

Titel

Empirisch basierte Entwicklung eines Instrumentariums zur Identifikation und Entscheidung über die Markteintrittsform sowie die Auswahl von Vertriebspartnern von KMU der WSI bei der Bearbeitung von Auslandsmärkten

IGF-Nr.: 18852 N

Forschungseinrichtungen

Forschungseinrichtung 1: Institut für Werkzeugforschung und Werkstoffe, Remscheid (IFW)

Forschungseinrichtung 2: Institut für Forschung und Transfer, Dortmund (RIF)



Ansprechpartner beim IFW-Remscheid:

M. Sc. Dominik Lenz
02191 / 5921.123
lenz@fgw.de

Ansprechpartner bei RIF-Dortmund :

M. Sc. Svenja Rebsch
0231 / 9700.115
Svenja.Rebsch@rif-ev.de

Danksagungen

Das IGF-Vorhaben 18852 N der Forschungsvereinigung Forschungsgemeinschaft Werkzeuge und Werkstoffe e.V. – FGW, Papenberger Straße 49, 42859 Remscheid wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der Industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Ausgangssituation

Die globalisierte Wirtschaft hat zu einem grundlegenden Wandel der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland geführt, der für den deutschen Mittelstand mit weitreichenden Folgen verbunden ist (KfW Bankengruppe 2014). Der Umfang der internationalen Wirtschaftsbeziehungen ist durch den technischen Fortschritt, die damit verbundenen gesunkenen Transaktions-, Transport- und Kommunikationskosten sowie neue Informationstechnologien in den letzten Jahren stark angestiegen. Durch die zunehmende Verflechtung der Kapital- und Gütermärkte, den Abbau internationaler Handelsschranken und die zunehmende Liberalisierung des Welthandels wird diese Entwicklung zudem immer stärker beschleunigt (Gutmann und Kabst 2000). Zahlreiche Studien belegen, dass KMU mit Auslandsaktivitäten insgesamt bessere Unternehmensergebnisse erzielen als solche, die sich in ihrer Geschäftstätigkeit ausschließlich auf den heimischen Markt beschränken (IHK Bochum 2010; Geyer und Uriepp 2012; Ahlert et al. 2008). Der internationale Markt bietet KMU dabei u.a. durch einen verbesserten Zugang zu Ressourcen und Humankapital, durch neue Absatzmärkte und durch ein insgesamt größeres Marktvolumen zahlreiche Möglichkeiten, die eigene Geschäftstätigkeit zu sichern und auszuweiten. Darüber hinaus ermöglicht das Auslandsengagement die Nutzung von Kostenvorteilen und staatlichen Förderprogrammen, die Realisierung von Skalen- und Lerneffekten, die Umgehung von Handelshemmnissen und den Ausgleich konjunktureller, saisonaler und struktureller Nachfrageschwankungen.

Neben den genannten Chancen sind die neuen Marktpotenziale zugleich aber auch mit strategischen Anforderungen an die mittelständischen Unternehmen verbunden, da durch die Öffnung und Erweiterung der Märkte nicht nur die Nachfrage nach den eigenen Produkten im Ausland angeregt wird, sondern gleichzeitig auch der Wettbewerb im inländischen Heimatmarkt durch ausländische Konkurrenz verschärft wird. Da eine mittelständische Wirtschaft mit einer bloßen Binnenorientierung langfristig ins Hintertreffen gerät, besteht ein dringender Handlungsbedarf zur Absicherung und Ausweitung der eigenen Position im internationalen Umfeld.

Trotz der aufgezeigten Notwendigkeit zur Internationalisierung und der aufgezeigten Nutzenpotenziale sind bisher lediglich rund 28 % der deutschen KMU im Außenhandel aktiv, 20 % im Import und 18,5 % im Export (Wallau 2007). Schlüsselt man diese Zahlen nach Umsatzgrößenklassen auf, so ergibt sich das Bild, dass kleine Unternehmen unterdurchschnittlich aktiv, Unternehmen mit großen Umsätzen hingegen stark international vertreten sind (Wallau 2007). Diesen Zusammenhang zeigen auch aktuelle Statistiken des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn. Demnach lag der Exportumsatz der deutschen KMU 2015 bei 206,4 Milliarden Euro und damit bei nur 17,1 % des Exportumsatzes aller Unternehmen.

