Erfolgsfaktoren von Kooperationen innerhalb der Internationalisierungsstrategien von Familienunternehmen

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades eines
Dr. oec. an der Fakultät V Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften der Universität Hohenheim

Vorgelegt von
Martina M. Ostertag
Stuttgart 2012

Betreut durch (Erstkorrektor):	Prof. Dr. Christoph Müller
Zweitkorrektor:	Prof. Dr. Werner F. Schulz
Drittgutachter:	Prof. Dr. Alexander Gerybadze
Mündliche Prüfung:	19.04.2012

Meinen Eltern

VORWORT

In der vorliegenden Dissertation befasst sich Frau Martina M. Ostertag mit der Entwicklung eines integrierten Strategieansatzes zur internationalen Kooperationsentwicklung deutscher Familienunternehmen auf Basis des klassischen Kooperationsprozesses. In der Arbeit werden dazu die relevanten Theoriestränge speziell in Bezug auf Familienunternehmen analysiert. Sie werden auf ihre Relevanz für das unternehmerische Handeln hin beurteilt und anschließend zu einem neuen, modifizierten Kooperationsprozess zusammengeführt. Dabei werden Familienunternehmen den Publikumsgesellschaften gegenübergestellt und Erfolgsfaktoren der strategischen Planung und des operativen Management von Kooperationen betrachtet. Unter Berücksichtigung der Effectuation-Theorie sowie der Persönlichkeitsstrukturen von Unternehmern gelingt es dann praxisrelevante Schlussfolgerungen für einen dynamischen Kooperationsprozess abzuleiten. Gestützt werden diese Ausführungen durch eine Delphianalyse mit 21 Fallbeispiel-Unternehmen der deutschen Industrie. Davon werden drei in gesonderten Fallstudien näher vorgestellt. Dadurch gelingt es der Autorin erstens die bekannten Ausführungen zur Führung von Kooperationen speziell in Hinblick auf Familienunternehmen weiterzuentwickeln und zweitens einen in der Praxis direkt umsetzbaren Kooperationsprozess zu entwerfen. Somit wird die Lektüre dieser Arbeit sowohl dem / der wissenschaftlich interessierten als auch dem unternehmerisch handelnden Leser / Leserin vielfältige Erkenntnisgewinne bringen.

St.Gallen, 03.10.2012 Prof. Dr. Christoph Müller

DANKSAGUNG

Aufgewachsen als „Unternehmerkind“ und somit mit dem Begriff Familienunternehmen groß geworden, habe ich im Rahmen meines Studiums an der Universität Hohenheim und meiner begleitenden Tätigkeit in der Studentischen Unternehmensberatung – Junior Business Team e.V. – die Begeisterung für Unternehmensgründungen, den organisatorischen Aufbau, die zunehmende Internationalisierung und die damit verbundenen psychologischen Aspekte entwickelt.
Meine aktuelle Tätigkeit in einem Familienunternehmen mit Berührungspunkten zu Lieferanten und Wettbewerbern, die über internationale Kooperationen gewachsen sind bzw. wachsen wollen, stärkte meinen Forschungsdrang in diesem Bereich.
Betrachtet man die Weltwirtschaft, lässt sich seit einigen Jahren die wachsende Bedeutung von Internationalisierung beobachten. Immer häufiger werden Unternehmen mit wachsendem Wettbewerbsdruck konfrontiert; neue, ausländische Wettbewerber drängen auf den Markt. Weltweiter Wettbewerb in nahezu allen Branchen fordert internationale Unternehmenspräsenz. Immer mehr Unternehmen nutzen deshalb bereits die Möglichkeiten, die sich im Rahmen der Globalisierung bieten.

Häufig verläuft der erste Schritt bei der Erschließung neuer Märkte über den Aufbau von Vertriebskooperationen mit Unternehmen im Zielland. Aus diesem Grund sollte der Kooperationsprozess von Familienunternehmen, bezogen auf die Entwicklung internationaler Vertriebskooperationen, betrachtet werden.
Ziel der Arbeit war es, basierend auf dem Konzept der Erfolgsfaktorenforschung und den besonderen Eigenschaften von Familienunternehmen, kooperationsspezifische Erfolgsfaktoren zu identifizieren und darauf aufbauend einen idealen Kooperationsprozess zu entwickeln.

Im Mittelpunkt der Arbeit steht hierbei ein möglichst hoher praktischer Nutzen für Familienunternehmen, die mittels Vertriebskooperationen international aktiv werden wollen. Unter der Berücksichtigung der Unsicherheit soll so ein optimierter Kooperationsprozess entstehen, der vor allem den besonderen Eigenschaften von Familienunternehmen gerecht wird und ein strukturiertes Umsetzen der definierten Internationalisierungsstrategie ermöglicht.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Christoph Müller, der mich als externen Doktorand angenommen hat und mir die Möglichkeit für absolut selbstständigen und eigenverantwortlichen Forschungsfreiraum gegeben hat.
Die Unterstützung, der fachliche Austausch auf Augenhöhe, die konstruktive Kritik und die Flexibilität, verbunden mit kurzen Reaktionszeiten, waren für mich die optimalen Arbeitsbedingungen.
Auch meinem Zweitgutachter, Herrn Prof. Dr. Werner F. Schulz, sowie dem Prüfungsvorsitzenden Herrn Prof. Dr. Alexander Gerybadze, möchte ich herzlich danken.
Herr Prof. Dr. Hennerkes war mir bei der kritischen Auseinandersetzung mit meinem Promotionsthema und der Wahl der inhaltlich zu vertiefenden Schwerpunkte eine große Hilfe – auch dafür vielen Dank.
Bei Prof. Dr. Horvath möchte ich mich herzlich dafür bedanken, dass er sich immer wieder Zeit genommen hat meine Ergebnisse mit mir zu diskutieren und seine Erfahrungen mit Familienunternehmen eingebracht hat.
Außerdem möchte ich mich bei allen Teilnehmern der von mir durchgeführten Delphi-Analyse bedanken, ohne deren Mitwirkung meiner Arbeit wichtige Grundlagen gefehlt hätten.

Cordula Dill-Velbinger gilt an dieser Stelle ganz besonders mein Dank für die Möglichkeit der berufsbegleitenden Dissertation und das mir immer entgegengebrachte Vertrauen.

Auch Meike und Chris haben meine Arbeit mit wertvollen Hinweisen bereichert und waren mir eine große Stütze auf der Zielgeraden zur Abgabe meiner Dissertation, vielen Dank! Vor allem ihre kurzfristige und schnelle Unterstützung hat mich in der Endphase vor Verzögerungen bewahrt.
Aber auch andere Freunde haben mich in den Jahren meiner Promotion auf unterschiedlichste Weise unterstützt: Tom, vielen Dank für Deine oft notwendige Nachsicht; Silvia, vielen Dank für Deine aufbauenden Worte, die Ablenkung und die vielen glücklichen Momente voller Lachen, die einem nur die beste Freundin bescheren kann.

Der wichtigste Anker – auch in dieser Zeit – war aber immer meine Familie, die mir immer den Rücken frei gehalten und mich in meinen Zielen unterstützt hat.
Besonders danken möchte ich an dieser Stelle meiner Schwester, die – mit ihrem großen, kreativen Talent – auch diesen wunderschönen Buchband entworfen hat.
Worte genügen nicht um meine Dankbarkeit gegenüber meiner Mutter zu beschreiben. Ohne den Kampfgeist, die Kraft und das Durchhaltevermögen, welches ich sicher zu größten Teilen ihr verdanke, hätte ich diese Dissertation sicher nicht so erfolgreich beendet.
Danke Papi; ohne unsere besondere Verbindung und Deine Gene hätten mir sicher wichtige Grundvoraussetzungen für diesen Meilenstein in meinem Leben gefehlt.

Stuttgart, 16.12.2012 Martina M. Ostertag

ABSTRACT

Die Internationalisierung hat in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Immer häufiger werden Unternehmen mit wachsendem Wettbewerbsdruck konfrontiert; neue ausländische Wettbewerber drängen auf den Markt und immer mehr Unternehmen nutzen die Möglichkeiten, die sich im Rahmen der Globalisierung ergeben, um „aggressiver“ am Markt aufzutreten. Die zunehmende Technologisierung wirkt sich auf diesen Trend ebenfalls beschleunigend aus.

Die deutsche Wirtschaft wird maßgeblich von Familienunternehmen beeinflusst und auch die Zahl internationaler Aktivitäten von Familienunternehmen steigt aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks kontinuierlich an, was eine genauere Betrachtung dieser „Unternehmens-Spezie“ rechtfertigt. Genau genommen soll der Kooperationsprozess, bezogen auf die Entwicklung internationaler Vertriebskooperationen, von Familienunternehmen betrachtet werden.
Hierbei spielt die Identifikation von Erfolgsfaktoren im Aufbau derartiger Kooperationen zur Erschließung neuer Märkte eine große Rolle.

Die vorliegende Arbeit befasst sich zunächst mit den spezifischen Eigenschaften von Familienunternehmen, den Begriffen Globalisierung/Internationalisierung, strategischen Netzwerken und Kooperationen, wie auch mit dem Effectuation-Modell und der Erfolgsfaktorenforschung.

Anhand verschiedener Fallstudien wurde der Ablauf des Kooperationsaufbaus näher betrachtet und Parallelen zu der Effectuation-Theorie herausgearbeitet.

Aus den sich daraus ergebenden Erkenntnissen wurde ein optimierter, auf die Bedürfnisse der Familienunternehmen angepasster, Prozess zur internationalen Kooperationsentwicklung für die Erschließung neuer, ausländischer Märkte erstellt.

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT ..... **I**

DANKSAGUNG ..... **II**

ABSTRACT ..... **V**

INHALTSVERZEICHNIS ..... **VI**

ABBILDUNGSVERZEICHNIS ..... **X**

TABELLENVERZEICHNIS ..... **XI**

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS ..... **XII**

1. BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PROBLEMSTELLUNG **1**

1.1. DIE SITUATION 1
1.2. PROBLEMSTELLUNG 2
1.3. EXPLORATIVE VORUNTERSUCHUNG 3
1.3.1. Fragestellungen der Vorstudie 4
1.3.2. Ergebnisse 5
1.4. FORSCHUNGSVERSTÄNDNIS 5
1.5. ZIELSETZUNG 7
1.6. AUFBAU DER ARBEIT 8

2. BEGRIFFLICHE UND KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN DER UNTERSUCHUNG **12**

2.1. FAMILIENUNTERNEHMEN 12
2.1.1. Definition 13
2.1.2. Unterschiede zwischen FU und Publikumsgesellschaften 14
2.1.3. Kategorisierung 18
2.1.4. Bedeutung von Familienunternehmen im internationalen Kontext 19
2.2. INTERNATIONALISIERUNG VS. GLOBALISIERUNG 19
2.2.1. Abgrenzung der Begriffe Globalisierung und Internationalisierung 20
2.2.1.1. Strategische Orientierung 23
2.2.1.2. Markteintritts- bzw. Marktentwicklungsstrategie 24
2.2.2. Phasen der Internationalisierung 24
2.2.3. Motive und Chancen der Internationalisierung 25
2.2.4. Risiken der Internationalisierung 27
2.2.5. Auswirkungen der Internationalisierung auf Familienunternehmen 27
2.3. KOOPERATIONEN 29
2.3.1. Definition & Einordnung von Kooperationen in den strategischen Kontext 29
2.3.2. Motive und Chancen für den Aufbau Kooperationen 31
2.3.2.1. Optimierung des Einkaufs 35
2.3.2.2. Finanzierung 35
2.3.2.3. Forschung und Entwicklung 36
2.3.2.4. Produktion 36
2.3.2.5. Vertrieb und Marketing 36
2.3.3. Risiken von Kooperationsvorhaben 37
2.3.4. Strategische Optionen der Kooperationsentscheidung 38
2.3.4.1. Aufgabenbereich 39
2.3.4.2. Richtung 39
2.3.4.3. Bindungsart 41
2.3.4.4. Dauer 44
2.3.5. Kooperationsformen 44
2.3.5.1. Klassische Kooperationsformen (vertragliche Bindungen ohne Kapitalbeteiligung) 47
2.3.5.1.1. Konsortium 47
2.3.5.1.2. Lizenzierung 48

2.3.5.1.3. Franchise ... 49
2.3.5.2. Klassische Kooperationsformen (vertragliche Bindungen mit Kapitalbeteiligung) ... 50
2.3.5.2.1. Joint Venture ... 50
2.3.5.2.2. Tochtergesellschaft ... 50
2.3.5.3. Moderne Kooperationsformen ... 52
2.3.5.3.1. Firmenpooling ... 52
2.3.5.3.2. Corporate Reputation ... 53
2.3.5.3.3. Unternehmer helfen Unternehmern ... 53
2.3.6. Phasen der Kooperationsgestaltung ... 54
2.3.6.1. Initiierungsphase – Bewertung der Ausgangssituation ... 55
2.3.6.2. Vorbereitungsphase – Partnersuche und Auswahl des Kooperationspartners ... 56
2.3.6.3. Phase des Abschlusses – Verhandlungen und Vertragsabschluss ... 58
2.3.6.4. Umsetzungsphase – Management und Controlling ... 58
2.3.6.5. Auflösung der Zusammenarbeit ... 59
2.3.6.6. Nachteile dieses Prozesses ... 59
2.4. ERFOLGSFAKTOREN ... 60
2.4.1. Begriffsdefinition ... 60
2.4.2. Ziele der Erfolgsfaktorenforschung ... 61
2.4.3. Formen der Erfolgsfaktorenforschung ... 62
2.4.3.1. Quantitative Erfolgsfaktorenforschung ... 63
2.4.3.2. Qualitative Erfolgsfaktorenforschung ... 63
2.4.4. Schwierigkeiten der Erfolgsfaktorenforschung ... 63
2.4.4.1. Komplexität ... 64
2.4.4.2. Vollständigkeit ... 64
2.5. EFFECTUATION ... 64
2.5.1. Begriffsdefinition ... 64
2.5.2. Die vier Prinzipien von Effectuation ... 68
2.5.2.1. Prinzip der Mittelorientierung ... 69
2.5.2.2. Prinzip des leistbaren Verlustes ... 72
2.5.2.3. Prinzip der Umstände und Zufälle ... 73
2.5.2.4. Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften ... 75
2.5.3. Parallelen von Effectuation mit dem Aufbau von internationalen Vertriebskooperationen durch deutsche Familienunternehmen ... 76

3. ANALYSE INTERNATIONALER VERTRIEBSKOOPERATIONEN DEUTSCHER FAMILIENUNTERNEHMEN ZUR IDENTIFIKATION VON ERFOLGSFAKTOREN ... 78

3.1. UNTERSUCHUNGSSCHEMA DER EXPLORATIVEN FALLSTUDIENUNTERSUCHUNG ... 78
3.2. VORBEREITUNG DER FALLSTUDIENANALYSE ... 80
3.2.1. Funktion und Reichweite der Fallstudienuntersuchung ... 81
3.2.2. Auswahl der Fälle (Auswahlkriterien) ... 81
3.2.3. Datenerhebung ... 85
3.2.3.1. Bestimmung der Instrumente ... 85
3.2.3.1.1. Delphi-Analyse ... 86
3.2.3.1.2. Rahmenbedingungen der Mehrfachfallstudien ... 90
3.2.3.2. Operative Vorbereitung der Untersuchung ... 91
3.3. DURCHFÜHRUNG DER FALLSTUDIEN ... 92
3.4. ERGEBNISSE DER FALLSTUDIENUNTERSUCHUNG (DATENANALYSE/ AUSWERTUNG) 94
3.4.1. Überblick über die Fallbeispiele (1. Stufe der Delphi-Analyse) ... 97
3.4.2. Fallstudienbeispiel 1 ... 102
3.4.2.1. Unternehmen im Überblick ... 102
3.4.2.2. Motive für die Entwicklung internationaler Vertriebskooperationen und die Bewertung der Ausgangssituation ... 104
3.4.2.3. Partnersuche und Auswahl des Kooperationspartners ... 105
3.4.2.4. Verhandlungen und Vertragsabschluss ... 105
3.4.2.5. Umsetzung im operativen Management ... 106
3.4.2.6. Herausforderungen der internationalen Zusammenarbeit ... 107
3.4.2.7. Besondere Erfolgsfaktoren in der internationalen Zusammenarbeit ... 108

