

Marc Lehnen

Wettbewerbsstrategie und regionale Reichweite

**Internationalisierung mittelständischer
Maschinenbauunternehmen**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Erich Frese

Deutscher Universitäts-Verlag

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