausgeht.¹⁷

Sind bei der Gestaltung von Leistungsmerkmalen Individualisierungsmaßnahmen erforderlich, erhöht dies die kundeninduzierte Ungewißheit und begrenzt die regionale Reichweite. Der Grad der Einschränkung ergibt sich vor allem aus der Bewältigung der externen Schnittstelle. Bei Mittelständlern sei im allgemeinen unterstellt, daß Konstruktion und Produktion im Heimatland angesiedelt sind. Die regionale Distanz entpuppt sich als Problem, wenn sich die Auftragsabwicklung als personalintensiv erweist und ein konzentrierter Personaleinsatz nicht möglich ist. Der Zeitaufwand ist von besonderer Relevanz, wenn die personellen Ressourcen kritisch sind.

Räumliche Distanz erweist sich dann als weniger problematisch, wenn die Auftragsdurchführung zeitlich konzentriert abgewickelt werden kann.¹⁷ Die regionale Reichweite wird dann zum Problem, wenn eine gebündelte Abwicklung nicht möglich ist, da die Ausstattung mit personellen Ressourcen bei mittelständischen Unternehmen häufig eine Schwachstelle darstellt.

Eine Milderung der Schwierigkeiten kann durch die Verwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien erreicht werden.

3.5. Lokale Präsenz im Zielmarkt

Es erfolgt zunächst eine Analyse der Leistungsmerkmale im Hinblick darauf, ob ihre leistungsfähige Erbringung überhaupt eine umfangreiche lokale Herstellerpräsenz erfordert. Anschließend wird geprüft, welches Marktbearbeitungsinstrument sich am besten in die Organisationsstruktur des Maschinenherstellers integrieren läßt und der Marktausdehnung am ehesten gerecht wird.

3.5.1. Analyse der Leistungsmerkmale

Im Hinblick auf die Leistungsmerkmale der physischen Primärleistung besteht keine Notwendigkeit, umfangreiche lokale Kapazitäten aufrechtzuerhalten, da es in der Regel möglich ist, die Leistung im Stammhaus zu erbringen.¹⁷

Bei den Dienstleistungsmerkmalen ist eine lokale Präsenz im Zielland teilweise von erheblicher Bedeutung, wenn die Schnittstelle zum Kunden erfolgreich bewältigt werden soll. Unter einer Dienstleistung ist eine „Tat, Leistung, Bemühung“ zu verstehen, die im wesentlichen intangibel sei.¹⁸ Insbesondere in den Phasen der Lösungsdefinition und des After-Sales besteht bei Maschinenbauprodukten die Notwendigkeit der Erbringung einer Dienstleistung durch den Anbieter des Investitionsgutes. Mit der Erarbeitung der technischen Problemlösung kann eine hohe Unsicherheit verbunden sein, da dem Anbieter im Vorfeld nicht bekannt ist, zu welchem Zeitpunkt die Leistung abgerufen werden wird, was eine Planung des Potentialeinsatzes erheblich

erschwert. Der After-Sales-Service erfordert als Potential das vorzuhaltende Wartungs- und Reparatur-Know-how. Die Dienstleistung Instandhaltung stellt oftmals das zentrale Problem bei der Bearbeitung fremder Märkte dar, vor allem dann, wenn eine schnelle Reaktionszeit vereinbart wurde. Eine lokale Niederlassung kann auch für das Ersatzteilmanagement und den Leistungsfokus erweiternden Dienstleistungen notwendig sein. Unter das Tool-Management als Möglichkeit zur Erweiterung des Leistungsfokus fällt bei Werkzeugmaschinenherstellern z.B. die Auswahl und laufende Bereitstellung der Werkzeuge, bei Verpackungsmaschinenherstellern die Auswahl und Versorgung mit Packmitteln.¹⁷ Es ist weiterhin möglich, daß der Hersteller Produktionsaufgaben beim Kunden wahrnimmt. Dann ist eine dauerhafte Präsenz von Herstellerpersonal in Kundennähe fast unumgänglich. Die Notwendigkeit zur Präsenz vor Ort ergibt sich in diesem Fall unabhängig vom Ausmaß der kundeninduzierten Ungewißheit, da es sich bei den beschriebenen Aufgaben im wesentlichen um standardisierte Aufgabenabläufe handelt.