3.4.2.8. Parallelen zum Vorgehen nach dem Effectuation-Prinzip 108
3.4.3. Fallstudienbeispiel 2 110
3.4.3.1. Unternehmen im Überblick 110
3.4.3.2. Motiv für Entscheidung pro internationaler Kooperation 111
3.4.3.3. Partnersuche und Auswahl des Kooperationspartners 112
3.4.3.4. Verhandlungen und Vertragsabschluss 114
3.4.3.5. Umsetzung im operativen Management 115
3.4.3.6. Herausforderungen der internationalen Zusammenarbeit 116
3.4.3.7. Besondere Erfolgsfaktoren in der internationalen Zusammenarbeit 117
3.4.3.8. Parallelen zum Vorgehen nach dem Effectuation-Prinzip 117
3.4.4. Fallstudienbeispiel 3 118
3.4.4.1. Unternehmen im Überblick 118
3.4.4.2. Motive für den Aufbau internationaler Vertriebskooperationen und die Bewertung der Ausgangssituation 119
3.4.4.3. Partnersuche und Auswahl des Kooperationspartners 121
3.4.4.4. Verhandlungen und Vertragsabschluss 123
3.4.4.5. Umsetzung im operativen Management 124
3.4.4.6. Herausforderungen der internationalen Zusammenarbeit 126
3.4.4.7. Besondere Erfolgsfaktoren in der internationalen Zusammenarbeit 127
3.4.4.8. Parallelen zum Vorgehen nach dem Effectuation-Prinzip 128
3.4.5. Zusammenfassung der Fallstudienergebnisse 130
3.4.6. Überblick über den Kooperationsprozess von Nicht-Familienunternehmen 131
3.4.6.1. Motiv für Entscheidung pro internationaler Kooperation 132
3.4.6.2. Partnersuche und Auswahl des Kooperationspartners 133
3.4.6.3. Verhandlungen und Vertragsabschluss 134
3.4.6.4. Umsetzung im operativen Management 134
3.4.6.5. Widerspruch zur Effectuation-Theorie 135
3.4.7. Ergebnisse – 2. Stufe der Delphi-Analyse (Verifizierung der Fallstudienergebnisse 136

4. IDENTIFIKATION DER ERFOLGSFAKTOREN IM HINBLICK AUF INTERNATIONALE KOOPERATIONSVORHABEN 148

4.1. HERAUSFORDERUNGEN DES AUFBAUS VON KOOPERATIONSBEZIEHUNGEN 149
4.1.1. Herausforderungen der Initiierungsphase 149
4.1.2. Herausforderungen der Vorbereitungsphase 150
4.1.3. Herausforderungen in der Phase der Verhandlungen und des Vertragsabschlusses 150
4.1.4. Herausforderungen der Umsetzungsphase 151
4.1.5. Herausforderungen bei der Auflösung von Kooperationen 151
4.1.6. Zusammenfassung der Herausforderungen im Kooperationsprozess 152
4.2. ERFOLGSFAKTOREN UND DEREN DETERMINANTEN 152
4.2.1. Erfolgsfaktoren der strategischen Planung von Kooperationen 157
4.2.1.1. Interne Ressourcen 157
4.2.1.2. Zielübereinstimmung 157
4.2.1.3. Leistungsportfolio des Partners 158
4.2.1.4. Partner(aus)wahl 158
4.2.2. Erfolgsfaktoren im operativen Management von Kooperationen 159
4.2.2.1. Kommunikation 159
4.2.2.2. Kulturverständnis 159
4.2.2.3. Vertrauen 160
4.2.2.4. Engagement 160

5. EIN INTEGRIERTER STRATEGIEANSATZ ZUR INTERNATIONALEN KOOPERATIONSENTWICKLUNG DEUTSCHER FAMILIENUNTERNEHMEN AUF BASIS DES KOOPERATIONSPROZESSES UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER EFFECTUATION-THEORIE 161

5.1. ÜBERSICHT ÜBER DEN MODIFIZIERTEN KOOPERATIONSPROZESS 162
5.2. ANALYSE AUS SICHT EINES FAMILIENUNTERNEHMENS 164
5.2.1. Unternehmensinterne Situationsanalyse 165
5.2.1.1. Voraussetzungen für internationale Kooperationen 167

5.2.1.2. Methoden und Werkzeuge zur Identifikation der familienunternehmerischen Stärken und Schwächen 167
5.2.2. Unternehmensexterne Situationsanalyse 171
5.2.2.1. Struktur des Zielmarktes 172
5.2.2.2. Unternehmenskulturen 173
5.2.2.3. Länderspezifische Erfolgsfaktoren 174
5.2.2.4. Chancen und Risiken des Kooperationsvorhabens 174
5.2.3. Mittelorientierung im Familienunternehmen 174
5.2.4. Leistbarer Verlust bezüglich des Kooperationsvorhabens 175
5.2.5. Empfehlungen zur Analyse der Ausgangssituation 176
5.3. IDENTIFIKATION VERSCHIEDENER HANDLUNGSALTERNATIVEN 176
5.3.1. Strategische Optionen eines Familienunternehmens zur Internationalisierung mittels Vertriebskooperationen 177
5.3.1.1. Aufgabenbereich 177
5.3.1.2. Richtung 178
5.3.1.3. Bindungsgrad 179
5.3.1.4. Dauer 179
5.3.2. Partnersuche und Auswahl des Kooperationspartners 180
5.3.3. Einflüsse von Zufällen und Umständen 181
5.3.4. Empfehlungen für die Vorbereitungsphase 182
5.4. DIE TESTPHASE ALS INTERAKTION ZUR ABLEITUNG VON VEREINBARUNGEN 182
5.4.1. Interaktion mit dem potentiellen Partner 183
5.4.2. Vereinbarungen 183
5.4.3. Empfehlungen für die Testphase 183
5.5. VERTRAGSVERHANDLUNGEN UND ABSCHLUSS 185
5.5.1. Verhandlungen 185
5.5.2. Vertragsabschluss 185
5.5.3. Empfehlungen 186
5.6. UMSETZUNGSPHASE/ WEITERENTWICKLUNG DER INTERNATIONALEN ZUSAMMENARBEIT (NEUE MITTEL & ZIELE) 187
5.6.1. Maßnahmen des operativen Managements zur Pflege der Kooperation 188
5.6.2. „Abschließende“ Erfolgskontrolle des Kooperationsprojektes 188
5.6.2.1. Neue Mittel 188
5.6.2.2. Neue Ziele 189
5.6.2.3. Fazit bezüglich der Zusammenarbeit 189
5.6.3. Empfehlungen für die Umsetzungsphase 189
5.7. AUFLÖSUNG DER KOOPERATION IM FALLE EINES KONTROLLVERLUSTES BZW. AUSSTIEG IM PROZESSVERLAUF 190
5.8. ZUSAMMENFASSUNG DER BESONDERHEITEN DES OPTIMIERTEN PROZESSES 191

6. FAZIT 193

ANHANG 196

LITERATURVERZEICHNIS 208

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Vorgehen der Arbeit im Überblick *(Quelle: eigene Darstellung)* 9
Abb. 2: Untersuchungsstruktur *(Quelle: eigene Darstellung)*..... 11
Abb. 3: Zwei-Kreise-Modell *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wiechers 2006, S. 17)* 14
Abb. 4: Drei-Kreise-Modell *(Quelle: Mühlebach, C. 2004, S. 19)* 15
Abb. 5: Familyness-Skala *(Quelle: Mühlebach, C. 2004, S. 11)*..... 18
Abb. 6: Internationalisierungsprozess *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meissner, H. G. 1995, S. 51)*..... 23
Abb. 7: strategische Optionen der Kooperationsdimensionen *(Quelle: Rüggeberg, H. 1997, S. 61)* 39
Abb. 8: Beispiele horizontaler und vertikaler Kooperationen *(Quelle: eigene Darstellung)* 40
Abb. 9: Beispiele multilateraler und diagonaler Kooperationen *(Quelle: eigene Darstellung)* 41
Abb. 10: Markt-Kooperation-Hierarchie *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Backes-Gellner, U.; Huhn, K. 2000, S. 175-192)* 45
Abb. 11: Der Kooperationsprozess in fünf Phasen *(Quelle: eigene Darstellung)*..... 55
Abb. 12: Risiko, Unsicherheit, Ungewissheit *(Quelle: Faschingbauer, M. 2010, S.2)*..... 65
Abb. 13: linear-kausaler Prozess *(Quelle: Faschingbauer, M. 2010, S.23)* 67
Abb. 14: Dynamisches Effectuation-Modell *(Quelle: Sarasvathy, S. D.; Dew, N. (2005), S. 533-565)* 67
Abb. 15: Effectuation und kausale Logik über den Lebenszyklus eines Vorhabens *(Quelle: Faschingbauer, M. 2010, S. 34)* 68
Abb. 16: Die vier Grundprinzipien der Effectuation-Theorie *(Quelle: eigene Darstellung)* .. 69
Abb. 17: Zielorientierung vs. Mittelorientierung *(Quelle: Faschingbauer, M. 2010, S. 37)*... 70
Abb. 18: Abgrenzen vs. Nutzung von Umständen und Zufällen *(Quelle: Faschingbauer, M. 2010, S. 67)* 74
Abb. 19: Erstellungsprozess der Mehrfachfallstudien in Form einer zweistufigen Delphi-Analyse *(Quelle: Kittel-Wegner, E.; Meyer, J.-A. 2002, S. 22)* 80
Abb. 20: Phasen der Delphi-Analyse *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Splett-Henning, C. 2004, S. 159)*..... 89
Abb. 21: Motive für internationale Kooperationen *(Quelle: eigene Darstellung)* 97
Abb. 22: Abwicklung der Kooperation in fünf Phasen *(Quelle: eigene Darstellung)*..... 98
Abb. 23: Kooperationen werden von der Geschäftsleitung initiiert und realsisiert *(Quelle: eigene Darstellung)* 99
Abb. 24: Häufigkeit von Familienunternehmen als Kooperationspartner *(Quelle: eigene Darstellung)* 100
Abb. 25: Kriterien für die Partnerwahl *(Quelle: eigene Darstellung)* 101
Abb. 26: Prozess der Partnersuche und -auswahl *(Quelle: eigene Darstellung)* 114
Abb. 27: Motive für den Aufbau internationaler Vertriebskooperationen *(Quelle: eigene Darstellung)* 120
Abb. 28: Ablauf der Partnersuche im Fallbeispiel 3 *(Quelle: eigene Darstellung)*..... 122
Abb. 29: Organisation der internationalen Zusammenarbeit im dritten Fallstudienunternehmen *(Quelle: eigene Darstellung)*..... 126
Abb. 30: Zusammenfassung der Fallstudienergebnisse *(Quelle: eigene Darstellung)* 130
Abb. 31: Markterschließung als Motiv für internationale Kooperationen *(Quelle: eigene Darstellung)* 137
Abb. 32: Motive für Tochtergesellschaften und Joint Ventures *(Quelle: eigene Darstellung)* 137
Abb. 33: zukünftige Bedeutung von Vertriebskooperationen *(Quelle: eigene Darstellung)* 138
Abb. 34: Initiierung und Vorbereitung als wichtigste Phasen des Kooperationsprozesses *(Quelle: eigene Darstellung)*..... 139
Abb. 35: unzureichende Planung und Vorbereitung steigern das Risiko des Scheiterns *(Quelle: eigene Darstellung)*..... 140

Abb. 36: Flexibilität von Familienunternehmen in der Gestaltung des Kooperationsprozesses *(Quelle: eigene Darstellung)*..... 141
Abb. 37: Gelegenheiten/Zufälle als Grundstein für Kooperationen *(Quelle: eigene Darstellung)* 142
Abb. 38: Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit durch strukturiertes Vorgehen *(Quelle: eigene Darstellung)* 143
Abb. 39: Familienunternehmen kooperieren überwiegend mit Familienunternehmen *(Quelle: eigene Darstellung)*..... 144
Abb. 40: Wichtigste Kriterien für einen geeigneten Partner *(Quelle: eigene Darstellung)*. 145
Abb. 41: Erfolgsfaktoren bzw. Herausforderungen beim Aufbau von Vertriebskooperationen *(Quelle: eigene Darstellung)*..... 146
Abb. 42: optimierter, dynamischer Kooperationsprozess unter Einbezug der Effectuation-Theorie *(Quelle: eigene Darstellung)*..... 164
Abb. 43: Struktur einer Wertschöpfungskette *(Quelle: Macharzina, K. 2003, S. 266)*..... 169
Abb. 44: 7C Principles/7K Prinzip *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Greiner, O.; Wolf, T.. 2010, S. 1)* 170

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Anzahl der Familienunternehmen in der deutschen Industrie *(Quelle: Kayser, G. 2006)*..... 12
Tab. 2: Gegenüberstellung der Systeme Familie und Unternehmen *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Terberger 1998, S.32; Mühlebach 2004, S.18)* 14
Tab. 3: Rollenprofile des Drei-Kreise-Modells *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wiechers 2006, S.19)*..... 16
Tab. 4: Anreize und Zwänge zur Internationalisierung *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Keuper, F.; Schunk, H. 2009, S. 9)*..... 26
Tab. 5: Kooperationsmotive *(Quelle: Kleine, C. 2000, S.51; Thelen 1993, S.52ff)*..... 34
Tab. 6: Vor- und Nachteile alternativer Internationalisierungsformen *(Quelle: Gutmann, J. 2000, S.188)*..... 43
Tab. 7: Kriterien zur Erstellung eines Anforderungsprofils *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Killich, S. 2002, S.18)*..... 57
Tab. 8: Vergleich von Ziel- und Mittelorientierung *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fachingbauer, M. 2010, S.50; Sarasvathy, S. D. 2001, S. 251)*..... 71
Tab. 9: Vergleich von erwartetem Ertrag und leistbarem Verlust *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Faschingbauer, M. 2010, S.64)*..... 73
Tab. 10: Vergleich: Abgrenzung und Nutzung von Umständen und Zufällen *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fachingbauer, M. 2010, S.79)*..... 75
Tab. 11: Übersicht über die 4 Delphi-Analyse-Typen *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Häder, M. 2002, S.36)*..... 87
Tab. 12: Teilnehmerstatistik *(Quelle: eigene Darstellung)*..... 92
Tab. 13: Fallstudienübersicht *(Quelle: eigene Darstellung)* 96
Tab. 14: Herausforderungen im Kooperationsprozess *(Quelle: eigene Darstellung)*..... 152
Tab. 15: weiche Faktoren der Kooperationsentwicklung *(Quelle: Liebhart, U. 2007, S. 345)*..... 154
Tab. 16: harte Faktoren der Kooperationsentwicklung *(Quelle: Liebhart, U. 2007, S. 345)*154
Tab. 17: Erfolgsfaktoren der Delphi-Analyse *(Quelle: eigene Darstellung)*..... 156

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
ASU	Die Familienunternehmer – ehemals Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Unternehmer (Interessenverband deutscher Familienunternehmer)
Aufl.	Auflage
B2B	Business-to-Business
BJU	Die jungen Unternehmer – ehemals Bundesverband junger Unternehmer (Verband für junge Familien- und Eigentümerunternehmer)
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
EFF	Erfolgsfaktorenforschung
et al.	et alia (und andere)
etc.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
FB	Fallbeispiel
FU	Familienunternehmen
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit begrenzter Haftung
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKT	Informations- und Kommunikations-Technologie
i.w.S.	im weiteren Sinne
JV	Joint Venture
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
o.V.	ohne Verfasser
SWOT	strength, weaknesses, opportunities, threats (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken)
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau
vgl.	vergleiche
vs.	versus (gegen / entgegen)
z.B.	zum Beispiel

1. Betriebswirtschaftliche Problemstellung

1.1. Die Situation

„Aktuell sehen sich Unternehmen mit einer Vielzahl interner und externer Herausforderungen innerhalb einer dynamischen Wettbewerbsumwelt konfrontiert“ (KUPKE 2009, S. 11). Betrachtet man die Weltwirtschaft lässt sich seit einigen Jahren die wachsende Bedeutung von Internationalisierung beobachten. Schon mit dem ersten Erscheinen von Satellitenfotos in den 70er Jahren, die den Globus real abbildeten, kam der Begriff der „Globalisierung“ auf.[1] „Seit Beginn der 90er-Jahre ist die Zahl der politischen, publizistischen und wissenschaftlichen Beiträge zum Thema „Globalisierung“ sprunghaft angewachsen“ (MÜLLER 2006, S. 7). Auch die steigende Technologisierung unterstützt die Zunahme an grenzüberschreitenden Aktivitäten der Unternehmen weltweit, die wiederum ein weiterer Indikator für die Globalisierung der Wirtschaft ist.[2]

Auch wenn in erster Linie die börsennotierten Publikumsgesellschaften im Mittelpunkt der volkswirtschaftlichen Betrachtungen stehen, ist die „Bedeutung des Mittelstandes für Beschäftigung, Wachstum und Strukturwandel der deutschen Volkswirtschaft“ (HENNERKES 2007, S. 1) nicht zu vernachlässigen. Die kleinen und mittleren Unternehmen genießen zwar einen hohen Stellenwert, „ihre Bedeutung erlangen sie – im Gegensatz zu den öffentlichkeitswirksamen Publikumsgesellschaften – jedoch weniger aus der Einzelbetrachtung eines Unternehmens, sondern eher als Gesamtpopulation“ (HENNERKES 2007, S. 1).

