

Projektskizze

„Internationalisierungspotenziale für Verbundgruppen“

Stand: 23. November 2005



Überblick

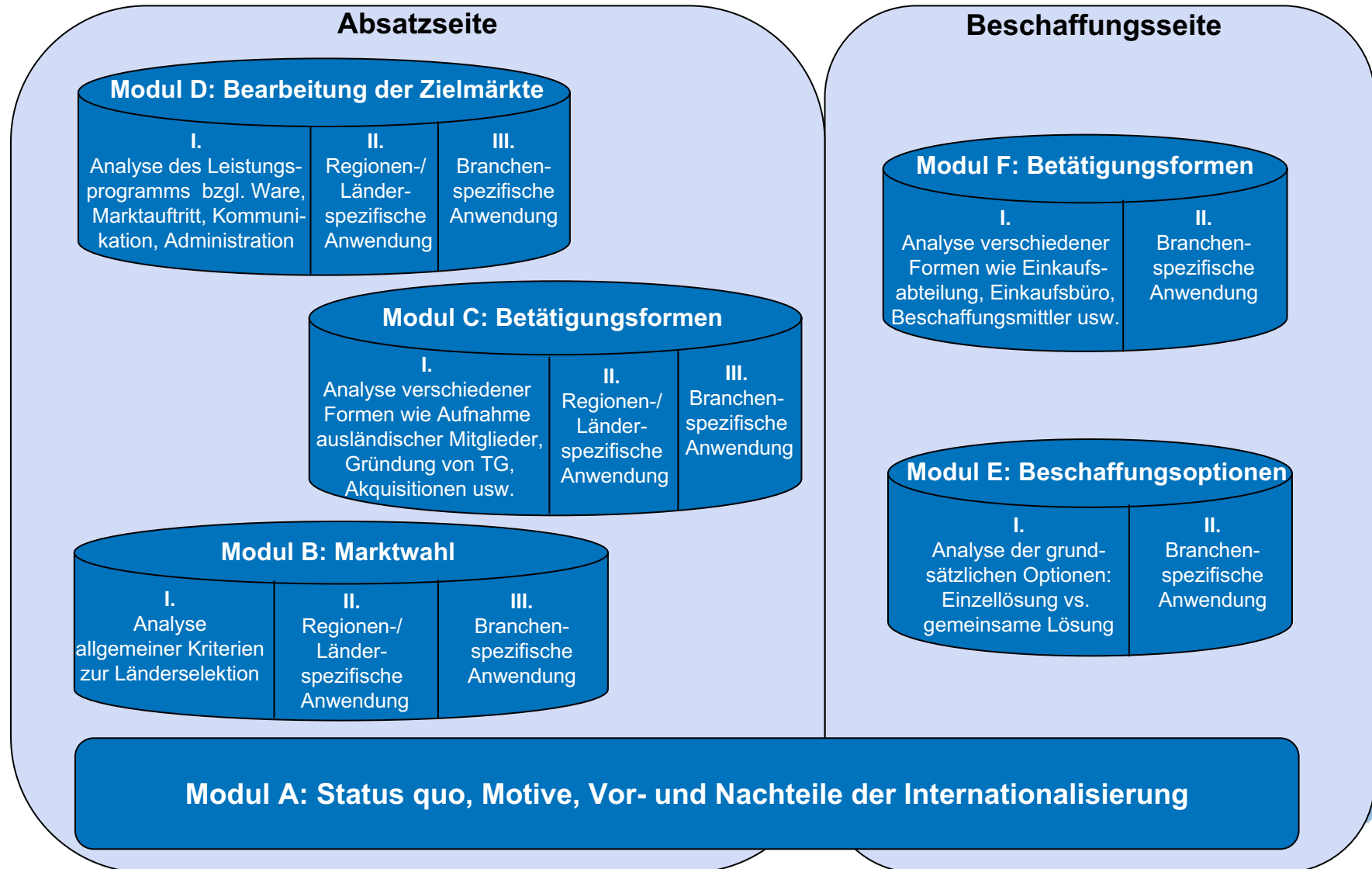
Im Rahmen dieses Forschungsprojektes sollen Internationalisierungspotenziale für Verbundgruppen, die im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) sowie in den Niederlanden ansässig sind, analysiert werden. Es werden hierbei Internationalisierungspotenziale sowohl auf der Absatz- als auch auf der Beschaffungsseite betrachtet.