Die Wettbewerbsstrategie erweist sich dann als Problem für die regionale Reichweite, wenn die Leistungsmerkmale an eine dauerhafte lokale Präsenz gekoppelt sind. Die Schwachstelle mittelständischer Maschinenbauunternehmen bildet die relativ knappe Ausstattung mit Personal und Investitionskapital. Der bei einer Auslandsinvestition anfänglich anfallende Mittelabfluß kann während der ersten Jahre in der Regel nicht aus dem Cash-Flow der neuen Niederlassung finanziert werden.¹⁷ Ein Fehlschlag der Auslandsinvestition kann sogar ein existentielles Risiko für die Unternehmung bedeuten, so daß jene Dienstleistungen, die eine lokale Niederlassung erfordern, für mittelständische Unternehmungen kritisch sind. Aufgrund vielfältiger Differenzierungsmöglichkeiten gerade im Bereich der Dienstleistungen gewinnt dieses Problem an Bedeutung für die betrachteten Unternehmungen.

Eine Lösungsmöglichkeit liegt in der Nutzung unternehmensübergreifender Kooperationen, bei denen sich die selbständig bleibenden Partner gegenseitig die Teilhabe an bereits bestehenden und spezifischen Vorteilen einräumen. Diese Vorteile bestehen in ertragversprechenden Handlungsmöglichkeiten, die relativ zeit- und kostensparend erzielt werden können.¹⁹ Als Schwierigkeit hat sich in der Praxis jedoch die Eigentümerdominanz der mittelständischen Unternehmungen herausgestellt, da es durch sehr unterschiedliche Kooperationspartner leicht zu Konflikten kommt. Weiterhin scheuen die Mittelständler das Risiko, unternehmensspezifische Kernkompetenzen an den Partner weitergeben zu müssen.

3.5.2. Wahl des Marktbearbeitungsinstrumentes

Zu den Instrumenten der Markterschließung und -bearbeitung gehören u.a. der Vertreter, die Kooperation mit einem lokalen oder europäischen Partner sowie die eigene Niederlassung. Dabei können sich Kooperation und Niederlassung auf die gesamte Wertschöpfungskette oder auch nur auf den Vertriebs- und Servicebereich beziehen.

3.5.2.1. Wettbewerbsstrategie und Marktbearbeitungsinstrument

Welche Schnittstellen sind bei einer Strategie der Leistungsindividualisierung kritisch? In Interaktion mit dem Kunden muß der Hersteller die Kundenwünsche identifizieren und

realisieren, so daß die externe Schnittstelle kundenspezifisch zu gestalten ist. Dies führt wiederum zu einer komplizierteren Abstimmung von Konstruktion und Entwicklung/Vertrieb. In der After-Sales-Phase agieren Kunde und Servicebereich miteinander, wobei sich das hierfür vom Hersteller bereitzustellende Potential als besonders schlecht planbar und damit kritisch erweist.

Welche Marktbearbeitungsinstrumente bieten sich mittelständischen Herstellern an?²⁰ Der Vertreter scheidet aus, da eine After-Sales-Betreuung durch ihn kaum möglich ist. Auch bei der Lösungsdefinition dürfte der Vertreter bei einem kundenindividuell konstruierten Maschinenbauprodukt überfordert sein.