„Familienunternehmen haben den Charakter der deutschen Wirtschaft geprägt, und sie prägen ihn immer noch“ (BAUS 2007, S. 11). Nach dem deutschen Unternehmensregister belief sich die Anzahl aller Unternehmen 2003 auf 3,2 Millionen. Nach der Anzahl beträgt der Anteil der Familienunternehmen i.e.S. in Deutschland etwa 95,1 %, rund 3 Millionen aller Unternehmen.[3]
Doch trotz ihrer großen nationalen Bedeutung bleibt auch für Familienunternehmen die Globalisierung nicht folgenlos, auch Familienunternehmen können sich der Internationalisierung nicht entziehen und sehen sich immer häufiger „gezwungen“ über Kooperationen neue Märkte zu erschließen. Alleine durch Export sind die meist

[1] Vgl. MÜLLER 2006, S. 7
[2] Vgl. MÜLLER 2006, S. 59ff
[3] Vgl. HENNERKES 2007, S. VIII

hochgesteckten Ziele unter dem wachsenden Wettbewerbsdruck jedoch kaum zu erreichen.[4] Zahlreiche Unternehmer verkaufen ihre Produkte auf mehreren Kontinenten, einen eigenen Standort im Ausland zu gründen oder mit einem ausländischen Unternehmen zu kooperieren wagen jedoch die wenigsten.[5] Dabei liegen die Vorteile einer Kooperation auf der Hand: die Minimierung des eigenen Risikos, die Schonung der eigenen Ressourcen, die Steigerung der Flexibilität und die daraus resultierende Reduzierung der Reaktionszeiten, wie auch die Chance Einblicke in neue Märkte und Unternehmenskulturen zu bekommen, um nur einige zu nennen.[6] Aus diesem Grund sollte sich der Gedanke der Kooperation wie ein roter Faden durch die strategischen Überlegungen mittelständischer Unternehmen ziehen, „um unter den Bedingungen fortschreitender Globalisierung wettbewerbsfähig zu bleiben“ (GUTMANN/KAPST 2000, S. XX). Dieser Trend wird auch von der Industrie- und Handelskammer (IHK) aufgegriffen, in Zusammenarbeit mit den deutschen Auslandshandelskammern bietet die IHK Unterstützung bei der internationalen Markterschließung.[7]

1.2. Problemstellung

Auch für mittelständische Familienunternehmen nimmt die Bedeutung des internationalen Marktes kontinuierlich zu; immer mehr Familienunternehmen bilden internationale Kooperationen zur Erschließung neuer Märkte. „Die Erfolgsgeschichten mittelständischer „Global Player“ zeigen eindeutig: Im Internationalisierungsmix sollten neben dem Export unbedingt auch die vielfältigen Formen von Kooperation vertreten sein“ (GUTMANN 2000, S. XX). Diese Tatsache macht eine detaillierte Betrachtung des Prozesses der Kooperationsentwicklung und der Erfolgsfaktoren einer derartigen, länderübergreifenden Zusammenarbeit notwendig.

Bisherige Konzepte betrachteten lediglich isoliert die Erfolgsfaktoren einzelner Unternehmen oder verschiedener Unternehmensformen. Mit Kooperationen, ihren Motiven und verschiedenen Ausprägungen beschäftigte sich die Wissenschaft bereits in mehreren Arbeiten. Auch den „besonderen Erfolgsgeheimnissen“ von Familienunternehmen wurde schon in der einen oder anderen Untersuchung Aufmerksamkeit geschenkt.

[4] GUTMANN/KAPST 2000, S. XIX
[5] GUTMANN/KAPST 2000, S. XIX
[6] GUTMANN/KAPST 2000, S. XX
[7] www.ihk-berlin.de/international

Diese Bereiche jedoch – vor dem Hintergrund der Internationalisierungsstrategien von Familienunternehmen – zusammenzuführen und konkret die Erfolgsfaktoren im Rahmen des Entwicklungsprozesses einer kooperativen Zusammenarbeit zur Markterschließung von deutschen Familienunternehmen mit internationalen Vertriebspartnern zu analysieren wurde bisher noch nicht realisiert.

Diese Arbeit setzt sich mit dem zunehmenden Trend auseinander, dass immer häufiger deutsche, mittelständische Familienunternehmen internationale Vertriebskooperationen eingehen, um neue Märkte zu erschließen. Der Fokus der Untersuchung liegt dabei auf dem Prozess des Kooperationsaufbaus, auf dessen einzelnen Phasen und den Erfolgsfaktoren, die die Kooperationsentwicklung beeinflussen.

Im Rahmen dieser Arbeit wird keine Branche gesondert betrachtet, da gemäß PRAHALAD die Entwicklung hin zu einem branchenübergreifenden Wettbewerb unterstellt wird.[8] Um jedoch qualifizierte Schlussfolgerungen ziehen zu können, wird zwischen produzierender Industrie und reinen Dienstleistungsanbietern unterschieden. Diese Untersuchung beschränkt sich auf Unternehmen der produzierenden Industrie im B2B-Bereich; der Vertrieb an Endverbraucher hat dabei keine direkte Bedeutung.

1.3. explorative Voruntersuchung

Der Kooperationsprozess von Familienunternehmen im Falle des Aufbaus einer internationalen Vertriebskooperation, und die damit verbundene Unsicherheit, wurden bisher wissenschaftlich noch nicht betrachtet. Werden wissenschaftliche Betrachtungen in bisher noch unerkundeten Gebieten durchgeführt, sollte im Vorfeld eine erkundende Untersuchung durchgeführt werden.[9]

Um die praktische Relevanz der geplanten Untersuchung zu bestätigen und bereits im Vorfeld der Fallstudienanalysen die wesentlichen Themenfelder einzugrenzen, wurde deshalb eine explorative Voruntersuchung durchgeführt; diese diente in erster Linie als Anhaltspunkt welchen Bereichen im Rahmen internationaler Kooperationen besondere Beachtung geschenkt werden sollte.

[8] Vgl. PRAHALAD 1998, S. 182
[9] Vgl. HILDEBRANDT 2000, S. 56

1.3.1. Fragestellungen der Vorstudie

Die explorative Voruntersuchung wurde anhand einer schriftlichen Befragung von kleinen und mittelständischen Familienunternehmen durchgeführt. acht Familienunternehmer haben die Vorstudien unterstützt und trugen so zur Basis der weiteren Untersuchung bei.

Die Vorstudie war in sechs Bereiche gegliedert:
1. Allgemeine Fragen & Hypothesen
2. Elemente des Basisteils für die Untersuchung
3. Bausteine für den Hauptteil der Arbeit
4. Zielsetzung der Dissertation
5. Freiwillige Angaben
6. Abschließende Informationen

Im ersten Teil wurden allgemeine Einschätzungen zur Bedeutung der Internationalisierung und internationalen Aktivitäten von Familienunternehmen abgefragt. Außerdem wurde darauf eingegangen, ob es im Hinblick auf internationale Kooperationen besondere Erfolgsfaktoren bei Familienunternehmen und deren Aktivitäten gibt. Auch die Existenz von länderspezifischen Erfolgsfaktoren wurde in diesem Teil der Erhebung angesprochen.
Im zweiten und dritten Teil wurde darauf abgezielt, einen ersten Anhaltspunkt für die relevanten Basisbegriffe der Untersuchung zu erhalten und das geplante Vorgehen auf Logik und Nachvollziehbarkeit zu prüfen. Hierbei konnten aus einer großen Anzahl von Begriffen, die für das Thema relevanten Terminologien über Mehrfachnennungen angegeben werden. Das Grobkonzept der Arbeit wurde skizziert und war im Anschluss von den Teilnehmern bezüglich der Logik und Nachvollziehbarkeit zu bewerten.
Der vierte Bereich stellte die vorläufige Zielsetzung der Arbeit vor, ließ diese bewerten und ermittelte eventuell noch offene Problemfelder, die im Rahmen der Arbeit zu untersuchen sind.
Der Teil „freiwillige Angaben“ beinhaltete die Angaben zum Unternehmen und der Person für eventuelle Rückfragen.
Die „abschließenden Informationen“ enthielten neben dem Dank für die Teilnahme auch die Faxnummer und die Email-Adresse für die Rückantwort.

1.3.2. Ergebnisse

Die Ergebnisse der Voruntersuchung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Internationalisierung hat heute eine große Bedeutung.
- Ihre Signifikanz wird auch in Zukunft weiter zunehmen.
- Internationalisierung ist branchenübergreifend von Bedeutung.
- Auch für kleine und mittlere Familienunternehmen bleibt diese Entwicklung nicht folgenlos.
- Als zentrale Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen wurden die nachhaltige Unternehmensstrategie, kurze Entscheidungswege und die Unternehmensstruktur genannt.
- Die skizzierte Struktur der Arbeit wurde von rund 90% der Befragten als logisch und nachvollziehbar bewertet.
- Über 60% der befragten Unternehmen würden einer Art Leitfaden für den optimalen Prozess zum Kooperationsaufbau den größten praktischen Nutzen zuordnen.

Zusammenfassend ist an dieser Stelle zu sagen, dass sich die befragten Personen über die zunehmende Bedeutung der Internationalisierung für Familienunternehmen einig waren. Den besonderen Eigenschaften von Familienunternehmen und deren Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit dem Aufbau internationaler Kooperationen sollte im Rahmen der Studie Rechnung getragen werden.

1.4. Forschungsverständnis

Generell wird in der Forschung zwischen deskriptivem Untersuchungsdesign, explorativer und Hypothesen prüfender Forschung unterschieden. Deskriptive Untersuchungen sind dabei rein beschreibend, in diesem Fall werden keine Hypothesen abgeleitet, wohingegen explorative Forschung über einfache Deskription hinausgehen und darauf abzielen neue Phänomene zu entdecken und Hypothesen abzuleiten.[10] In der Hypothesen prüfenden Forschung werden, wie die Bezeichnung schon verrät, aufgestellte Hypothesen und entwickelte Theorien geprüft. Diese Untersuchung folgt dem Verständnis der explorativen Forschung; anhand der Fallstudien soll sowohl der Forschungsgegenstand beschrieben als auch neue Erkenntnisse gewonnen werden, welche dann in den optimierten Prozess einbezogen werden.

[10] Vgl. HEISTER/WEßLER-POßBERG 2007, S. 71ff

Außerdem ist zwischen deduktiver und induktiver Forschung zu differenzieren. Während die deduktive Forschung vom Allgemeinen auf das Besondere schließt, wird beim induktiven Vorgehen von Einzelfällen auf allgemeine Zusammenhänge geschlossen.[11] Im Rahmen dieser Arbeit wird von wenigen Fallstudienergebnissen auf das allgemeine Vorgehen mittelständischer Familienunternehmen geschlossen, was der Untersuchung ein induktives Vorgehen zugrunde legt.

Die nun folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit dem aktuellen Forschungsstand des Themengebietes und der damit verbundenen Forschungslücke. Auch wenn die Themenkomplexe Familienunternehmen, Internationalisierung und Kooperationen in der Wissenschaft umfangreich beleuchtet wurden, weist die Literatur im Bezug auf den Kooperationsprozess von Familienunternehmen im Hinblick auf internationale Vertriebskooperationen erhebliche Lücken auf. Es existiert zwar eine Vielzahl an wissenschaftlichen Arbeiten zu Familienunternehmen und deren Eigenschaften[12] – auf welche in Kapitel 2.1 näher eingegangen wird – wie auch zu den Bereichen Internationalisierung und Kooperationen, jedoch werden die Themenkomplexe in der Regel isoliert oder in anderen Konstellationen betrachtet. Eine Auseinandersetzung vor dem Hintergrund des Aufbaus von Vertriebskooperationen im Rahmen der Internationalisierungsstrategie deutscher Familienunternehmen ist daher sinnvoll. Es besteht somit dringender Forschungsbedarf zum Zweck der Weiterentwicklung und Anpassung des Kooperationsprozesses an die Bedürfnisse der Familienunternehmen. Hierfür werden im nächsten Absatz einige Forschungsfragen definiert, deren Beantwortung als Zwischenschritte zur Gestaltung eines optimierten Kooperationsprozesses verstanden werden können.

Die Untersuchung wird von folgenden Forschungsfragen geleitet:

1. Wie sind die der Arbeit zugrunde liegenden Begriffe Familienunternehmen, Internationalisierung, Kooperationen, Erfolgsfaktoren und Effectuation zu definieren?
2. Wie wird der Aufbau internationaler Vertriebskooperationen von deutschen Familienunternehmen der produzierenden Industrie organisiert?
3. Wie beeinflusst der Grad der Unsicherheit den Kooperationsprozess von Familienunternehmen?

[11] Vgl. MAYRING 2002, S. 36
[12] Vgl. BROCKHAUS 2004, S. 171

4. Welche Herausforderungen bietet der Aufbau einer internationalen Kooperationsbeziehung?
5. Welche Faktoren entscheiden über Erfolg oder Misserfolg der Kooperation?
6. Wie sollte der Kooperationsprozess von Familienunternehmen – im Fall des Aufbaus einer Vertriebskooperation – gestaltet werden?
7. Welche Empfehlungen für eine derartige Zusammenarbeit können ausgesprochen werden?

Mit den hier definierten Forschungsfragen wird die so genannte angewandte Forschung als Forschungszweck verfolgt. Auch nach ULRICH soll sich die betriebswirtschaftliche Forschung an den Herausforderungen der Praxis orientieren.[13] Die Forschungsfragen ergeben sich aus dem konkreten Anlass heraus, dass eine Vielzahl mittelständischer Familienunternehmen Schwierigkeiten hat internationale Vertriebskooperationen strukturiert aufzubauen. Die neuen Erkenntnisse fließen hierbei, durch die Entwicklung eines optimierten Prozesses, wieder in die Praxis zurück und finden so ihre Verwendung, daher kann in diesem Fall von angewandter Forschung gesprochen werden. [14] „Die Relevanz eines Forschungsthemas kann sich auch daraus herleiten, dass die **Anwendung einer neuen theoretischen Perspektive** auf ein bereits untersuchtes Phänomen neue Erkenntnisse verspricht“ (MERTENS 2009, S. 10, Hervorhebung im Original). In dieser Untersuchung findet das Effectuation-Modell im Rahmen des Kooperationsprozesses von Familienunternehmen Anwendung; die sich hieraus ergebenden Erkenntnisse werden in der Gestaltung eines optimierten Kooperationsprozesses verarbeitet.