Zunächst stehen Unternehmen vor der grundsätzlichen Entscheidung, ob sie Auslandsaktivitäten aufnehmen wollen. Sofern die Entscheidung zur Internationalisierung getroffen worden ist, gilt es in einem zweiten Schritt festzulegen, welche

Internationalisierungsstrategie verfolgt werden soll. Dazu stehen KMU bezüglich der Absatzseite zunächst vor der Herausforderung, aus einer Fülle von Informationen heraus geeignete Zielmärkte zu identifizieren. Das Zentrum dieser Zielmarktbestimmung beinhaltet die Analyse der Mikro- und Makroumwelt, in deren Rahmen z.B. mit dem Checklistenverfahren, dem Punktbewertungsverfahren oder Portfolioanalysen neben soziokulturellen und geographischen Faktoren u. a. die Branchenstruktur, die Zulieferindustrie vor Ort sowie Wettbewerber und potenzielle Kunden im Zielland bestimmt und bewertet werden (Catura und Kraus 2005). Zur gezielten Nutzung und bedarfsgerechten Verknüpfung der o.g. beispielhaften Analyseinstrumente fehlt vielen KMU bisher jedoch eine systematische Vorgehensweise. In der betrieblichen Praxis wird die Entscheidung sowohl zur Internationalisierung als auch zur konkreten Auswahl des Auslandsmarktes somit eher subjektiv denn rational getroffen (Chandra und Styles 2009). Aufbauend auf der Wahl der Zielmärkte sind in Abhängigkeit zueinander der Markteintrittszeitpunkt und die Marktbearbeitungsform sowie geeignete Vertriebsformen, folglich Vertriebs- und Servicepartner auszuwählen, die sowohl den Vertrieb und die Wartung der Unternehmensprodukte im Ausland als auch vertriebsnahe Beratungsdienstleistungen übernehmen können. Diesbezüglich gilt es zu entscheiden, unter welchen Umständen und in welchem Umfang eine direkte Vertriebsstruktur mit eigenen Ressourcen gewählt werden kann und wie diese durch unabhängige, lokale Vertriebs- und Servicepartner ergänzt werden kann.

Im Fokus des durchgeführten Forschungsprojekts stand insbesondere die Vertriebsstrategie in Form der Auswahl der Vertriebspartner im Ausland. Analysiert man das bisherige Vorgehen von KMU beim Eintritt in Auslandsmärkte, so lässt sich zusammenfassend feststellen, dass die Internationalisierungsbestrebungen von KMU häufig unsystematisch und ohne eine übergreifende, auf die unternehmensspezifische Ausgangslage abgestimmte Internationalisierungsstrategie erfolgen (IHK Bochum 2010). Demzufolge fehlt einer beachtenswerten Zahl an Klein- und Mittelbetrieben ein auf die spezifischen Firmencharakteristika zugeschnittenes Instrumentarium zur Erschließung internationaler Märkte. Diesbezüglich besteht der Bedarf nach einem handlungsleitenden, auf das einzelne Unternehmen ausgerichteten Instrumentarium, das den KMU, basierend auf der Berücksichtigung ihrer Ausgangslage und ihrer Vorerfahrung, eine spezifische und problemorientierte Unterstützung bei der Auswahl und Umsetzung geeigneter Markteintritts- und Vertriebsstrategien bietet. Speziell die Auswahl von Vertriebspartnern wurde hierbei thematisiert.

Gerade die Werkzeug- und Schneidwarenindustrie (WSI) zeichnet sich durch einen hohen KMU Anteil aus. Besonders Unternehmen dieser Branchen sind angesichts ihrer hohen Exportabhängigkeit permanent auf der Suche nach neuen Absatzmärkten. Inzwischen werden die Zuwächse im deutschen Export überwiegend außerhalb Europas erzielt. So sind die deutschen Warenausfuhren 2012 gegenüber dem Vorjahr um 3,4 % auf den neuen Rekordwert von 1.097 Mrd. Euro gestiegen. Während aber die Lieferungen in die Euro-Zone um 2,1 % sanken, nahmen die Exporte in Drittländer um 8,8 % zu. Diese Drittländer scheinen für die KMU der Branche besonders interessant, wobei gerade diese Märkte spezielle Eigenheiten und Gefahren mit sich bringen. Wichtigster Auslandsmarkt bleibt die EU mit einem Anteil von über 50 %. Hier

sind jedoch, je nach Werkzeuggruppe, Rückgänge von 5 bis 8 % zu verzeichnen. Dazu tragen vor allem die großen EU-Länder wie Frankreich, Italien und Spanien bei, die deutlich im Minus liegen. Gute Wachstumsraten verzeichnen dagegen bei fast allen Werkzeuggruppen die USA, China, Russland, die Türkei und Osteuropa. Hohe Steigerungsraten von bis zu 32 % zeigen auch die Werkzeugausfuhren nach Afrika, jedoch noch mit einem bescheidenen Anteil an den Gesamtausfuhren von ca. 2 %. Hier sieht der Fachverband Werkzeugindustrie e.V. (FWI) noch Potenziale – eine Einschätzung, die auch vom Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) geteilt wird (Fachverband Werkzeugindustrie 2013).