Die Kooperation mit einem lokalen Partner ist für eine erste Akquisition gut geeignet, da bereits in der Problemerkörungsphase ein relativ hohes, lokal präsent Know-how vorhanden ist. Als kritisch könnte sich eventuell die Bewältigung der internen Schnittstelle zwischen lokalen Vertriebs- und Produktionseinheiten und einer in Europa ansässigen Entwicklungsabteilung herausstellen.

In der ersten Akquisitionsphase weist die eigene Niederlassung geringfügige Nachteile gegenüber der Kooperation auf, weil sie weder auf ein etabliertes Vertriebsnetz noch auf bereits aufgebautes Vertrauen zurückgreifen kann. Bei äußerst komplizierten Beratungsprozessen bestehen leichte Vorteile, wenn unternehmenseigene Fachleute erforderlich werden.

Aus wettbewerbsstrategischer Sicht ist eine Entscheidung zwischen Kooperation und eigener Niederlassung nicht eindeutig möglich, bei sehr umfangreichen und komplizierten Dienstleistungen kann die eigene Niederlassung jedoch das geeignetere Instrument sein.

3.5.2.2. Transaktionsflexibilität und Marktbearbeitungsinstrument

Die Transaktionsflexibilität ist jeweils von der spezifischen Konstellation der unter 2.1.3. angeführten Kriterien abhängig.⁹ Die Wirkungsmechanismen lauten wie folgt: Geringe Wechselkosten als auch ein hoher Informationsbedarf führen zu einer hohen Transaktionsflexibilität, während bei einem hohen Transaktionsrisiko die Transaktionsflexibilität gering ist (und umgekehrt).

Im folgenden lege ich beispielhaft ein mögliches Szenario fest, um eine Entscheidung für ein Marktbearbeitungsinstrument herbeiführen zu können. Die Konstellation sei durch geringe Wechselkosten, hohen Informationsbedarf und ein hohes Transaktionsrisiko gekennzeichnet.

Die Wechselkosten stellen die aus Herstellersicht problematischste Zugangsbarriere dar, da sie durch ihn kaum zu beeinflussen sind. Er kann allenfalls langfristige Konzepte und Normen des In-Suppliers übernehmen. Bei hohen Wechselkosten ist die Vertreterlösung aufgrund des hohen Ausfallrisikos zu wählen. Im Beispielfall sind die Wechselkosten jedoch niedrig und stehen auch anderen Marktbearbeitungsinstrumenten nicht im Wege.

Bei hohem Informationsbedarf bieten sich sowohl Kooperation als auch eigene Niederlassung an, da eine Know-how-Verankerung vor Ort wichtig ist. Bei sehr spezifischen und komplizierten Produkten ist die eigene Niederlassung der Kooperation überlegen.

Um ein hohes Transaktionsrisiko zu mindern, ist das bestehende Vertrauensdefizit zu vermindern. Demzufolge sind Marktbearbeitungsinstrumente zu wählen, die Seriosität und langfristige Vertragstreue signalisieren. Im Falle einer lokalen Niederlassung signalisiert der Hersteller durch das Sunk Investment Selbstbindung und Selbstverpflichtung (commitment). Für den Kunden liegt das Hauptrisiko in der Marktaufgabe. Bei einer Kooperation mit einem lokalen Partner erfolgt über diesen ein Reputationstransfer. Der Vorteil besteht darin, daß das Servicenetz des lokalen Partners auch bei Marktaufgabe des Herstellers erhalten bleibt. Sowohl die eigene Niederlassung als auch die Kooperation sind zur Marktbedienung geeignet, wobei die Kooperation der Niederlassung aus vorgenanntem Grund leicht überlegen sein dürfte.

Insgesamt gesehen bieten sich sowohl die Kooperation als auch die eigene Niederlassung als Marktbearbeitungsinstrument an.