1.5. Zielsetzung

Basierend auf den Ergebnissen der explorativen Voruntersuchung, den Gesprächen mit Experten aus der Wissenschaft und den aufgezeigten Forschungslücken ist es das Ziel – vor dem Hintergrund des Konzeptes der Erfolgsfaktorenforschung und den besonderen Eigenschaften von Familienunternehmen – kooperationsspezifische Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Darauf aufbauend wird ein idealer Kooperationsablauf entwickelt, welcher deutschen Familienunternehmen helfen soll ihre Vertriebskooperationen im Rahmen ihrer Internationalisierungsstrategie erfolgreich zu planen und zu implementieren.

[13] Vgl. ULRICH 1976, S. 137ff
[14] Vgl. HEISTER/WEßLER-POßBERG 2007, S. 71ff

Außerdem sollen vor allem die „erschwerten Rahmenbedingungen“ einer internationalen Zusammenarbeit, durch das hohe Maß an Unsicherheit, in dem zu entwickelnden Konzept Berücksichtigung finden.

Im Mittelpunkt der Arbeit steht hierbei ein möglichst hoher praktischer Nutzen für Familienunternehmen, die mittels Vertriebskooperationen international aktiv werden wollen. Unter der Berücksichtigung der Unsicherheit soll so ein optimierter Kooperationsprozess entstehen, der vor allem den besonderen Eigenschaften von Familienunternehmen gerecht wird und ein strukturiertes Umsetzen der definierten Internationalisierungsstrategie ermöglicht.

1.6. Aufbau der Arbeit

Nach dem einführenden Kapitel („Betriebswirtschaftliche Problemstellung“) sollen im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich deutsche Familienunternehmen betrachtet werden, die über Vertriebskooperationen international am Markt aktiv sind.
Das Vorgehen lässt sich, wie Abbildung 1 zeigt, in fünf Schritte gliedern und orientiert sich am klassischen Forschungsablauf (Problembenennung, Gegenstandsbenennung, Durchführung, Analyse und Verwendung).[15]

[15] Vgl. ATTESLANDER 2006, S. 22

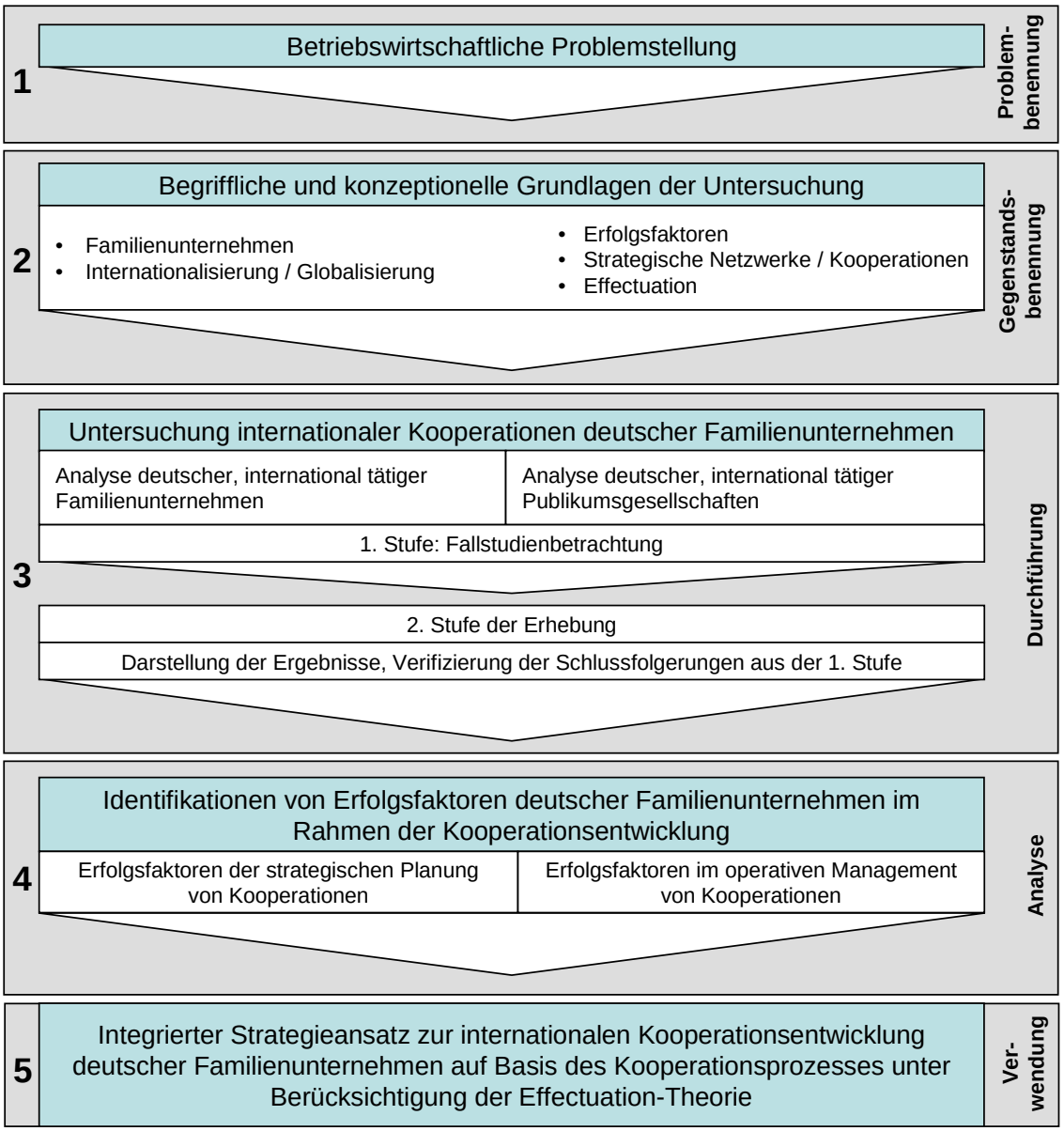

Abb. 1: Vorgehen der Arbeit im Überblick *(Quelle: eigene Darstellung)*

Zunächst wurde in Kapitel 1 die Aktualität und die zugrunde liegende Problemstellung näher erläutert. Neben einem kurzen Abriss über die aktuelle Situation wurde die explorative Voruntersuchung mit ihren Ergebnissen vorgestellt und die Ziele der Arbeit festgelegt.

In der Folge wird der Forschungsgegenstand grundlegend analysiert; aus diesem Grund beinhaltet das zweite Kapitel Begriffsdefinitionen und konzeptionelle Grundlagen der Untersuchung. Gemäß dem Anspruch an eine wissenschaftliche Arbeit wird in diesem Kapitel transparent dargestellt, welche Gedanken und Konzepte – aus der

Literatur – der Untersuchung zugrunde liegen.[16] Im Mittelpunkt stehen hier neben den Begriffen Familienunternehmen, Internationalisierung/Globalisierung, strategische Netzwerke & Kooperationen, die Erfolgsfaktorenforschung sowie die Effectuation-Theorie.

Das dritte Kapitel lässt sich in zwei Stufen untergliedern: In einem ersten Schritt werden Fallstudien durchgeführt, welche international tätige Familienunternehmen und international aktive Nichtfamilienunternehmen analysieren. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse werden im Rahmen einer zweiten Stufe den teilnehmenden Unternehmen nochmals zur Bewertung und Stellungnahme zu Verfügung gestellt, so dass die Ergebnisse verifiziert werden und ggf. noch offene Punkte oder Themenbereiche mit weiterem Diskussionsbedarf identifiziert werden können.

Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung im Bezug auf besondere Herausforderungen innerhalb des Kooperationsprozesses analysiert und die Erfolgsfaktoren internationaler Vertriebskooperationen identifiziert.

Aus den Ergebnissen der mehrstufigen Fallstudienanalyse wird, unter Einbeziehung der konzeptionellen Grundlagen vor dem Hintergrund der Effectuation-Theorie, ein neues Prozessmodell zum Aufbau internationaler Vertriebskooperationen für eine erfolgreiche Markerschließung des Zielmarktes abgeleitet.

Die Arbeit wird durch ein entsprechendes Fazit abgeschlossen, welches die zentralen Kernaussagen zusammenfasst.

Dieser Aufbau soll dazu beitragen, die Forschungsfragen aus Kapitel 1.4 zu beantworten.

Die in Abbildung 2 dargestellte Untersuchungsstruktur zeigt, wie die Forschungsfragen entsprechend des Ablaufes der Arbeit nach und nach beantwortet werden.

[16] Vgl. SUTTON//STAW. 1995, S. 373

Kapitel 1 Betriebswirtschaftliche Problemstellung	Einleitung
Kapitel 2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	• Wie sind die der Arbeit zugrunde liegenden Begriffe Familienunternehmen, Internationalisierung, Kooperationen, Erfolgsfaktoren und Effectuation zu definieren?
Kapitel 3 Analyse internationaler Vertriebskooperationen deutscher Familienunternehmen	• Wie wird der Aufbau internationaler Vertriebskooperationen von deutschen Familienunternehmen der produzierenden Industrie organisiert? • Wie beeinflusst der Grad der Unsicherheit den Kooperations-prozess von Familienunternehmen?
Kapitel 4 Identifikation von Erfolgsfaktoren im Rahmen internationaler Kooperationsentwicklung	• Welche Herausforderungen bietet der Aufbau einer internationalen Kooperationsbeziehung? • Welche Faktoren entscheiden über Erfolg oder Misserfolg der Kooperation?
Kapitel 5 Integrierter Strategieansatz auf Basis des Kooperationsprozesses	• Wie sollte der Kooperationsprozess von Familienunternehmen – im Fall des Aufbaus einer Vertriebskooperation – gestaltet werden? • Welche Empfehlungen für eine derartige Zusammenarbeit können ausgesprochen werden?
Kapitel 6 Fazit	Zusammenfassung, Schlussbetrachtung & Empfehlungen zur Umsetzung

Abb. 2: Untersuchungsstruktur *(Quelle: eigene Darstellung)*

2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen der Untersuchung

2.1. Familienunternehmen

Familienunternehmen dominieren die deutsche Wirtschaft schon seit vielen Jahren und haben sich so zu einem eigenständigen, kontinuierlich an Bedeutung zunehmenden Forschungsgegenstand entwickelt.[17]
Bereits 1999 lag die Quote von Familienunternehmen in Deutschland bei über 90%.[18] Ein Großteil davon sind zwar Klein- und Kleinstunternehmen – bis max. 10 Mitarbeiter – , aber auch der Anteil familiengeführter Unternehmen – mit einem Umsatz von mehr als 50 Mio. Euro – von knapp 50% ist ein guter Indikator für den starken Einfluss von Familienunternehmen in Deutschland.[19]
Von den 3,2 Millionen Unternehmen, welche 2003 im Unternehmensregister gelistet wurden, beträgt der Anteil von Familienunternehmen ca. 95,1%.[20]

Tabelle 1 gibt einen zeitnahen Überblick über die quantitative Bedeutung von Familienunternehmen in der deutschen Industrie.

Unternehmen mit …bis… Beschäftigten	Anzahl Unternehmen insgesamt	Anzahl Familienunternehmen	Anteil in %
1 bis 19	82.579	73.924	89,52
20 bis 49	6.097	5.138	84,26
50 bis 99	7.585	5.873	77,43
100 bis 199	4.634	2.910	62,8
200 bis 499	4.146	1.947	46,97
500 bis 999	1.200	491	40,94
1.000 und mehr	853	148	17,81

Tab. 1: Anzahl der Familienunternehmen in der deutschen Industrie *(Quelle: Kayser, G. 2006)*

Die große Mehrheit der deutschen Unternehmen ist eigentümergeführt, rund 95% der Unternehmen erfüllen diese Eigenschaft.[21]

[17] Vgl. DEBICKI et al. 2009, S. 151ff
[18] Vgl. SCHRÖDER/FREUND 1999, S. 13
[19] Vgl. WIMMER et al. 2005, S. 13
[20] Vgl. HENNERKES 2007, S. VIII
[21] Vgl. www. vwl.wi.tum.de/forschung/familienunternehmenauflangesichterfolgreich.pdf (Zugriff am 29.07.2010)

Die besondere Bedeutung von Familienunternehmen in der deutschen Industrie rechtfertigt eine gesonderte Betrachtung dieser Unternehmensspezie.

2.1.1. Definition

Obwohl Familienunternehmen immer häufiger das Objekt wissenschaftlicher Untersuchungen sind, hat sich noch immer keine einheitliche Definition in der Literatur durchgesetzt.[22] „Weder die Betriebsgröße noch eine bestimmte Rechtsform ist dem Begriff immanent“ (MÜHLEBACH 2004, S. 10). Begriffe wie KMU oder mittelständische Unternehmen dürfen nicht mit Familienunternehmen gleichgesetzt werden; KMU definieren sich über Größen wie Umsatz und Anzahl der Beschäftigten.[23] Familienunternehmen dagegen sind in den meisten Fällen „durch eine meist traditionell gewachsene, enge Beziehung zwischen den Eigentümern, dem Unternehmen und dessen Mitarbeitern“ (HENNERKES 1999, S. 21) geprägt, was Familienunternehmen durch eine bestimmte Unternehmenskultur kennzeichnet. Der Begriff Familienunternehmen beinhaltet zwei Einzelbegriffe, den der Familie und den des Unternehmens.[24] Die Beteiligung der Familie am Unternehmen und deren Einbindung grenzt Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen ab und macht diese somit zu einer einzigartigen Unternehmensspezie.[25] Die Interaktion der beiden sozialen Systeme macht Familienunternehmen von anderen Organisationsformen differenzierbar.[26] Das Ausmaß der Differenzierung ist dabei in erster Linie von der Stärke der Überlappung der beiden Systeme abhängig.[27] In diesem Zusammenhang wird unter Familie „eine Gruppe von Menschen verstanden, die in einem direkten verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander stehen und die von einer definierten Ursprungsehe abstammen, sowie deren Ehepartner“ (ANDREAE 2004, S. 5ff).[28] Es ist jedoch umstritten wie der Einfluss beschaffen sein muss, damit ein Unternehmen eindeutig der Gattung der Familienunternehmen zuzurechnen ist. Ursprünglich bestand ein Familienunternehmen – aus systemtheoretischer Sicht – aus den beiden sich überschneidenden Subsystemen Unternehmen und Familie (vgl. Abb. 3).