Bezogen auf die WSI zeigt sich also, dass die Entwicklung des Instrumentariums zur Stärkung und zum Ausbau der exportabhängigen WSI-Branche beitragen kann, um ihr Vorgehen auf internationalen Märkten zu sichern, gerade mit dem Hintergrund, dass die Inlandsnachfrage stark rückläufig ist (Fachverband Werkzeugindustrie 2010).

Forschungsziel

Schlussfolgernd ergibt sich aus den Ausführungen zur Ausgangssituation die zentrale Forschungsfrage:

„Wie müssen spezifische, auf Unternehmenstypen bezogene Entscheidungen bezüglich der Form des Markteintritts und der Auswahl von Vertriebspartnern gestaltet sein, welche die KMU der WSI dazu befähigen, erfolgreich zu vermarkten und somit insgesamt den Unternehmenserfolg zu steigern?“

Zielsetzung des Projektvorhabens war es daher, ein Instrumentarium zu entwickeln, das für Klein- und Mittelbetriebe der Werkzeug- und Schneidwarenindustrie (WSI) mit unterschiedlicher Ausgangslage (verschiedene Produkte und Unternehmensgrößen, unterschiedlicher Professionalisierungsgrad im Management, etc.) geeignete Markteintrittsstrategien, vornehmlich zur Auswahl von Vertriebs- und Servicepartnern, aufzeigt. Das entwickelte Instrumentarium beinhaltet dabei sowohl auf die jeweilige unternehmerische Ausgangslage abgestimmte Leitfäden und Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des Markteintritts in Auslandsmärkte als auch eine auf Kriterien gestützte, systematische Vorgehensweise zur Auswahl von Vertriebs- und Servicepartnern. Auf Grundlage der Ergebnisse wurde schließlich ein praxistaugliches IT-Tool entwickelt, das die Unternehmen in die Lage versetzt, die für ihre jeweilige unternehmerische Ausgangslage am besten geeignete Markteintrittsstrategie abzuleiten.

Vorgehensweise und Forschungsergebnisse

Um die Internationalisierungsstrategien zur Auswahl von Vertriebs- und Servicepartnern für die KMU der Werkzeug- und Schneidwarenindustrie mit individueller Ausgangslage über ein geeignetes Instrumentarium aufzuzeigen, wurden drei Projektphasen mit mehreren Schritten durchlaufen.

Die erste Projektphase des Forschungsvorhabens beschäftigte sich mit der tiefgehenden Analyse von Internationalisierungsfällen mittelständischer Unternehmen mit dem Ziel der Identifikation von möglichen Markteintrittsstrategien, insbesondere Vertriebsformen, der Identifikation von Maßzahlen zur Bewertung des Markteintrittserfolges unter Berücksichtigung divergierender Internationalisierungsziele und der Identifikation von harten und weichen Einflussfaktoren auf die Wahl der Markteintrittsstrategie, insbesondere auf die Wahl der Vertriebsform sowie den Markteintrittserfolg. Zunächst wurden hierfür aus der Literatur Fallstudien erfolgreicher, internationaler Marktbearbeitung von kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie aktuelle, internationale Fachliteratur identifiziert und unter Fokussierung auf die drei genannten Analyseziele untersucht (Good-Practice-Analyse). Im zweiten Schritt wurden qualitative, leitfadenbasierte Interviews mit Verantwortlichen für die internationale Marktbearbeitung aus KMU geführt und mit den Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Im Ergebnis stand ein Pool aus relevanten Einflussgrößen und Internationalisierungsstrategien, insbesondere in Bezug auf die Auswahl der Vertriebspartner.