3.5.2.3. Auswirkungen der Unternehmensgröße auf das Problem der regionalen Reichweite unter Berücksichtigung des Marktbearbeitungsinstrumentes

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Rolle der Unternehmensgröße im Hinblick auf die Bewältigung des Problems der regionalen Reichweite. Im folgenden erfolgt zunächst eine Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Ausgangssituationen von mittleren und großen Unternehmen im Maschinenbau, bevor eine Empfehlung für die Organisation der Marktbearbeitung hergeleitet wird.

Ein Vorteil mittelständischer Unternehmen liegt in ihrer im Vergleich zu Großunternehmen günstigeren Kostenstruktur begründet. Nach dem zugrunde liegenden Material²¹ erweisen sich weiterhin die weniger formalisierten Kommunikationsstrukturen mittelständischer Unternehmen als Vorteil für diese, da die Abstimmung der internen Schnittstelle durch weniger Ansprechpartner einfacher zu handhaben ist. Dies stelle ich allerdings in Frage, da in Großunternehmen eine detaillierte Aufgabenzuweisung stattfindet und sich die jeweiligen Kontaktpersonen ebenfalls persönlich bekannt sein dürften.

Als von größerer Bedeutung und Nachteil für die Mittelständler gestalten sich jedoch ihre knappe Ressourcenausstattung mit Personal und Investitionskapital. Dies wird in der Lösungsdefinitions- und vor allem After-Sales-Phase deutlich, sofern eine lokale Präsenz im Zielland erforderlich ist. Damit eine Auslandstochter mit Vertriebs- und After-Sales-Aktivitäten rentabel arbeitet, wird ein Jahresmindestumsatz von zehn bis zwanzig Millionen DM veranschlagt.²¹ Ein Fehlschlag kann bei mittleren Unternehmen deshalb leicht existenzbedrohende Wirkung entfalten. Großunternehmen besitzen hingegen bessere Puffermöglichkeiten und können über unternehmensinterne Quersubventionen die Position der neuen Auslandstochter stärken. Dieses „Leveraging“ kann sich über Preisdumping, Großwerbung, Promotion sowie Händlerunterstützung vollziehen. Aufgrund eines größeren Expertenpools kann auch bei größerer Auftragszahl kurzfristig reagiert werden, ohne daß andere zeitkritische Aufgaben vernachlässigt werden müssen.

Aus diesen Gründen ist ein Rückgriff auf Dienstleistungen, die eine permanente regionale Präsenz erforderlich machen, für mittelständische Unternehmen als kritisch einzustufen. Um einen Auslandsmarkt erfolgreich bearbeiten zu können, scheint deshalb für Mittelständler die Kooperation der eigenen Niederlassung überlegen zu sein. Für Großunternehmen ist hingegen auch ein Alleingang denkbar.

4. Zusammenführung und Bewertung

4.1. Regionale Reichweite und Wettbewerbsstrategie

Als Haupteinflussfaktoren auf die regionale Reichweite können die kundeninduzierte Ungewißheit und die Notwendigkeit einer lokalen Präsenz im Zielmarkt identifiziert werden. Dabei wird die Ungewißheit durch Individualisierungen der Leistungsmerkmale hervorgerufen, während die lokale Präsenz insbesondere auf der Erfordernis verbundener Dienstleistungen beruht.

Sowohl zunehmende Individualisierungen, welche Ungewißheit verursachen, als auch ein steigender Zwang zu lokalen Kapazitäten wirken restriktiv auf die regionale Reichweite, wobei sich der beschränkende Einfluß der lokalen Präsenz als ausgeprägter erweist.

Die Wettbewerbsstrategie wird durch die Wahl der Leistungsmerkmale charakterisiert und hat somit Auswirkungen auf die regionale Reichweite. Wettbewerbsstrategien, die Differenzierung ohne Individualisierung realisieren, können auf den Aufbau lokaler Kapazitäten verzichten und als Basis für eine hohe regionale Reichweite dienen. Eine Individualisierung von Leistungsmerkmalen bei hoher kundeninduzierter Ungewißheit und umfangreichen lokalen Kapazitäten erweist sich im Hinblick auf die regionale Reichweite als schwerwiegendes Problem.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, daß mit zunehmender Individualisierung und einer hohen Präsenzerfordernis das Reichweitenproblem zunimmt.