[22] Vgl. ANDREAE 2007, S. 5ff
[23] Vgl. HENNERKES 1998, S. 22f
[24] Vgl. LÖWE 1979, S. 17
[25] Vgl. CHRISMAN et al. 2005, S. 237
[26] Vgl. WIMMER et al. 2005, S. 260 ;CHRISMAN et al. 2005 , S. 555ff
[27] Vgl. HABBERSHON et al. 2003, S. 453f
[28] Vgl. KLEIN 2004, S. 3; WIMMER et al. 2005, S. 6

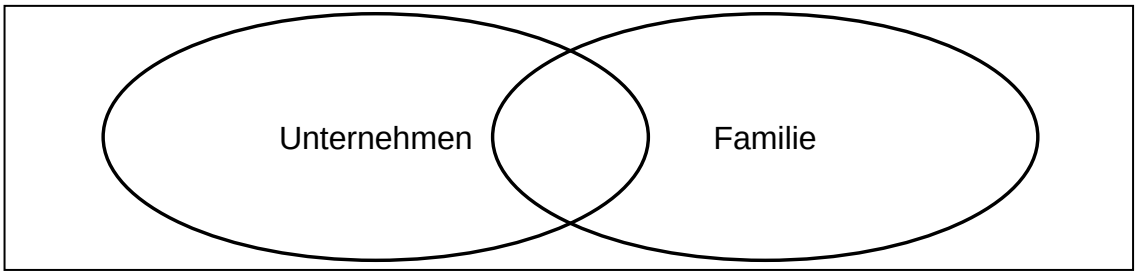

Abb. 3: Zwei-Kreise-Modell *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wiechers 2006, S. 17)*

„Gerade diese enge Kopplung eines Familiensystems mit einem Unternehmen die durch das Eigentum an demselben bedingt ist“ (WIMMER et al. 2005, S. 7) lässt einen besonderen Typus von Unternehmen entstehen. Um die Eigenschaften dieser Unternehmenstypologie besser nachvollziehen zu können, ist es daher wichtig zunächst die einzelnen Subsysteme näher zu betrachten.[29]

Wie Tabelle 2 veranschaulicht, verfügen beide Systeme häufig über divergierende Werte, Ziele, Prinzipien, Normen und Verhaltensmaxime, was zu Konflikten zwischen den Subsystemen führen kann.[30]

	System Familie	**System Unternehmen**
Verhaltensweise	*emotional*	*rational*
Orientierung	*Innenorientierung*	*Außenorientierung*
Risikoeinstellung	*risikoavers*	*risikofreudig*
Einstellung zu Veränderungen	*Veränderung als Risiko*	*Veränderung als Chance*
Beurteilung von Mitgliedern	*leistungsunabhägig*	*leistungsabhängig*
Wert des Systems	*Wert für sich*	*Wert durch Ertrag*
Beziehungsprinzip	*Verwandtschaft*	*Vertrag*
Zugehörigkeit zum System	*auf Lebenszeit/dauerhaft*	*kündbar*

Tab. 2: Gegenüberstellung der Systeme Familie und Unternehmen *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Terberger 1998, S. 32; Mühlebach 2004, S. 18)*

2.1.2. Unterschiede zwischen FU und Publikumsgesellschaften

Der zentrale Unterschied zwischen Familienunternehmen und Publikumsgesellschaften liegt im Einfluss der Familie und der sich aus dem Eigentum ergebenden

[29] Vgl. WIMMER et al. 2005, S. 7
[30] Vgl. ANDREAE 2007, S. 5ff

Interessenslage.[31] Schon das Zwei-Kreise-Modell (vgl. Abb. 3) veranschaulicht den engen Zusammenhang zwischen den beiden Teilbereichen. Familie und Unternehmen beeinflussen sich gegenseitig und verfügen über eine gemeinsame Schnittmenge.
Schnell stellte man fest, dass das Zwei-Kreise-Modell nicht ausreichend ist und ein weiterer Aspekt in die Betrachtung mit einfließen muss.[32] Aus dem ursprünglichen Zwei-Kreise-Modell wurde dann unter Berücksichtigung des Faktors „Eigentum“ das Drei-Kreise-Modell (siehe Abb. 4) entwickelt, welches „das Familienunternehmen als Gesamtheit, die aus drei unabhängigen, sich jedoch überlappenden Subsystemen besteht: Unternehmen, Familie und Eigentümer“ (WIECHERS 2006, S. 19).
Somit ergeben sich aus dem, um die Feldtheorie Bourdieus ergänztes, Drei-Kreise-Modell die drei Felder Familie – als soziales Kapital –, Eigentum – als ökonomisches Kapital – und Unternehmen, stehend für das kulturelle Kapital.[33] Aus den sich überlappenden Bereichen entstehen Schnittmengen der einzelnen Subsysteme, die wiederum besondere Eigenschaften bzw. Rollenprofile aufweisen (vgl. Tabelle 3).

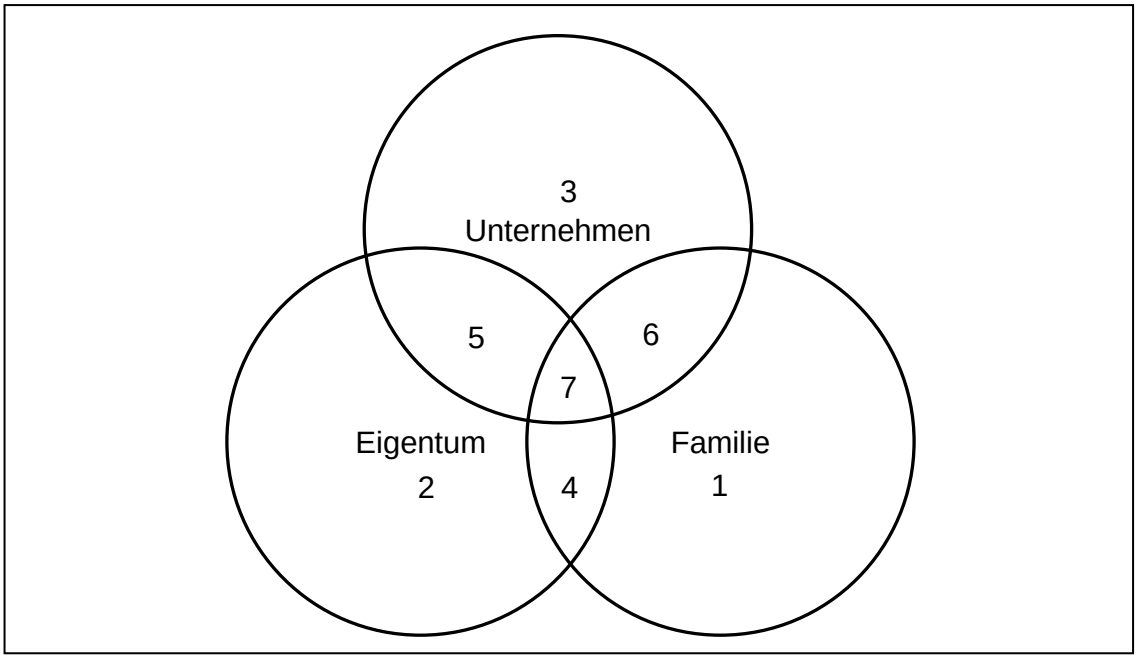

Abb. 4: Drei-Kreise-Modell *(Quelle: Mühlebach, C. 2004, S. 19)*

Das Drei-Kreise-Modell eignet sich besonders gut dafür die Ursachen von inter- und intrapersonellen Konflikten zu analysieren und zu verstehen.
Tabelle 3 zeigt die sich aus dem Modell ergebenden unterschiedlichen Rollentypen einschließlich ihrer Beschreibung.

[31] Vgl. HENNERKES/PLEISTER 1999, S. 21ff
[32] Vgl. WIECHERS 2006, S. 17
[33] Vgl. HÜTTER 2009, S. 30ff

1	Ein Familienmitglied, das weder Anteile am Unternehmen hält noch im Unternehmen mitarbeitet. Beispiel: Ehepartner
2	Ein Anteilseigner, der weder zur Familie gehört noch im Unternehmen arbeitet. Beispiel: dritter Investor, Eigenkapitalgeber
3	Ein Mitarbeiter, der weder Teil des Unternehmens ist noch Anteile hält. Beispiel: angestellter Fremdmanager
4	Ein Familienmitglied, das am Unternehmen beteiligt ist, jedoch nicht in diesem arbeitet.
5	Ein Mitarbeiter des Unternehmens, der am Unternehmen beteiligt ist, jedoch nicht zur Familie zählt. Beispiel: minderheitsbeteiligter Fremdmanager
6	Ein Familienmitglied, das im Unternehmen arbeitet, jedoch nicht über Anteile verfügt. Beispiel: mitarbeitender Schwiegersohn
7	Ein Familienmitglied, das sowohl Anteile des Unternehmns hält als auch im Unternehmen arbeitet. Beispiel: klassische Figur des Familienunternehmers

Tab. 3: Rollenprofile des Drei-Kreise-Modells *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wiechers 2006, S. 19)*

„Die Stärken des Familienunternehmens liegen vornehmlich in ihrer besonderen Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren, in ihrer Innovationskraft, in schnellen und eindeutigen Entscheidungsabläufen sowie in ihren flachen Hierarchien begründet“ (HENNERKES/PLEISTER 1999, S. 21). Aber auch Kreativität und Anpassungsfähigkeit gehören zu den besonderen Eigenschaften von Familienunternehmen.[34]

Nicht unerheblich ist daher aus welchem Potential Familienunternehmen, im Gegensatz zu anonymen Konzernen, schöpfen. Meist haben die Manager eines Konzerns spezifischere betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen als die Unternehmerpersönlichkeit, die ein Familienunternehmen führt und prägt.[35] Somit wird deutlich, dass nicht das Know-How der alleinige Erfolgfaktor eines Unternehmens sein kann. Beispielsweise trägt auch die meist höhere Identifikation der Familienmitglieder und der Mitarbeiter mit dem Familienunternehmen nicht unwesentlich zum Unternehmenserfolg bei.[36] Unternehmen mit einem besseren Austausch zwischen den Familienmitgliedern verfügen in der Regel auch über einen besseren Informationsfluss mit bzw. unter den Mitarbeitern; diese Firmen sind erfolgreicher als Unternehmen, in welchen die Kommunikation nicht derart gefördert wird.[37]

Ein weiterer zentraler Unterschied zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen sind deren Ziele und die damit verbundene strategische

[34] Vgl. HENNERKES 1998, S. 17
[35] Vgl. HENNERKES/PLEISTER 1999, S. 21ff
[36] Vgl. DYER/WHETTEN 2006, S. 785ff
[37] Vgl. KELLERMANNS/EDDLESTON 2007, S. 1048ff

Ausrichtung. Familienunternehmen verfolgen über die finanziellen Ziele hinaus auch nicht-finanzielle, subjektive Ziele.[38] Darunter fallen beispielsweise Imageaufbau und Pflege eines guten Rufes, Selbstverwirklichung, Lebensqualität und (finanzielle) Sicherheit für die Familie.[39] Familienunternehmen sind in der Regel – aufgrund Ihres Verantwortungsgefühls – langfristiger ausgerichtet als Nicht-Familienunternehmen; das Bestreben nach Sicherheit für die Familie – häufig über mehrere Generationen – ist meist die Ursache für langfristige Planungen.[40] Nicht-Familienunternehmen fokussieren in vielen Fällen den kurzfristigen finanziellen Erfolg, was unter anderem in einer höheren Personalfluktuation und in der Trennung von Eigentum und Unternehmen begründet liegt. Außerdem unterscheiden sich Familienunternehmen in der Regel durch ihre sehr spezifisch geprägte Unternehmenskultur von Publikumsgesellschaften. „Die Geschichte, Werte und Normen der Familie, häufig in besonderem Maße des Gründers, prägen die Unternehmenskultur nachhaltig. Das überdurchschnittliche Engagement der Unternehmerfamilie und ihre Identifikation mit dem Unternehmen haben eine Vorbildfunktion für die Mitarbeiter.“(MÜHLEBACH 2004, S. 24)

Konzernstrukturen bringen außerdem folgende Probleme mit sich:

- Organisationsbedingte Inflexibilität und Schwerfälligkeit,
- unzureichende Kontrolle des Managements,
- Informationsbeschaffung zum Zweck der Kontrolle und Machtausübung, statt zur Entscheidungsfindung und
- soziale Kälte.[41]

Die Stärken von Familienunternehmen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Kontrollierbare Strukturen,
- hohes Maß an Flexibilität durch kurze Entscheidungswege und flache Hierarchien,
- Produktqualität,
- Marktnähe und
- die Persönlichkeit des Unternehmers.[42]

[38] Vgl. CHRISMAN et al. 2003, S. 468
[39] Vgl. OLSON et al. 2003, S. 644
[40] Vgl. HENNERKES 1998, S. 17; MÜHLEBACH 2004, S. 24
[41] Vgl. HENNERKES 1998, S. 29
[42] Vgl. MÜHLEBACH 2004, S. 24ff; HENNERKES 1998, S. 31ff

2.1.3. Kategorisierung

JEUSCHEDE unterscheidet nach Führungsstrukturen zwischen vier Typen von Familienunternehmen: reine Gesellschafter-Geschäftsführung, gemischte, aber nicht gleichrangige Geschäftsführung, gemischte und gleichrangige Geschäftsführung und reine familienfremde Geschäftsführung.[43] Hinsichtlich seiner Führungsstruktur nähert sich der zuletzt genannte Typus am meisten einer anonymen Kapitalgesellschaft, wobei die Gesellschafter-Geschäftsführung als Familienunternehmen im engeren Sinne gesehen werden kann.

Um die einzigartigen Ressourcen von Familienunternehmen näher zu bestimmen, die durch die Interaktion von Familie und Unternehmen entstehen, entstand der Begriff „Familyness".[44] Abbildung 5 veranschaulicht die verschiedenen Typen von Familienunternehmen, gegliedert nach der Familyness-Skala. Generell werden Familienunternehmen nach dem Einfluss der Familie in den Bereichen Eigentum, Stimmrecht und führungsmäßige Einflussnahme typologisiert.[45]

Definition:	**weit**	**mittel**	**eng**
Eigentum:	Kapital-minderheit	Kapital-mehrheit	EK zu 100% in der Familie
Stimmrechte:	Sperr-minorität	Stimmen-mehrheit	zu 100% in der Familie
	-	**Familyness**	+
Führungsmäßige Einflussnahme:	Verzicht auf führungs-mässige Einflussnahme	Überwachungs-funktion	Vollständige führungs-mäßige Einflussnahme

Abb. 5: Familyness-Skala *(Quelle: Mühlebach, C. 2004, S. 11)*

Generell wird zwischen drei Typen von Familienunternehmen differenziert: Familienunternehmen im weiteren Sinn, Familienunternehmen mit mittlerer Familyness und Familienunternehmen im engeren Sinn mit einem hohen Familyness-Wert. Ist die Familyness gering, besitzt die Familie in der Regel lediglich eine Kapitalminderheit und eine Sperrminorität, außerdem verzichtet die Familie auf eine führungsmäßige

[43] Vgl. JEUSCHEDE 1995; S. 267f
[44] Vgl. CHRISMAN et al. 2003, S. 6f; HABBERSHON/WILLIAMS 1999, S. 11
[45] Vgl. MÜHLEBACH 2004, S. 11

Einflussnahme. In der mittleren Kategorie hat die Familie eine Überwachungsfunktion und Kapital- wie auch Stimmenmehrheit inne. Von Familienunternehmen im engeren Sinne spricht man, wenn sowohl das Eigentum als auch die Stimmrechte zu 100% bei der Familie liegen. Des Weiteren verfügt die Familie über eine vollständige führungsmäßige Einflussnahme.

Um eine eindeutige Abgrenzung im Vorgehen von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen vornehmen zu können, werden im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich Familienunternehmen im engen Sinn betrachtet. Die untersuchten Unternehmen befinden sich zu 100% im Eigentum der Familie, wie auch die Stimmrechte. In den meisten Fällen liegt auch die Geschäftsführung direkt bei der Familie; ist dies nicht der Fall, so nimmt die Familie zumindest Einfluss auf die Geschäftsführung.

2.1.4. Bedeutung von Familienunternehmen im internationalen Kontext

Die besonderen Stärken der Familienunternehmen wirken sich auch auf dem internationalen Markt aus.[46] Deutsche Familienunternehmen haben auch über die Landesgrenzen hinaus einen guten Ruf; sie gelten als zuverlässige Partner für langfristige Zusammenarbeit mit einem hohen Maß an Durchhaltevermögen.
Publikumsgesellschaften drängen häufig mittels „externen Kapitals“ auf den internationalen Markt ohne dabei die Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen zu stellen und erhöhen so den Wettbewerbsdruck. Um diesem steigenden Druck stand zu halten, sind auch Familienunternehmen „gezwungen“ international aktiv zu werden oder andere strategische Maßnahmen zu treffen.