In seiner Gesamtheit umfasst das Projekt sechs Module, wobei die Module B, C und D auf die Absatzseite und die Module E und F auf die Beschaffungsseite fokussieren. Modul A als die grundlegende Basis des Forschungsprojektes bezieht sich auf die Absatz- und die Beschaffungsseite.

Die nachfolgende „Problemlandkarte“ gibt einen Überblick über den modularen Aufbau des Gesamtprojektes und beschreibt die einzelnen Module in Kurzform.



Internationalisierungspotenziale für Verbundgruppen - „Problemlandkarte“



Modul A - Status quo, Motive, Vor- und Nachteile der Internationalisierung

In Modul A soll zunächst eine grundlegende Ist-Analyse zur Ermittlung des Status quo bzw. des Grades der Internationalisierung von Verbundgruppen aus dem deutschsprachigen Raum (und den Niederlanden) anhand von Indikatoren wie z.B. der jeweiligen Anzahl der bearbeiteten ausländischen Ländermärkte, der jeweiligen Anzahl der Mitglieder/Outlets/Anschluss Häuser bzw. Beteiligungen/Kooperationen/Tochtergesellschaften sowie des Anteils des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz (o.ä.) durchgeführt werden.

In weiteren Schritten sollen die Voraussetzungen, die Motive, die strategischen Ziele sowie die Chancen und Risiken der Internationalisierung von Verbundgruppen untersucht werden. Hierbei werden insbesondere die verschiedenartigen, verbundgruppenspezifischen Risiken der Internationalisierung herausgestellt. Die Analysen im Bereich dieses Moduls werden darüber hinaus unter Berücksichtigung der Rechtsformen der Handelskooperationen (Genossenschaften vs. Kapitalgesellschaften) vorgenommen.

Die Internationalisierung von Verbundgruppen soll weiterhin in Abhängigkeit der Größe und der Organisationsstrukturen analysiert werden. Die Besonderheiten der Internationalisierung von Verbundgruppen gegenüber der Internationalisierung des Handels im Allgemeinen sollen ebenso beleuchtet werden wie die potenziellen, wechselseitigen Interdependenzen zwischen der absatz- und beschaffungsseitigen Internationalisierung.

Modul B - Marktwahl

Aufbauend auf Modul A soll im Rahmen des Moduls B (Marktwahl) eine Analyse der für Verbundgruppen relevanten Kriterien der Länderselektion durchgeführt werden. Hierbei werden neben „harten“ Faktoren wie Marktgröße oder Marktwachstum insbesondere auch „weiche“ Faktoren wie bspw. kulturelle Aspekte berücksichtigt. Es erfolgt darüber hinaus eine Systematisierung der identifizierten Kriterien nach Chancen und Risiken der Internationalisierung von Verbundgruppen, die in eine Marktattraktivitäts-Marktbarrieren-Matrix münden soll.

Neben der Analyse von Länderselektionskriterien soll eine Analyse von Timingstrategien hinsichtlich der Markteintrittszeitpunkte von sich internationalisierenden Verbundgruppen durchgeführt werden. Dabei sind die grundsätzlichen Optionen einer sukzessiven Strategie sowie einer simultanen Strategie, aber auch eine Kombination dieser Strategien in Form einer selektiven Strategie zu unterscheiden.

Des Weiteren sollen die zuvor identifizierten, allgemeinen Länderselektionskriterien eine regionen- bzw. länderspezifische Anwendung erfahren. In diesem Zusammenhang wird eine Clusterung potenzieller Zielländer bzw. Zielregionen durchgeführt. Eine aus der branchenspezifischen Anwendung des Kriterienkataloges resultierende Bildung von Branchenclustern (z.B. Konsumgüter vs. Industrie-/Produktions-/technische Güter) soll ebenfalls vorgenommen werden.