Welche Strategiepfade im Bereich Differenzierung sind für mittelständische Maschinenhersteller nun von besonderer Relevanz?²²

1. Der **Technologieführer** betont die Leistungsmerkmale der technischen Primärleistung. Ein Problem bezüglich der regionalen Reichweite ergibt sich hieraus nicht.
2. Der **Leistungsanpasser** nimmt eine Individualisierung von technischen Leistungsmerkmalen vor. Mit zunehmender Individualisierung steigt die kundeninduzierte Ungewißheit, infolgedessen die Herausforderung in der Bewältigung der in- und externen Schnittstellen liegt. Die Bewältigung der externen Schnittstelle zum Kunden kann beispielsweise über eine Standardisierung von Bauteilen erfolgen.
3. Der **Dienstleister** stellt umfangreiche Dienstleistungen bereit, welche individuellen Charakter aufweisen. Als Problem für die regionale Reichweite ergeben sich der Aufbau und die Auslastung einer lokalen Präsenz, ggf. sind zusätzlich Schnittstellen zu bewältigen.

Beim Technologieführer kommt Differenzierung in ihrer Reinform vor, während Leistungsanpasser und Dienstleister zur Kategorie der Leistungsindividualisierer gehören. In der

Praxis findet man Mischformen dieser Strategien vor, wobei sich dann die strategiespezifischen Probleme für die regionale Reichweite verstärken.

Da sich deutsche mittelständische Maschinenhersteller auf den europäischen Raum konzentrieren, ist zu vermuten, daß es sich bei ihnen um Leistungsanpasser und Dienstleister bzw. Mischformen dieser Kategorien handelt. Demzufolge kann die regionale Reichweite als endogene Variable von der Unternehmung über die Wahl der Wettbewerbsstrategie gesteuert werden.

Berücksichtigt man, daß auf den Märkten für Maschinenbauprodukte bestimmte Standards vorherrschen, die zu „übererfüllen“ sind, damit man überhaupt von Differenzierung sprechen kann, so erweist sich die regionale Reichweite nur noch als begrenzt beeinflussbar. Bei einem hohen Muß-Leistungsniveau wirken sich die erforderlichen Mindestausprägungen der Leistungsmerkmale restriktiv auf die regionale Reichweite aus, da eine Individualisierung oder lokale Präsenz bereits Standard sind. Der Maschinenhersteller handelt gezwungenermaßen als Leistungsindividualisierer, so daß man bei der regionalen Reichweite in diesem Fall nur von einer exogenen Variable sprechen kann.

Sofern sich das Problem der regionalen Reichweite nicht über die üblichen Problemlösungsmechanismen wie z.B. Kooperationen oder den Einsatz von Ferndiagnose lösen läßt, ist eine Stufe höher anzusetzen und eine andere Produkt-Markt-Kombination zu wählen.

4.2. Wettbewerbsstrategie, Transaktionsflexibilität und Unternehmensgröße

Unter Annahme einer Strategie der Leistungsindividualisierung, bei der umfangreiche Beratungsdienstleistungen durch unternehmenseigenes Fachpersonal zu erbringen sind, überwiegen aus wettbewerbsstrategischer Sicht die Vorteile der eigenen Niederlassung gegenüber der Kooperation.

Um eine höhere Transaktionsflexibilität zu erlangen, ist in der angenommenen Konstellation insbesondere das Transaktionsrisiko zu senken. Sowohl die eigene Niederlassung als auch die Kooperation können das Vertrauensdefizit mindern, wobei die Kooperation über die Serviceübernahme bei Marktaufgabe des Herstellers der eigenen Niederlassung leicht überlegen sein dürfte.