2.2. Internationalisierung vs. Globalisierung

Spätestens seit den 70er Jahren wächst der Einfluss der Globalisierung auf den deutschen Markt kontinuierlich. Der Trend zur Globalisierung – zur Entwicklung eines weltumspannenden, offenen Systems – zeigt sich u.a. durch die Existenz weltweit tätiger Unternehmen und der zunehmenden Auflösung nationaler Märkte.[47] Kaum eine Branche kann sich den globalen Wettbewerbseinflüssen entziehen und die Internationalisierung nimmt stetig zu.[48] „Mit der Globalisierung der Weltwirtschaft ist die Unternehmensumwelt drastischen Veränderungen unterworfen, die auch die interne

[46] Vgl. HENNERKES 1998, S. 31ff
[47] Vgl. BABO 2004, S. 1ff ; KUTSCHKER/SCHMID 2002, S. 149ff
[48] Vgl. WIMMER et al. 2005, S. 27

Unternehmenssituation vor neue Aufgaben stellt“ (Birkholz 2000, S. 1). Vor allem Sachgüter werden zunehmend als Massenware betrachtet, welche sich qualitativ immer weniger unterscheiden.[49] Die durch die Globalisierung hervorgerufenen strukturellen Veränderungen bieten Anlass zur Überprüfung der bisher praktizierten Strategien.[50] Neben den in den letzten Jahrzehnten zahlreich entstandenen global playern, orientieren sich auch immer mehr mittelständische Familienunternehmen am weltweiten Markt und verfolgen Internationalisierungsstrategien.[51]

2.2.1. Abgrenzung der Begriffe Globalisierung und Internationalisierung

„Globalisierung“ ist in den letzten 20 Jahren zu einem zentralen Schlagwort geworden, um wirtschaftliche, gesellschaftliche oder politische Veränderungen zu erklären.[52] Trotz einer umfangreichen wissenschaftlichen Auseinandersetzung hat sich bisher keine eindeutige, allgemeingültige Definition in der Literatur durchgesetzt.[53] Globalisierung ist ein komplexer Prozess, der alle gesellschaftlichen Bereiche erfasst und die verschiedensten Facetten besitzt.[54] Der Begriff der Globalisierung umschreibt den stetigen Anstieg grenzüberschreitender Geschäftstätigkeiten von Unternehmen und internationaler Verflechtungen der Volkswirtschaften[55] und Wirtschaftsprozesse.[56] Obwohl die Landesgrenzen auch weiterhin auf den Landkarten bestehen bleiben, verlieren sie vor allem im Bezug auf die weltweite Wirtschaft kontinuierlich an Wirkungsstärke und Bedeutung.[57] Der Globalisierung wird unterstellt, dass sich verschiedene, voneinander überwiegend unabhängige Märkte und Branchen in unterschiedlichen Ländern an Homogenität zunehmen und zu „globalen Märkten“ entwickeln.[58] Nach KRUSE kann die Globalisierung als regional weitreichendste Form der Internationalisierung bezeichnet werden.[59]

Internationalisierung beschreibt die Ausweitung unternehmerischer Tätigkeiten auf andere Staaten, beispielsweise durch den Aufbau eines Tochterunternehmens im

[49] Vgl. BECKER et al. 2008, S. 3
[50] Vgl. VOLLMER 2007, S. 110
[51] Vgl. VOLLMER 2007, S. 103
[52] Vgl. GRAHAM 1999, S. 92
[53] Vgl. KUTSCHKER/SCHMID 2006, S. 154
[54] Vgl. PETSCHOW et al. 1998, S. 4
[55] Vgl. MACHARZINA 2003, S. 835
[56] Vgl. www.wikipedia.de, Zugriff am 14.06.2009
[57] Vgl. GREVEN/SCHERRER 2005
[58] Vgl. BAMBERGER/WRONA 1997, S. 714
[59] Vgl. KRUSE 2009, S. 11

Ausland.[60] KRYSTEK und ZUR setzen Internationalisierung mit einer nachhaltigen und für das Unternehmen insgesamt bedeutsamen Auslandstätigkeit gleich.[61] Unter Internationalisierung ist die Zunahme zwischenstaatlicher Aktionen (z.B. Handel) zu verstehen. Zunächst produzierten Unternehmen in nur einem Land und exportierten die Güter unter anderem auch in fremde Länder. So behielten die Landesgrenzen „ihre trennende Funktion und sicherten die nationalstaatliche Souveränität“ (www.wikipedia.de; Zugriff am 16.06.2009).

Internationalisierung ist daher ein konkreterer Begriff als Globalisierung, da eine Vielzahl der ländergrenzenübergreifenden Aktivitäten nicht global sondern international – d.h. vor allem zwischen einzelnen (industrialisierten) Nationen – statt finden. Das Unternehmen wird durch die Internationalisierung zumindest konzeptionell als Ganzes beeinflusst.[62] Ein Unternehmen ist dann als international tätiges Unternehmen zu bezeichnen, wenn von ihm „regelmäßige Transaktionsbeziehungen mit Wirtschaftssubjekten im Ausland“ (KUTSCHKER 1999, S. 105) gepflegt werden. KUTSCHKER und SCHMID führen fünf Dimensionen von Internationalisierungsstrategien auf:

- Zielmarktstrategien
- Timingstrategien
- Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien
- Allokationsstrategien
- Koordinationsstrategien[63]

Zielmarktstrategien beschreiben, in welchen Ländern ein Unternehmen aktiv werden möchte, in welchen Zusammenhängen die Aktivitäten der einzelnen Länder stehen und wie die Zielmärkte auszuwählen sind.[64]

Die Timingstrategien legen den zeitlichen Ablauf der Internationalisierung fest.

Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien beinhalten die Wahl der organisatorischen Modalitäten.

„Allokationsstrategien beschäftigen sich mit der Frage, welche Stufen der Wertschöpfungskette im Auslandsmarkt (teil-) angesiedelt werden sollen“ (MERTENS 2009, S. 130).

Die Koordinationsstrategie beschreibt, wie und mit welchen Mitteln die Auslandsaktivitäten gesteuert werden sollen.[65]

---

[60] Vgl. www.wikipedia.de, Zugriff am 14.06.2009
[61] Vgl. KRYSTEK/ZUR 2002, S. 5f
[62] Vgl. PERLITZ 2004, S. 8
[63] Vgl. KUTSCHKER/SCHMID 2006, S. 1039
[64] Vgl. MERTENS 2009, S. 130
[65] Vgl. MERTENS 2009, S. 130

HILGER definiert Internationalisierung als Erschließung neuer Märkte, die sich außerhalb des Heimatmarktes befinden – in welchem der Hauptsitz des Unternehmens liegt – oder anhand der Ausdehnung bestehender Auslands-Engagements mit folgenden Teilstrategien:

- Strategische Orientierung
- Internationale Unternehmensposition
- Markteintrittsstrategie
- Kooperations- und Eigentumsstrategie
- Wettbewerbsstrategie[66]

Die einzelnen Teilstrategien sind grundsätzlich von unterschiedlich starker Bedeutung, jedoch wird der Markteintrittsstrategie häufig die größte Aufmerksamkeit geschenkt.[67]

Eine ganze Reihe von Faktoren – wie beispielsweise Kostendruckeffekte, Anstieg des Differenzierungswettbewerbs oder verkürzte Innovationszyklen – fördern den Globalisierungstrend. Alle Unternehmen sehen sich mit diesen Globalisierungstreibern konfrontiert und sind gezwungen Unternehmensstrategien zur Aufrechterhaltung bzw. Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu entwickeln.[68]

MEISSNER betrachtet die „Internationalisierung als eine idealtypische Abfolge von Markteintrittsstrategien“ (MEISSNER 1995, S. 52); beginnend beim gelegentlichen Export, über Lizenzvergabe und Franchising zum Joint Venture bis hin zur Auslandsniederlassung bzw. einer eigenen Tochtergesellschaft, wie Abbildung 6 veranschaulicht.

[66] Vgl. HILGER 2000, S. 10
[67] Vgl. KUMAR 1975, S. 257; PAUSENBERGER 1994, S. 1f; SCHANZ 1995, S. 15ff u. 101ff
[68] Vgl. ZENTES et al. 2005, S. 331

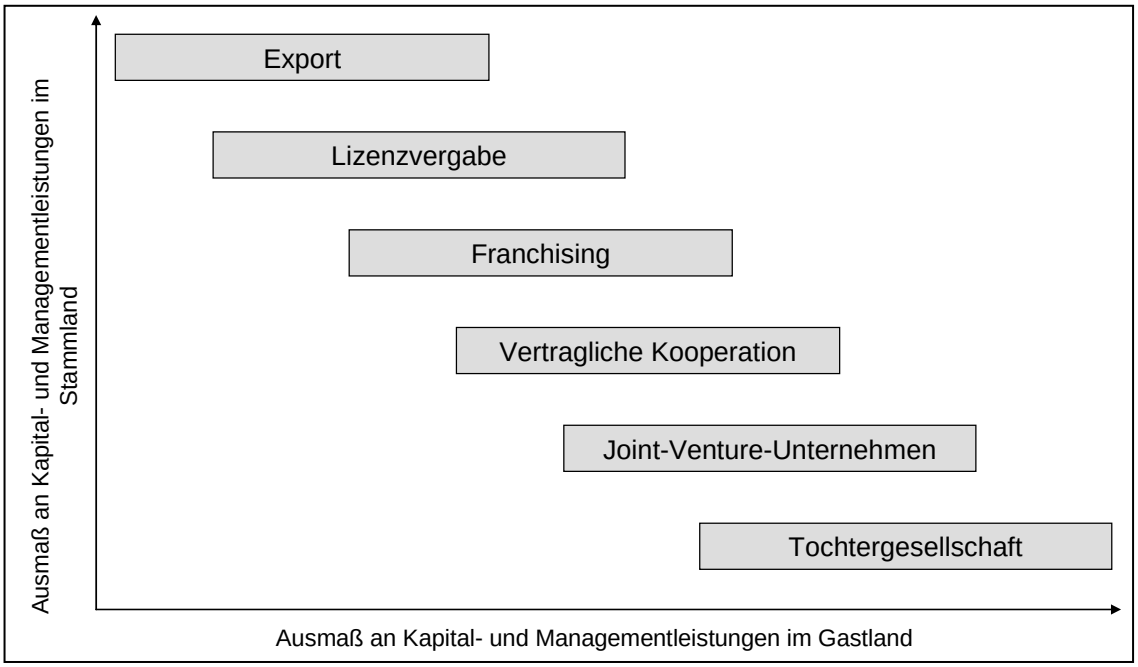

Abb. 6: Internationalisierungsprozess *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meissner, H. G. 1995, S. 51)*

Hier lassen sich die Parallelen zwischen der Internationalisierung und dem Begriff der Kooperationen sehr gut erkennen: Die Stufen Export – Joint Venture – Tochtergesellschaft reflektieren die Stufen Markt – Kooperation – Hierarchie (vgl. Kapitel 2.3.5), welche sich ebenfalls nach Kriterien wie Autonomiegrad, Höhe der Mittelbindung und Art und Form des Ressourcentransfers systematisieren lassen.

Dennoch ist nach MACHARZINA/WOLF zwischen den beiden Strategiedimensionen „strategische Orientierung“ und „Markteintrittsstrategie“ zu unterscheiden.[69]

2.2.1.1. Strategische Orientierung

Die strategische Orientierung bildet den Handlungsrahmen, in welchem das Unternehmen international tätig ist. „Die strategische Orientierung betrifft das Unternehmen ganzheitlich in seiner grundsätzlichen unternehmensweiten Positionierung auf dem Weltmarkt“ (GREWE 2008, S. 84). Die strategische Orientierung wird in der Internationalisierungsstrategie des Unternehmens festgelegt. Es handelt sich dabei um die strategische Ausrichtung bezüglich der Gesamtheit aller internationalen Aktivitäten des Unternehmens.

[69] Vgl. MACHARZINA/WOLF 2005, S. 946

2.2.1.2. Markteintritts- bzw. Marktentwicklungsstrategie

Internationale Markteintritts- bzw. Marktentwicklungsstrategien umfassen konkrete strategische Entscheidungen bezüglich geplanter internationaler Aktivitäten. Im Unterschied zur strategischen Orientierung sind Markteintritts- und Marktentwicklungsstrategien jedoch „für die Märkte in den jeweiligen Ländern spezifisch“ (GREWE 2008, S. 92). zu formulieren und gelten nicht unternehmensweit.

Grundsätzlich ist zwischen zwei Formen von Markteintrittsstrategien zu unterscheiden; zum einen über Exporte und zum anderen über eine dauerhafte Präsenz auf dem Zielmarkt.[70] Es gibt verschiedene Möglichkeiten um ständig im Zielland präsent zu sein; beispielsweise können zu diesem Zweck internationale Vertragsformen, wie Lizenzvereinbarungen oder Franchising, geschlossen werden. Aber auch Direktinvestitionen über Tochtergesellschaften oder Joint Ventures können ein Weg zur dauerhaften Marktpräsenz sein.

2.2.2. Phasen der Internationalisierung

Seit dem Ende der 80er Jahre ist eine wachsende Liberalisierung auf dem deutschen Markt zu verzeichnen. Entwicklungen wie die zunehmend stärkere Bedeutung von Ländern wie China oder Indien auf dem Weltmarkt hatten großen Einfluss auf alte Strukturen und führten zu einer Verschiebung der bis dahin vorherrschenden Wettbewerbsbedingungen.[71] Diese Veränderungen entwickelten sich länderübergreifend und führten so zu einer Annährung der Verbraucherbedürfnisse.[72] Auch MEFFERT erkennt die zunehmende Notwendigkeit der Erschließung internationaler Absatzmärkte, die nicht zuletzt in den Sättigungserscheinungen auf den heimischen Märkten begründet liegt.[73] Die kontinuierliche Zunahme und Beschleunigung weltweiter Kommunikation und Interaktion durch die Fortschritte der Informations- und Kommunikationstechnologie führt zur Entwicklung gemeinsamer Kulturen und Institutionen.[74]

[70] Vgl. MACHARZINA/WOLF 2005, S. 957
[71] Vgl. LINK 1997, S. 1
[72] Vgl. EDEN 2001, S. 39
[73] Vgl. MEFFERT 1988, S. 267
[74] Vgl. REIMANN 2002, S. 21, MÜLLER 2006, S. 8

2.2.3. Motive und Chancen der Internationalisierung

Die Zunahme zwischenstaatlicher Aktivitäten und die Erleichterung internationalen Agierens durch veränderte Rahmenbedingungen bietet Unternehmen die Möglichkeit neue Märkte zu erschließen. Unter anderem wird so in vielen Fällen ein Beschäftigungswachstum bzw. eine Sicherung der Arbeitsplätze – auch am Standort Deutschland – erzielt.[75] „Betriebswirtschaftlich sind Standortentscheidungen zur Internationalisierung der Produktion aufgrund ihres langfristigen Einflusses auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens von höchster strategischer Bedeutung. Unternehmerische Internationalisierungsstrategien müssen immer daraufhin geprüft werden, ob sie zur grundlegenden Wettbewerbsstrategie des Unternehmens passen. Untersuchungen haben eindeutig gezeigt, dass Unternehmen, die ihre Internationalisierungsstrategie konsequent stimmig zu ihrer Wettbewerbsstrategie ausrichten, eine signifikant höhere Wertschöpfung je Mitarbeiter erwirtschaften als Unternehmen, die unabgestimmt agieren“ (KINKEL 2004, S. 9).