Modul C - Betätigungsformen

Hinsichtlich der Erschließung neuer Ländermärkte gilt es, bereits bekannte sowie neu zu identifizierende Betätigungsformen auf ihre empirische Relevanz und ihre Vorteilhaftigkeit hin zu überprüfen. Zu den für Verbundgruppen möglichen Betätigungsformen zählen u.a. die grenzüberschreitende Zusammenarbeit durch Aufnahme ausländischer Mitglieder, die grenzüberschreitende Zusammenarbeit nationaler Verbundgruppen, z.B. durch den Export gruppeneigener Marketingkonzepte mittels Lizenzierung, die grenzüberschreitende Zusammenarbeit unter Einschluss unterschiedlicher ausländischer Vertriebsformen, die Akquisition oder Gründung ausländischer Verbundgruppen sowie die Errichtung internationaler Gemeinschaftsunternehmen durch nationale Verbundgruppen.

Die Analyse der Betätigungsformen soll ebenfalls eine Analyse der rechtlichen/institutionellen Voraussetzungen/Möglichkeiten, so hinsichtlich des Kartell-/Wettbewerbsrechts, des Gesellschafts- und Handelsrechts sowie eine Analyse der strukturellen/prozessualen Voraussetzungen für die Wahl einer bestimmten Betätigungsform beinhalten. Es sollen darüber hinaus auch „weiche“ Faktoren wie bspw. kulturelle Aspekte oder Aspekte der Personalführung sowie des Kooperationsmanagements berücksichtigt werden.

Branchen- und regionen- bzw. länderspezifische Anwendungen, wie sie innerhalb des Moduls B beschrieben sind, werden im Rahmen von Modul C ebenfalls vorgenommen.

Modul D – Bearbeitung der Zielmärkte

Modul D des Forschungsprojektes beinhaltet die Analyse der Bearbeitung der (potenziellen) ausländischen Zielmärkte durch die VerbundgruppENZentrale. Im Fokus der Untersuchung dieses Moduls steht die Fragestellung, welches Leistungsprogramm eine Verbundgruppe auf Auslandsmärkten anbieten soll. In diesem Zusammenhang ist insbesondere der Grad der Standardisierung bzw. der länderspezifischen Anpassung an die jeweiligen lokalen Erfordernisse der Auslandsmärkte zu analysieren.

Das für eine sich internationalisierende Verbundgruppe relevante Leistungsprogramm lässt sich dabei grundsätzlich in die vier folgenden Kategorien und dazugehörigen Elemente einteilen: Administration (Zentralregulierung, Buchhaltung, Betriebsvergleich usw.), Ware (Einkauf, Sortiment, Logistik usw.), Marktauftritt (Marketing, Werbung, Verkaufsförderung, Positionierung usw.) und Kommunikation/Personalwesen (PR, Vernetzung, ERFA-Runden, Aus- und Weiterbildung usw.). Die Auswahl und Ausgestaltung dieser Elemente sollen im Rahmen des „Going International“ generell sowie in Abhängigkeit der jeweiligen Ländermärkte (Modul B) und der jeweiligen Betätigungsformen (Modul C) vertiefend analysiert und auf empirische Relevanz und Vorteilhaftigkeit hin untersucht werden.

Modul E – Beschaffungsoptionen

Die durch Modul E abgedeckten Beschaffungsoptionen beinhalten die Kernfrage, ob eine Verbundgruppe international alleine beschafft oder ob eine Verbundgruppe mit anderen Marktteilnehmern (anderen Verbundgruppen bzw. Dritten) gemeinsam beschafft.

Neben einer Einzellösung bietet sich für eine Verbundgruppe auch eine gemeinsame Lösung an, die bspw. mittels einer Beschaffungsbündelung und einem gemeinsamen Direktimport durchgeführt werden kann. Die Schaffung eines gemeinsamen (lokalen) Einkaufsbüros stellt eine weitere gemeinsame Beschaffungsoption dar. Darüber hinaus bietet sich für international beschaffende Verbundgruppen die Möglichkeit, ein bestehendes, entweder in Eigenregie oder kooperativ betriebenes, ausländisches Einkaufsbüro für Dritte, d.h. auch für Nicht-Verbundgruppen, zu öffnen.