Aufgrund einer relativen geringen Personal- und Kapitalausstattung bei Mittelständlern ist diesen zu einer Kooperation zu raten, um ihre Ressourcen zu poolen und das Risiko der Investition zu begrenzen. Da diesem Punkt besondere Bedeutung zukommt, ist insgesamt gesehen die Kooperation das für Mittelständler geeignete Instrument, um die regionale Reichweite auszudehnen und entfernte Märkte zu bedienen.

5. Zusammenfassung

Die Begrenzung der regionalen Reichweite mittelständischer deutscher Maschinenhersteller läßt sich nicht allein auf eine Strategie der Kundenorientierung zurückführen, wie empirische Ergebnisse zeigen. Neben einer durch eine geringe Transaktionsflexibilität geprägten Transaktionssituation, welche im negativsten Fall ein Auslandsengagement bereits im Vorfeld zum Scheitern verurteilen kann, spielt die von Maschinenherstellern verfolgte Strategie der Leistungsindividualisierung die entscheidende Rolle im Hinblick auf die Begrenzung der regionalen Reichweite. Als problematisch erweist sich bei einer Leistungsindividualisierung die kundeninduzierte Ungewißheit, die es z.B. über Modularisierungsmaßnahmen zu meistern gilt. Ist eine solche Standardisierung nicht möglich, erweist sich die räumliche Distanz als Problem, wenn ein konzentriertes Vorgehen nicht möglich ist. Mangelnde personelle und finanzielle Ressourcen können Mittelständlern zum Verhängnis werden. Eine Analyse der Leistungsmerkmale soll Aufschluß darüber bringen, ob ihre Erbringung an eine lokale Herstellerpräsenz gebunden ist. Bei den Merkmalen der technischen Primärleistung kann auf die Präsenz verzichtet werden, während sie bei einigen Dienstleistungsmerkmalen unabdingbar ist. Eine Möglichkeit zur Ressourceneinsparung bietet die Kooperation, bei der die benötigten Ressourcen gemeinsam aufgebracht werden. Die Kooperation mit einem lokalen Partner ist das geeignete Marktbearbeitungsinstrument, wenn eine mittelständische Maschinenbauunternehmung eine kundenorientierte Strategie bei hohem Informationsbedarf seitens des Kunden wählt. Bei einer Zusammenführung von regionaler Reichweite und Wettbewerbsstrategie ergibt sich, daß die Wettbewerbsstrategie über die Wahl der Leistungsmerkmale Auswirkungen auf die regionale Reichweite hat. Problematisch erweist sich eine Individualisierung von Leistungsmerkmalen bei einer hohen kundeninduzierten Ungewißheit. Mit zunehmender Individualisierung und einer hohen Präsenzerfordernis nimmt das Reichweitenproblem zu. Generell kann die regionale Reichweite über die Wahl der Wettbewerbsstrategie gesteuert werden. Sofern jedoch ein Mindestausprägungsniveau der Leistungsmerkmale zu übertreffen ist, handelt der Maschinenhersteller gezwungenermaßen als Leistungsindividualisierer, da ihm der Zugang zu anderen Strategien verschlossen bleibt.

¹ Vgl. Degenhardt (Management-Enzyklopädie: Investitionsgüter-Industrie), S. 695

² Vgl. Degenhardt (Management-Enzyklopädie: Maschinenbau), S. 531

³ Vgl. Frese, Lehnen, Valcárcel (Regionale Reichweite mittelständischer Maschinenbauunternehmen), S. 3

⁴ Vgl. Degenhardt (Management-Enzyklopädie: Maschinenbau), S. 534

⁵ Vgl. Degenhardt (Management-Enzyklopädie: Maschinenbau), S. 537

⁶ Vgl. Poeche (Management-Enzyklopädie: Mittelstandsförderung), S. 537

⁷ Vgl. Frese, Lehnen, Valcárcel (Dienstleistungen und regionale Reichweite), S. 7-10

⁸ Vgl. Frese, Lehnen, Valcárcel (Dienstleistungen und regionale Reichweite), S. 12

⁹ Vgl. Frese (Dienstleistungswettbewerb und regionale Reichweite), S. 5-6

¹⁰ Vgl. Porter (Wettbewerbsvorteile), S. 19

¹¹ Kostenparität: Ein vergleichbares Produkt wird zu geringeren Kosten produziert und angeboten.