In der zweiten Projektphase wurde aus den Ergebnissen der Interviews ein standardisierter Online-Fragebogen konzipiert, mit dem Ziel, übergreifende, wiederkehrende Muster in einer größeren Fallzahl zu erfassen. Der Fokus lag hierbei auf der Überprüfung der in den Interviews identifizierten Auswahlkriterien. Der Fragebogen wurde im Nachgang mit SmartPLS, eine Software zur Darstellung und Berechnung von Strukturgleichungsmodellen und SPSS für die reine deskriptive Statistik ausgewertet. Speziell die Identifikation von möglichen Kontaktquellen, verwendeten Vertriebsformen, Erfolgskriterien und damit verbundene Aufwendungen stellen das Ergebnis dieses Arbeitsschrittes dar. Daran anschließend erfolgte die Analyse der zuvor ermittelten Erfolgsfaktoren bzw. von Maßnahmen und Bewertungskriterien, um diese umsetzen bzw. beurteilen zu können. Hierzu fand die Logik der QM-Methode „Quality Function Deployment“ (QFD) Anwendung. Im Ergebnis wurden hier Maßnahmen zur Identifikation und Nutzung von möglichen Kontaktquellen zur Vertriebspartnerakquise sowie von Prüf- bzw. Bewertungskriterien zur Realisierung der Erfolgsfaktoren und damit zur systematischen Auswahl von möglichen Vertriebspartnern herausgearbeitet.

In der abschließenden dritten Projektphase wurden die bis dato erzielten Projektergebnisse verdichtet, um daraus eine methodengestützte Vorgehensweise abzuleiten. Auf Grundlage dieser wurde ein IT-Tool entwickelt, welches praxisnah sowohl zur Kontaktquellenidentifikation als auch für eine Auswahl von Kooperationspartnern angewendet werden kann. Um dies aufwandsarm und den Bedürfnissen der

KMU gerecht werdend zu ermöglichen, wurde hierzu eine offene und leicht zugängliche Lösungen gewählt. Die Umsetzung erfolgte webbasiert durch ein HTML-Tool, basierend auf PHP und Java Script. Durch die webbasierte Umsetzung wird eine flexible, weltweite Zugänglichkeit mit sämtlichen Endgeräten (Smartphone, Laptop, ...) sichergestellt. So kann z.B. ein vermeintlicher Kooperationspartner während der Dienstreise im Zielland einfach über das Internet am Smartphone bewertet bzw. einer ersten analytischen Betrachtung unterzogen werden. Hohe Investitionen in Anlagen, Hardware oder Software-Technik zur industriellen Umsetzung entfallen daher. Die Nutzung eines Webbrowser soll eine bedienerfreundliche Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen ermöglichen, besondere Programmierkenntnisse oder überdurchschnittliches EDV-Fachwissen werden vom Bedienpersonal daher nicht verlangt. Dabei wurden die Ergebnisse der komplexen und unübersichtlichen Excel-Tabellen graphisch aufbereitet, so dass die abgefragten Inhalte besser visualisiert und dargestellt werden konnten. Der Anwender kann zudem auf eine Programmdokumentation zurückgreifen, die neben einem allgemeinen Handlungsleitfaden eine Anleitung zur unternehmensspezifischen Individualisierung des IT-Tools (z. B. Integration und Verarbeitung unternehmensspezifischer Datensätze) enthält. Die Pilotanwendungen des Programmes erfolgten während der Forschungstätigkeit parallel bei den Mitgliedsunternehmen des Projektbegleitenden Ausschusses (PA). Eine praxisnahe Testphase nach Fertigstellung des Projektes mit interessierten Industriefirmen über den PA hinaus wurde dabei von den Forschungseinrichtungen wissenschaftlich begleitet, validierten und optimierten das Tool weiter an die individuellen Bedürfnisse der KMU der Werkzeug- und Schneidwarenindustrie.

Zusammenfassung

Nach Abschluss des Forschungsvorhabens stand letztlich ein umfangreiches IT-Tool zur Verfügung, mit welchem Industrieunternehmen einerseits genutzte oder potentiell zu nutzende Kontaktquellen zielgerichtet analysieren können. Andererseits kann kriteriengestützt eine Vertriebspartnerbewertung mit einer anschließenden Vertriebspartnerauswahl durchgeführt werden. Dabei ist ein praxisnaher Ansatz gewählt worden, der über eine anpassbare Gewichtung der Faktoren eine gewisse Individualisierung bietet. Zusätzlich dazu wird die Individualisierung des Tools durch die Möglichkeit der Ergänzung und Auswahl von weiteren, eigenen Aspekten unterstützt.

Das entwickelte Tool soll explizit eine zielgerichtete Entscheidungsfindung unterstützen. Es zielt darauf ab, systematisch die für die Entscheidung notwendigen Unterlagen und Informationen zu beschaffen, deren Beurteilung dann wiederum unternehmensindividuell durchgeführt werden kann.