Generell lassen sich die Motive für Internationalisierungsstrategien in die hier aufgeführten vier Gruppen gliedern:

- Beschaffungsorientierte Gründe
  (Zur Erschließung bzw. Sicherung von Ressourcen wie Arbeitskräften, Rohstoffen und anderen Ressourcen.)
- Produktionsorientierte Gründe
  (Zur Realisierung von Kostenvorteilen in der Produktion; hierbei kann es sich um verschiedene Kostenarten handeln wie beispielsweise Personalkosten, Materialkosten oder auch Kosten für den Erhalt des Standortes.)
- Absatzorientierte Gründe
  (Zur Erschließung und Sicherung von Auslandsmärkten durch Markteintritt/ -bearbeitung und situationsspezifische Wettbewerbsstrategien.)
- Umweltorientierte Gründe
  (Zur Nutzung vorteilhafter länderspezifischer Rahmenbedingungen; diese können rechtlicher, technologischer, kultureller oder volkswirtschaftlicher Art sein.)[76]

Nach BACKES-GELLNER/HUHN gibt es verschiedene Zwänge und Anreize zur Internationalisierung, wobei zwischen Push- und Pull-Faktoren unterschieden wird.[77]

[75] Vgl. KINKEL 2004, S. 9
[76] Vgl. GERUM 2000, S. 276

Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Internationalisierungsanreize und -zwänge der beiden Einflussgruppen. Generell wird zwischen extrinsischen und intrinsischen Faktoren unterschieden; im Falle der Push-Faktoren kann man von externen Zwängen, bei den Pull-Faktoren von internen Anreizen sprechen.

PUSH-Faktoren (extrinsisch motiviert)	**PULL-Faktoren** (intrinsisch motiviert)
Gesättigte Inlandsmärkte/sinkende Nachfrage	Wahrnehmen von Marktpotentialen im Ausland
Hoher Wettbewerbsdruck	Vorhandensein von speziellen Kompetenzen (Auslandsmarkterfahrung, Sprachkenntnisse, Auslandskontakte)
Abhängigkeit von international agierenden Abnehmern (Zulieferer)	Einzigartigkeit des Produktes (im Ausland nachgefragt)
Kostendruck (z.B. Lohnstückkosten)	Kostenvorteile
Nichtselbstinitiierte Aufträge aus Ausland	Positive Einstellung des Unternehmers gegenüber Auslandsaktivitäten
Demografischer Wandel	Arbeitsmarktlage

Tab. 4: Anreize und Zwänge zur Internationalisierung *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Keuper, F.; Schunk, H. 2009, S. 9)*

Außerdem können auch Kunden, die selbst eine Internationalisierungsstrategie verfolgen, Initialgeber für den Eintritt in neue Märkte sein. International ausgerichtete Kunden von Industriegüterherstellern, die z.B. eine eigene Produktion im Ausland haben, legen häufig auch Wert auf eine Vorort-Betreuung durch den Lieferanten. Es gibt immer häufiger den Fall, dass ein Unternehmen seinem Kunden auf ausländische Märkte folgt; sei es aus Eigeninitiative oder aufgrund von Kundenanforderungen. Andere Unternehmen dagegen folgen ihren Konkurrenten, um im „globalen Wettbewerb“ nicht benachteiligt zu sein.[78]

[77] Vgl. BACKES-GELLNER/HUHN 2000, S. 188
[78] Vgl. KRUSE 2009, S. 14

2.2.4. Risiken der Internationalisierung

Die Internationalisierung erhöht den Wettbewerbsdruck auf dem deutschen Markt. Die Internationalisierung „funktioniert“ nicht nur in eine Richtung, es drängen auch immer mehr ausländische Anbieter bzw. Produkte auf den deutschen Markt, was einen steigenden Wettbewerbsdruck zur Folge hat.

Versuchen Unternehmen dem Internationalisierungsdruck nachzugeben und ihrerseits auf ausländischen Märkten aktiv zu werden, besteht die Gefahr, dass das Unternehmen nicht ausreichend auf die neuen Herausforderungen vorbereitet ist. Versuchen Unternehmen beispielsweise auf möglichst vielen Märkten präsent zu sein – eventuell auch aus Gründen der Risikostreuung – kann es passieren, dass sie den Überblick verlieren und den wachsenden Anforderungen nicht gerecht werden.
Vor allem im Fall von mittelständischen Familienunternehmen, deren Ressourcen, ob personell oder finanziell, in der Regel eher knapp bemessen sind, ist es von besonderer Bedeutung diese gezielt – entsprechend der Internationalisierungsstrategie – einzusetzen.

Weitere Risiken birgt das hohe Maß an Unsicherheit, welches mit dem Aufbau internationaler Aktivitäten verbunden ist. Über internationale Vertriebskooperationen auf neuen Märkten aktiv zu werden bedeutet für viele Familienunternehmen zunächst unter Ungewissheit zu agieren; vor allem die in den meisten Fällen vorliegende mangelnde Marktkenntnis trägt hierzu bei. Bisher bekannte Managementkonzepte stoßen hier, aufgrund ihrer Zielorientierung und der Voraussetzung zuverlässige Prognosen zu erstellen, an ihre Grenzen bzw. verhindern eine aktive, kreative Gestaltung der Zukunft.

2.2.5. Auswirkungen der Internationalisierung auf Familienunternehmen

Für kleine und mittelständische Unternehmen ist die Situation in den letzten Jahren aufgrund des stark gestiegenen Wettbewerbsdrucks zunehmend schwieriger geworden.[79] Die zunehmende Internationalisierung hat unter anderem zur Folge, dass die Anzahl der Konkurrenten aus dem Ausland immer weiter steigt und so den Druck auf deutsche Unternehmen erhöht.

[79] Vgl. AHLERT et al. 2006, S. 1f; KRUSE 2009, S. 1f

Vor allem die relativ niedrige (Eigen- und Fremd-) Kapitalausstattung, die häufig fehlenden internationale Marktkenntnis und die begrenzten Personal- und Managementkapazitäten sind Ursachen für die mangelnde internationale Präsenz von kleinen und mittelständischen Familienunternehmen.[80] Gerade Familienunternehmen kleiner und mittlerer Größe stoßen mit der Strategie, Präsenz auf ausländischen Märkten durch Direktinvestitionen in größerem Umfang anzustreben, schnell an die Grenzen zu geringen Eigenkapitals und fehlender Managementkapazitäten.[81] Doch der durch die Globalisierung wachsende Druck kann das Unternehmen gefährden, wenn es – trotz der begrenzten Ressourcenausstattung – die Herausforderung der Internationalisierung nicht annimmt.[82] Immer mehr Wettbewerber aus dem Ausland drängen auch auf den deutschen Markt; der so umkämpfte deutsche Markt ist daher in immer mehr Bereichen zu einem gesättigten Markt geworden, der von einem Überangebot dominiert wird. Da die heimischen Märkte zum Großteil gesättigt sind, ist die internationale Aktivität zur Erschließung neuer Absatzmärkte ein zentraler Erfolgsfaktor.[83] Dem Wettbewerbsdruck kann mit der Ausdehnung der Unternehmensaktivitäten auf internationale Märkte begegnet bzw. ausgewichen werden.

Aus der Internationalisierung ergeben sich sowohl Chancen als auch Risiken für Familienunternehmen, die international aktiv werden wollen. Wie den Ausführungen zu den Besonderheiten von Familienunternehmen zu entnehmen ist, ist die Internationalisierung für diese Unternehmen im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen aufgrund ihrer Beschaffenheit differenziert zu betrachten. Vor allem hinsichtlich der, im Vergleich zu Publikumsgesellschaften, relativ knappen Ressourcenausstattung ist diese Differenzierung notwendig, da strategische Fehlentscheidungen im Extremfall zum Ende der Unternehmenstätigkeit führen können.[84] Aus diesem Grund ist es sinnvoll Faktoren zu identifizieren, die sich auf den Kooperationsprozess auswirken und den erfolgreichen Aufbau von Vertriebskooperationen begünstigen. Im Rahmen dieser Arbeit werden daher Erfolgsfaktoren identifiziert, die zum Gelingen einer internationalen Zusammenarbeit im Vertrieb beitragen.

[80] Vgl. HAUSSMANN et al. 2006, S. 1
[81] Vgl. GUTMANN 2000, S. XIX
[82] Vgl. BASSEN et al. 2001, S. 416
[83] Vgl. MEFFERT//KLEIN 2007, S. 25f
[84] Vgl. MUGLER 1995, S. 23f

2.3. Kooperationen

In einer sich ständig verändernden Umwelt, welche sowohl unternehmensinternen und marktseitigen Veränderungen als auch wettbewerbsseitigen Entwicklungen unterliegt, sollte die strategische Ausrichtung kontinuierlich hinterfragt und ggf. korrigiert werden, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen oder zu verteidigen.[85]

Grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeiten gewinnen zu Zeiten der Internationalisierung und des steigenden globalen Wettbewerbs kontinuierlich an Bedeutung.[86] „Unternehmen versuchen über strategische Allianzen Wettbewerbsvorteile aufzubauen und die Wettbewerbsposition, insbesondere in dynamischen Wettbewerbsumgebungen, zu verbessern“ (KUPKE 2009, S. 51).[87] In erster Linie sind die strukturellen Veränderungen des Wettbewerbs die Ursache der Bedeutungszunahme von Kooperationen.[88] „Im Zuge der Globalisierung sowie durch neue technische Möglichkeiten spielen auch internationale Kooperationen eine zunehmende Rolle“ (ENGELBACH 2000, S. 125). Vor allem die Auswirkungen der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) ermöglichen bzw. fordern alternative Organisationsformen und konfrontieren den Markt mit „neuen Gesetzmäßigkeiten“.[89] Kooperationen entwickeln sich immer mehr zu einem zentralen Bestandteil der strategischen Unternehmensführung.[90] Vor allem im Hinblick auf internationale Markteintrittsstrategien gewinnen Kooperationen und strategische Allianzen immer mehr an Bedeutung.[91]

2.3.1. Definition & Einordnung von Kooperationen in den strategischen Kontext

Im Folgenden wird der Begriff „Kooperation“ mit seinen Ausprägungen genauer definiert und in den strategischen Kontext eingeordnet. „Rückgreifend auf den lateinischen Ursprung des Wortes bedeutet „Kooperation“ zunächst einmal schlichtweg „Zusammenarbeit““ (BABO, T. M. 2004, S. 10). Die Liste der betriebswirtschaftlichen Definitionen zum Begriff „Kooperationen“ ist lang. Unter „Kooperationen“ werden häufig verschiedene Ausprägungen wie „strategische Allianzen“, „unternehmerische

[85] Vgl. KRANZ 2006, S. 9
[86] Vgl. BABO 2004, S. 1; BACKHAUS 2003, S. 282
[87] Vgl. SCHAPER-RINKEL 1998, S. 22
[88] Vgl. ZENTES et al. 2003, S. 20
[89] Vgl. SCHUH et al. 2005, S.16; ZENTES et al. 2003, S. 20
[90] Vgl. SCHUH et al. 2005, S. 9
[91] Vgl. MACHARZINA 2003, S. 856f

Zusammenarbeit“, „zwischenbetriebliche Partnerschaften“, „Gemeinschaftsunternehmen“ oder „kooperativer Betriebsverbund“ subsumiert – gleiches gilt für den angloamerikanischen Sprachraum.[92] „Obwohl in der Literatur sicherlich teilweise Unterscheidungen zwischen den Begriffen vorgenommen werden, werden diese von den meisten Autoren (mehrheitlich) ohne erkennbare Abgrenzung verwendet“ (FRIESE 1998, S. 57ff). Aus diesem Grund können die Begriffe Allianzen, Kooperationen und strategische Netzwerke synonym verwendet werden.[93]

Trotz der Vielzahl der Definitionen gibt es dennoch einige Gemeinsamkeiten der verschiedenen Auslegungen. Folgende Elemente können als gemeinsame Aspekte hervorgehoben werden:

- Kooperationen sind freiwillige Zusammenschlüsse von zwei oder mehreren Unternehmen (freie Wahl der Kooperationspartner ist gewährleistet)
- Wirtschaftliche und rechtliche Unabhängigkeit der Kooperationsteilnehmer sind Grundvoraussetzung
- Kooperationen sind zweckorientierte Arbeitsgemeinschaften zur Erreichung eines oder mehrerer Ziele
- durch die gemeinsame Zielführung soll eine Verbesserung für alle Kooperationspartner herbeigeführt werden[94]

Die Abgrenzung von Kooperationen zu anderen Geschäftsbeziehungen erfolgt anhand dieser Kriterien, so ist beispielsweise die rechtliche Eigenständigkeit ein signifikantes Abgrenzungsmerkmal zu Akquisitionen und Fusionen.[95]

Aus diesen Gegebenheiten ergeben sich im Unterscheid zu Einzelunternehmen Besonderheiten, die im Zusammenhang mit Kooperationen zu beachten sind:

- Restriktionen
  (Einschränkungen, z.B. im Bezug auf Handlungsspielräume),
- Konflikte
  (beispielsweise im Rahmen der Definition der gemeinsamen Ziele und bei der Planung und Umsetzung),
- unklare, unvollständige Zieldefinitionen,
- Beharrung und Anpassung,
- verschiedene Systeme

[92] Vgl. MÜLLER 2003, S. 7
[93] Vgl. ZENTES et al. 2003, S. 5ff
[94] Vgl. KILLICH/LACZAK 2003, S. 8; ZENTES et al. 2005, S. 1284; BABO 2004, S. 10ff
[95] Vgl. FLADNITZER 2006, S. 68

(wie beispielsweise unterschiedliche Unternehmenskulturen, unternehmensinterne Abläufe etc.),
- initiales Misstrauen
  (dessen Ursprung vor allem die Unsicherheit ist, die aus der Zusammenarbeit mit einem „fremden“ Partnerunternehmen auf einem unbekannten Markt resultiert),
- Prozesse anstelle von Resultaten
- dysfunktionales und funktionales Lernen
- Ausgangskonfiguration[96]

Der zentrale Unterschied zu einer reinen Handelsbeziehung liegt bei den kooperativen Formen einer Zusammenarbeit in einer zeitlich längerfristigen Ausrichtung mit höherer Bindungsintensität.[97]

Ziel einer solchen meist langfristigen Vereinbarung ist es in erster Linie die Stärken – Ressourcen, Fähigkeiten und Wissen – der beteiligten Unternehmen zu bündeln, um die bestehenden Schwächen auszugleichen und die Wettbewerbsposition der Kooperationsteilnehmer zu verbessern.[98] Neben der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen gehören Kostenreduzierung und Markterschließung zu den Hauptargumenten für den Aufbau einer kooperativen Zusammenarbeit.[99]

Betrachtet man das Management von Kooperationen, so wird deutlich, dass das Ausmaß an hierarchischen Durchsetzungsmöglichkeiten um ein Vielfaches geringer ist, als im Einzelunternehmen. „Das Management von Kooperationen ist in entscheidenden Punkten anders als das Management eines Einzelunternehmens. Das unreflektierte Übertragen von Managementansätzen aus dem Einzelunternehmen führt dementsprechend oft zum Scheitern der Zusammenarbeit“ (SCHUH et al. 2005, S. 31).