Die aufgeführten Beschaffungsoptionen basieren auf einer Vielzahl von strukturellen/prozessualen Voraussetzungen, welche ebenfalls im Rahmen des Moduls E analysiert werden sollen. Gleichmaßen spielen Fragestellungen hinsichtlich der rechtlichen/institutionellen Möglichkeiten eine wichtige Rolle, so insbesondere des Kartell- und Wettbewerbsrechts sowie des jeweiligen landesspezifischen Gesellschafts- und Handelsrechts.

Modul F – Betätigungsformen

Zusätzlich zu den Beschaffungsoptionen soll durch das Forschungsprojekt eine Analyse der beschaffungsseitigen Betätigungsformen durchgeführt werden. Dieser Analyse soll – in Analogie zu Modul E sowie Modul C (Analyse der absatzseitigen Betätigungsformen) – eine Untersuchung der rechtlichen/institutionellen sowie der strukturellen/prozessualen Voraussetzungen bzw. Möglichkeiten vorausgehen.

Zu den für Verbundgruppen möglichen Betätigungsformen zählen u.a. der Direktimport bei ausländischen Herstellern auf eigenes Risiko, der Einkauf bei nationalen oder europäischen Vertriebsorganisationen ausländischer Hersteller bzw. bei eigenen Beschaffungsorganisationen im Ausland. Darüber hinaus bietet sich für eine Verbundgruppe die Option des Einkaufs über Fachimporteure oder Handelsmittler an. Importe als Strecken- oder als Vermittlungsgeschäft stellen weitere beschaffungspolitische Alternativen dar. Aber auch die Durchführung eigener Importmusterungen/-Messen sowie die Auftragsproduktion für Exklusivware der Verbundgruppe stellen potenzielle Betätigungsformen für Verbundgruppen dar, die im Rahmen des Forschungsprojektes auf ihre empirische Relevanz und ihre Vorteilhaftigkeit hin untersucht werden sollen.

Vorgehensweise

Das Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) an der Universität des Saarlandes wird in Zusammenarbeit mit dem Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV) die Module A und B in einem Zeitraum von ca. einem Jahr bearbeiten, wobei die Bearbeitungsdauer bezüglich Modul A bis Mitte Juni 2006, bezüglich Modul B bis Anfang September 2006 vorgesehen ist.

Als Sitzungstermine des Steuerungsausschusses, dessen Mitglieder (heutiger Stand) auf der folgenden Seite aufgeführt sind, werden Mitte Februar 2006 zwecks Diskussion eines Fragebogens, Mitte Juni 2006 zwecks Präsentation der Projektergebnisse des Moduls A sowie Mitte August 2006 zwecks Präsentation erster Ergebnisse des Moduls B vorgeschlagen.

Erste Projektergebnisse des Moduls A können Mitte Juni 2006 ebenfalls dem Arbeitskreis Internationalisierung vorgestellt werden. Die Präsentation der Ergebnisse beider Module soll im Rahmen der Unternehmenspolitischen Tagung (UpT) vom 07. bis 10. September in Moskau erfolgen. Im Anschluss daran könnten abschließende Ergebnisse ggf. zusätzlich auf einer größeren Veranstaltung in Deutschland präsentiert werden. Des Weiteren soll ein Projektbericht in Buchform erstellt werden, der ggf. auch in englischer Sprache abgefasst sein wird.

Nach der Fertigstellung der Module A und B kann darüber hinaus eine Bearbeitung der Module C und D in einem jeweils halbjährigen Perspektivzeitraum angeboten werden. Abschließende Präsentationen und Projektberichte könnten im Frühjahr 2007 für Modul C sowie im Herbst 2007 für Modul D erstellt werden. Bei einer Einbeziehung der Module E und/oder F in das Forschungsprojekt ist der Zeitplan entsprechend anzupassen.

Mitglieder des Steuerungsausschusses

- Dr. Dirk Funck, EK/servicegroup, Bielefeld
- Michael Gerling, EHI, Köln
- Franz Hampel, GARANT-MÖBEL, Rheda-Wiedenbrück
- Dr. Günther Otto, BÄKO Ost, Triebischtal
- Dr. Ludwig Veltmann, ZGV, Berlin
- Werner Winkelmann, EURONICS, Ditzingen
- Univ.-Professor Dr. Joachim Zentes, H.I.M.A., Saarbrücken