Die Hauptanwendung des entwickelten Tools ist sicherlich die Bewertung von neuen Kooperationspartnern. Dennoch kann das Tool zusätzlich dazu genutzt werden, um bereits bestehende Kooperationen zu untersuchen bzw. bestehende

Vertriebspartnerschaften mit Hilfe der bereits gesammelt Daten und Erfahrungen kritisch zu betrachten. Es ist in diesem Zusammenhang denkbar mit dem Tool regelmäßig die vorhandenen Vertriebspartner systematisiert und kritisch zu hinterfragen.

Nach Abschluss der Entwicklungsarbeiten stand ein erstes Tool zur Verfügung, das von den Forschungseinrichtungen in Zusammenarbeit mit ausgewählten Industriepartnern ausführlich getestet und diskutiert worden ist. Auf Grundlage dieser Testphase sind zusätzliche Optimierungen am Tool durchgeführt worden: Zu diesen Anpassungen zählt das Speichern der Ergebnisse in einer PDF-Datei, um so gebündelt die Information ablegbar zu machen, so dass sie bei einem Vergleich unterschiedlicher Kandidaten möglichst effektiv genutzt werden können. Als zusätzliche Optimierung ist es darüber hinaus möglich die Ergebnisse in Excel zu exportieren. Dies hat zusätzlich den Vorteil, dass der Nutzer die Daten weiterverarbeiten und diese ohne großen Aufwand für Vergleiche oder Statistiken verwenden kann. Das Design und die allgemeine Bedienbarkeit des Tools wurden ebenfalls kontinuierlich optimiert. Eine weitere Optimierungen war beispielweise die Implementierung einer Schnellbewertung.

Ein besonderer Dank gilt allen Mitgliedern im projektbegleitenden Ausschuss für die gute Zusammenarbeit und für die Unterstützung bei der Durchführung der Forschungsarbeiten.

Eine Langfassung der Forschungsarbeiten kann in Form eines Schlussberichts bei der Forschungsgemeinschaft Werkzeuge und Werkstoffe e.V., Papenberger Str. 49, 42859 Remscheid, www.fgw.de, angefordert werden.

Weiter Informationen erhalten Sie bei Herrn M. Sc. Dominik Lenz unter 02191 5921.123.

Literatur:

Ahlert, D.; Hesse, J.; Kruse, P.: Internationalisierung von KMU: Erfolgsfaktorenforschung und Benchmarking bei KMU. Projektbericht Nr. 21, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster 2008, ISSN 1863-6438.

Catura, B.; Kraus, S.: Internationalisierung von KMU – Am Beispiel des Markteintritts in die Republik Kroatien. Hamburg, 2005.

Chandra Y, Styles C, Wilkinson I.: Effectual and causal logic in international venturing: Evidence from serial and novice entrepreneurs. Paper presented at Academy of International Business Conference, San Diego, 2009.

Fachverband Werkzeugindustrie e. V. : FWI-Aktuell 11 / 2013. Remscheid, 2013.

Geyer, G.; Uriep, A.: Strategien der Internationalisierung von KMU. HWWI Policy Paper Nr. 65, Hamburgisches Welt-Wirtschaftsinstitut (HWWI), Hamburg 2012, ISSN 1862-4960.

Gutmann, J.; Kabst, R.: Internationalisierung im Mittelstand – Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren. Wiesbaden, 2000.

IHK Bochum: Internationalisierungsstrategien des Mittelstandes. Heft 16 der Publikationsreihe der Industrie- und Handelskammer zu Bochum, Buersche Druckerei Neufang KG, Gelsenkirchen 2010, ISBN 978-3-9809352-6-5.

KfW Bankengruppe: Die Globalisierung des Mittelstandes - Chancen und Risiken, 2006, http://www.kfw.de/kfw/de/III/download_center/Fachthemen/Research/PDF_Dokumente_Schwerpunkt_Sonderthemen/Globalisierung_des_Mittelstandes.pdf, 07.08.2014

Wallau, F.; Institut für Mittelstandsforschung Bonn: Internationalisierung des deutschen Mittelstandes - Bedeutung und Umfang. In: Letmathe, P; Eigler, J.; Kathan, D.; Heupel, T.: Management kleiner und mittlerer Unternehmen - Stand und Perspektiven der KMU-Forschung. Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage, Wiesbaden 2007, ISBN 978-3-8350-0660-7.