¹² Vgl. Grant (Contemporary Strategy Analysis), S. 217

¹³ Vgl. Frese, Lehnen, Valcárcel (Differenzierung durch Leistungsindividualisierung), S. 5 ff.

¹⁴ Kann-Ausprägungen: Diese Ausprägungen der Leistungsmerkmale müssen nicht zwingend erfüllt sein, können aber über die Erhöhung des Kundennutzens das Differenzierungspotential steigern.

¹⁵ Vgl. Frese, Lehnen, Valcárcel (Regionale Reichweite mittelständischer Maschinenbauunternehmen), S. 13

¹⁶ Muß-Leistungen: Mindestanforderungsniveau bzgl. der Leistungen, das durch den Kunden vorgegeben wird.

¹⁷ Vgl. Frese, Lehnen, Valcárcel (Regionale Reichweite mittelständischer Maschinenbauunternehmen), S. 15-18

¹⁸ Vgl. Lovelock (Managing Services), S. 6

¹⁹ Vgl. Schoppe (Compendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre), S. 176

²⁰ Vgl. Frese, Lehnen, Valcárcel (Dienstleistungen und regionale Reichweite), S. 17 ff.

²¹ Vgl. Frese, Lehnen, Valcárcel (Regionale Reichweite mittelständischer Maschinenbauunternehmen), S. 7-9

²² Vgl. Frese, Lehnen, Valcárcel (Regionale Reichweite mittelständischer Maschinenbauunternehmen), S. 20 ff.

6. Literaturhinweise

Degenhardt, Wilhelm - Investitionsgüter-Industrie. In: Management-Enzyklopädie, 3. Band, S. 695-708, Frankfurt/Main 1970.

Degenhardt, Wilhelm - Maschinenbau. In: Management-Enzyklopädie, 4. Band, S. 530-541. Frankfurt/Main 1971.

Frese, Erich; Lehnen, Marc; Valcárcel, Sylvia - Dienstleistungen und regionale Reichweite - Zum Stellenwert von Serviceleistungen bei der Erschließung von Auslandsmärkten - Internes Arbeitspapier. Köln 1998.

Frese, Erich - Dienstleistungswettbewerb und regionale Reichweite - Zum strategischen Stellenwert von Serviceleistungen bei der Erschließung von Auslandsmärkten durch mittelständische Investitionsgüterhersteller. Internes Arbeitspapier. Stuttgart 1997.

Frese, Erich; Lehnen, Marc; Valcárcel, Sylvia - Differenzierung durch Leistungsindividualisierung - Wettbewerbsvorteile für den Maschinenbau - Internes Manuskript. Köln 1999

Frese, Erich; Lehnen, Marc; Valcárcel, Sylvia - Regionale Reichweite mittelständischer Maschinenbauunternehmen - Ein Problem der Wettbewerbsstrategie? - Internes Arbeitspapier. Köln 1999.

Grant, Robert M. - Contemporary Strategy Analysis, 3. Auflage, Malden 1998.

Lovelock, Christopher, H. - Management Services: Marketing, Operations and Human Resources. Englewood Cliffs 1992.

Poeche, Jürgen - Mittelstandsförderung. In: Management-Enzyklopädie, 6. Band, S. 950 ff, Köln 1983.

Porter, Michael - Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt/Main 1992.

Schoppe, Siegfried - Die kooperative Koordinierung. In: Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, München u.a. 1997.