2.3.2. Motive und Chancen für den Aufbau Kooperationen

„Wo die Großen fusionieren, müssen die Kleinen kooperieren“ (BECKER et al. 2005, S. 4), dieser Ansatz setzt sich bei einer zunehmenden Zahl von Unternehmern durch. Nach LEWIS sind Unternehmen im Falle einer hohen Wettbewerbsdynamik auf

[96] Vgl. SCHUH et al. 2005, S. 38ff
[97] Vgl. RICHARDSON 1972, S. 886
[98] Vgl. MEYER 1995, S. 158
[99] Vgl. ENGELBACH 2000, S. 125ff

Kooperationen angewiesen um am Markt erfolgreich zu bleiben.[100] Die Aussage trifft den Kern, der für kleine- und mittlere Unternehmen als Globalisierung bzw. deren Folgen zu spüren ist. Die Entwicklung zu einer immer stärker „vernetzten Welt" verdanken wir in erster Linie der zunehmenden Öffnung der nationalen Volkswirtschaften, aber auch der technologische Fortschritt in den Bereichen Telekommunikation und Verkehr hat diesen Trend unterstützt. „Ein sicherlich zentraler Bestimmungsfaktor, zugleich aber auch Ausdruck des zunehmend kooperativen Verhaltens ist die Globalisierung" (ZENTES et al. 2003, S. 20). „Netzwerke und Kooperationen sind richtig gehandhabt, praktische Instrumente für den Mittelstand, den Anforderungen der so verstandenen Globalisierung nachkommen zu können. Sie erlauben es, notwendig werdende Entwicklungen mit zu vollziehen, für die die Kraft des einzelnen Unternehmens sehr oft nicht ausreicht, ohne auf der anderen Seite die Eigenständigkeit aufgeben zu müssen, die viele der kleinen und mittleren Unternehmen erst zu ihren spezifischen Leistungen befähigt" (BECKER et al. 2005, S. 4). Kooperationen bieten so die Möglichkeit Ergebnisse zu realisieren, die alleine nicht oder nur innerhalb eines deutlich längeren Zeitraums realisierbar wären, und trotz steigender Globalisierung wettbewerbsfähig zu bleiben.[101]

Für das Einbeziehen von Kapazitäten und Kompetenzen anderer Unternehmen kann es unterschiedliche Motivationen geben wie beispielsweise die Möglichkeit des sukzessiven Aufbaus einer Auslandspräsenz, Potentialsteigerung, höhere Reaktionsgeschwindigkeit oder die Erweiterung des eigenen Leistungsportfolios um nur einige zu nennen.[102] Einer der Hauptgründe für den Aufbau strategischer Allianzen ist jedoch noch immer die Minimierung des Risikos; wobei es sich um verschiedene Formen von Risiken handeln kann wie zum Beispiel finanzielle Risiken, Marktrisiken, technologische Risiken oder auch politische Risiken.[103] Aber auch Zeitvorteile und der Zugang zu Technologien und Märkten sind häufige Motive für eine internationale Zusammenarbeit.[104]

Außerdem bieten Kooperationen den Vorteil, dass die Selbstständigkeit der einzelnen Unternehmen erhalten bleibt.[105] In der Regel können Kooperationen relativ kurzfristig wieder aufgelöst zu werden, was ein hohes Maß an Flexibilität mit sich bringt.

---

[100] Vgl. LEWIS 1994, S. 17
[101] Vgl. BECKER et al. 2005, S. 21ff; KILLICH/LUCZAK 2003, S. 8
[102] Vgl. SCHUH et al. 2005, S. 9ff; KUPKE 2009, S. 51ff
[103] Vgl. REUER/RAGOZZINO 2006, S. 30
[104] Vgl. ALBACH 1992, S. 2; BRONDER/PRITZEL 1991, S. 45; BACKHAUS 2003, S. 285
[105] Vgl. BECKER et al. 2005, S. 21ff

Nach BACKHAUS/MEYER lassen sich die Motive für den Aufbau internationaler Kooperationen in vier Grundmotive gliedern; der Zugang zu Ressourcen und Märkten, Kostenvorteile, Spezialisierungsvorteile und Zeitvorteile.[106] Ähnlich ordnet HAMELAU die Motive für die Entwicklung einer Kooperation in die Kategorien Zeit, Ressourcen, Kosten und Marktzugang.[107]

THELEN dagegen beschränkt sich auf drei Arten von Motiven und unterscheidet dabei zwischen unternehmensspezifischen, marktspezifischen und wettebewerbsspezifischen Motiven. Tabelle 5 zeigt, dass die unternehmensspezifischen Motive ihrer Anzahl nach überwiegen, gefolgt von den marktspezifischen Auslösern. Im Rahmen der wettbewerbsspezifischen Motive werden in diesem Modell lediglich die große Anzahl der Mitbewerber und die Kapitalstärke der Konkurrenten auf den Exportmärkten angesprochen.

[106] Vgl. BACKHAUS/MEYER 1993, S. 331
[107] Vgl. HAMELAU 2004, S. 202

Unternehmensspezifische Motive	Marktspezifische Motive	Wettbewerbspezifische Motive
- mangelnde Kapitalkraft, um eine eigene Export-abteilung und/oder Außenorganisation zu errichten - geringerer Auslastungs-grad der Exportabteilung und Außenorganisation - Nutzung einheimischer Vertriebsnetze - Erhöhung der Markt-transparenz - Zersplitterung der Export-tätigkeit auf verschiedene Auslandmärkte - mangelnde Erfahrung im Exportgeschäft - Mengeneffekte und Rationalisierung - Ergänzungsbedürftigkeit des Produktions-programms - Zugang zu technischem Know-How - Risikoreduzierung - Finanzierungser-leichterung	- große geographische Streuung der Abnehmer und geringe Absatzquoten in den einzelnen Exportmärkten - Konzentrationsten-denzen auf der Abnehmerseite - exporterschwerende Wirtschaftsordnungen, Gesetze oder andere Bestimmungen - Subventionen oder Steuererleichterungen für Investitionen im Ausland - Nationale Präferenzen der Abnehmer im Exportmarkt - Fehlen von geeigneten Absatzmittlern (z.B. Handelsvertreter, Generalvertreter) in den Exportländern - schlechte Kontakte zu den Absatzmittlern in den Exportländern	- große Anzahl konkurrierender in- und ausländischer Mitbewerber - Kapitalkräftige Konkurrenten mit großer Marktgeltung auf den Exportmärkten

Tab. 5: Kooperationsmotive *(Quelle: Kleine, C. 2000, S.51; Thelen 1993, S. 52ff)*

Aus dieser großen Anzahl an Motiven lassen sich, anhand der Literaturanalyse und den Expertengesprächen, die vier zentralen Beweggründe – Ausgleich von fehlenden finanziellen Ressourcen, Aufbau von Management-Ressourcen, Möglichkeit als Systemanbieter aufzutreten und Aufbau eines Beziehungsmarketings – für die Entwicklung von Kooperationen identifizieren.[108]

[108] Vgl. KLEINE 2000, S. 52

Eine gängigere – und dieser Arbeit zugrunde liegende – Unterscheidung im Hinblick auf Kooperationsmotive bzw. die in die Kooperation involvierten Unternehmensbereiche[109] ist die Gliederung nach den (Unternehmens-)Bereichen:

- Einkauf
- Finanzierung
- Forschung & Entwicklung
- Produktion und
- Vertrieb & Marketing

„Zur Typologisierung von Kooperationen ist diese Unterscheidung insofern sinnvoll, als dass sie die direkte Verbindung zu der Unternehmensfunktion herstellt, welche vom Thema betroffen und entsprechend mit dem Management der Kooperation konfrontiert sein wird“ (SCHUH et al. 2005, S. 59ff). Zudem liegt es auf der Hand, dass eine Vertriebskooperation grundlegend anders ist als z.B. eine F&E-Kooperation; sie unterscheidet sich beispielsweise in der Zielsetzung, aber auch in Menge und Art der einzubringenden Ressourcen und somit im Bindungsgrad der Zusammenarbeit.

2.3.2.1. Optimierung des Einkaufs

Der kontinuierlich steigende Wettbewerbsdruck zwingt Unternehmen ihre Strategien der einzelnen Unternehmensbereiche zu prüfen und ggf. neu auszurichten. Eine Möglichkeit Kosten zu senken und so die Gewinne zu steigern ist die Optimierung des Einkaufs, z.B. mittels Zusammenschlüssen zu Einkaufsgemeinschaften.[110] Schließen sich mehrere Unternehmen zu einer Einkaufsgemeinschaft zusammen, kann diese mit einer größeren Kaufkraft bei den Lieferanten auftreten, mehr Druck aufbauen und so bessere Preise für alle Teilnehmer der Einkaufsgemeinschaft erzielen.

2.3.2.2. Finanzierung

Ein weiteres Motiv zur Kooperation kann die Finanzierung sein. Um die finanzielle Belastung und das Risiko neuer Strategien gering zu halten, werden häufig Kooperationen zur gemeinsamen Finanzierung solcher Vorhaben geschlossen.
Gerade Familienunternehmen, die in der Regel großen Wert auf Unabhängigkeit von Banken und eine hohe Eigenkapitalquote legen, ziehen in vielen Fällen eine Kooperation zur Finanzierung einem Kredit vor.

---

[109] Vgl. SCHUH et al. 2005, S. 59ff
[110] Vgl. ARNOLD 1982, S. 223

2.3.2.3. Forschung und Entwicklung

Die Bereiche Forschung & Entwicklung sind in der Regel sehr kostenintensiv, dies ist häufig auch eine Ursache für Unternehmenskooperationen. Aber auch gesetzliche Vorgaben und vor allem das Know-How in anderen Ländern sind häufig Motive für eine F&E-Kooperation mit einem ausländischen Partner.
Allerdings verfügen Kooperationen in den Bereichen F&E in den meisten Fällen über einen hohen Bindungsgrad, da selbst einzelne Projekte in der Regel über einen längeren Forschungszeitraum angelegt sind und nicht kurzfristig aufgegeben werden können. Besonders wichtig ist es in diesem Fall im Vorfeld die rechtlichen Rahmenbedingungen eindeutig festzulegen; da das Ergebnis meist vorher nicht genau kalkuliert werden kann, sollen so Konflikte nach Projektabschluss vermieden werden.

2.3.2.4. Produktion

Immer mehr, günstig im Ausland produzierte, „Billigware“ überflutet den deutschen Markt und setzt deutsche Familienunternehmen zusätzlich unter Druck.
Gleichzeitig sinkt Deutschlands Attraktivität als Produktionsstandort aufgrund strenger gesetzlicher Vorgaben, steigender Bürokratisierung und Sozialabgaben rapide und begünstigt so Überlegungen der Unternehmen einen Produktionsstandort im Ausland aufzubauen oder mittels einer Kooperation auch die Vorteile der ausländischen Produktion für sich zu nutzen.[111] Noch immer liegen beispielsweise die Lohn- und Lohnnebenkosten in vielen Ländern deutlich unter dem deutschen Niveau. Und trotz des Bedeutungszuwachses der Nachhaltigkeit, versuchen einige Unternehmen die strengen Auflagen durch den Aufbau von Produktionsstandorten im Ausland zu umgehen.

2.3.2.5. Vertrieb und Marketing

Die Erschließung neuer Märkte ist ein häufiges Motiv für internationale Kooperationsvorhaben.[112] Im Rahmen einer Studie zur Internationalisierung mittelständischer Unternehmen, gaben rund 80% der Befragten die Erschließung des Auslandsmarktes für eigene Produkte als Motiv der Internationalisierung an.[113]
Besonders für den Markteintritt bzw. in der Markteinführungsphase stellen Kooperationen ein geeignetes Instrument dar, um Absatzwege zu erschließen, einen

[111] Vgl. KRÖNCKE 2005, S. 17f; LACKMANN 2009, S. 23ff
[112] Vgl. KUPKE 2009, S. 46; OSBORN/HAGEDOORN 1997, S. 263
[113] Vgl. WEBER/KABST 2000, S. 38

Kundendienst aufzubauen und den Bekanntheitsgrad zu steigern. Mögliche Formen für derartige Aktivitäten sind gemeinsame Vertriebsgesellschaften, Verkaufsstellen, Außen- und Kundendienste, aber auch Marken- und Sortimentsgeschäfte oder eine Zusammenarbeit in den Bereichen Werbung und Marktforschung.[114] Kooperationen erweisen sich im Rahmen einer Markteintrittsstrategie für Länder, in welchen das Unternehmen noch nicht aktiv ist, als vorteilhaft, da sie meist die erste Stufe zur Marktpräsenz im Zielland darstellen.[115] In vielen Fällen entwickeln sich aus ersten Kooperationen Joint-Venture-Unternehmen oder es folgt sogar der Aufbau einer Tochtergesellschaft im Zielland, nachdem über die Zusammenarbeit ausreichend Kenntnisse und Erfahrungen über den Zielmarkt gesammelt wurden.
Somit stehen strategische Allianzen zur Erschließung neuer Märkte in direktem Zusammenhang mit der fortschreitenden Globalisierung.[116]

Die Bedeutung einer guten Beziehung zwischen Produzenten und Endabnehmern nimmt auch im internationalen Absatz immer weiter zu, was durch die fehlende lokale Präsenz auf dem Zielmarkt schwierig ist.[117] Vor allem im B2B-Bereich sind produktbegleitende Dienstleistungen oft ein für den Kauf entscheidender Wettbewerbsvorteil, aus diesem Grund steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit mit einem Ansprechpartner für den Kunden vor Ort.[118]

2.3.3. Risiken von Kooperationsvorhaben

Neben einer Vielzahl an Vorteilen wie beispielsweise die hohe Flexibilität gibt es aber auch Gefahren und Nachteile, die internationale Kooperationen mit sich bringen. Die eingeschränkten Kontroll- und Durchgriffsmöglichkeiten sind ebenso wie Kapital- und Know-How-Verlust Gefahren, die nicht vergessen werden dürfen.[119] „Geplante Synergien bleiben aus, inkompatible Kulturen prallen aufeinander, Machtkämpfe an der Spitze lenken vom eigentlichen Geschäft ab“ (BACKHAUS 2003, S. 282). Um eine produktive und reibungslose Zusammenarbeit zu gewährleisten, ist die Festlegung von Abstimmungs-, Planungs- und Steuerungsvereinbarungen notwendig.[120] Eine einseitige Abhängigkeit im Rahmen der Kooperation ist unbedingt zu vermeiden.

[114] Vgl. ENGELBACH 2000, S. 127ff
[115] Vgl. OVIATT/MCDOUGALL 1994, S. 55
[116] Vgl. OHMEA 1989, S. 144
[117] Vgl. GUTERMUTH 1997, S. 4
[118] Vgl. JUNG ERCEG 2002, S. 5ff
[119] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 9
[120] Vgl. BECKER et al. 2005, S. 21ff

Außerdem besteht die Gefahr der „Ausnutzung“, welche kaum ausgeschlossen, aber über den Aufbau eines soliden Vertrauensverhältnisses reduziert werden kann.

BACKES-GELLNER/HUHN definieren folgende Risiken von Kooperationen:

- Schaffung bzw. Förderung eines Konkurrenten durch Wissensübertragung
- wirtschaftliche Abhängigkeit, eingeschränkte Autonomie
- Gefahr der Imageschädigung bei Verbreitung von Produkten minderer Qualität
- Gefahr der Know-How-Diffusion[121]

Um die Risiken eines Kooperationsvorhabens besser kalkulieren zu können, sollte ein stufenweises Vorgehen gewählt und ein „vertretbarer Verlust“ definiert werden. Werden die Investitionen – egal ob Engagement in Form von Arbeitskraft/-zeit oder der finanzielle Einsatz – im Vorfeld klar eingegrenzt, so lässt sich auch das mit dem Vorhaben verbundene Verlustrisiko besser abschätzen.

Auch eine „kontinuierliche Erfolgskontrolle“ und das „Hinterfragen“ der Ziele in Form eines zirkulären Prozesses können zur Risikominimierung beitragen.

2.3.4. Strategische Optionen der Kooperationsentscheidung

Kooperationen werden in der Regel über die vier Dimensionen Aufgabenbereich, Richtung, Bindungsart und Dauer definiert.[122]
Abbildung 7 zeigt einen Überblick über die Gestaltungsmerkmale und deren mögliche Ausprägungen von Kooperationen.

[121] Vgl. BACKES-GELLNER/HUHN 2000, S. 188
[122] Vgl. ABEL 1992, S. 110

Gestaltungsmerkmal	Ausprägungen				
Aufgabenbereich	F&E	Beschaffung	Produktion	Vertrieb	Sonstige Funktionen
Richtung	horizontal	vertikal	multilateral	diagonal	
Bindungsart	nicht vertraglich	vertraglich **ohne** Kapitalbeteiligung z.B. Lizenzvereinbarungen, Nutzung des Vertriebsnetzes	vertraglich **mit** Kapitalbeteiligung z.B. Joint Venture		
Dauer	befristet	unbefristet			

Abb. 7: strategische Optionen der Kooperationsdimensionen *(Quelle: Rüggeberg, H. 1997, S. 61)*

Auf die einzelnen Gestaltungsmerkmale mit ihren jeweiligen Ausprägungen soll nun im Folgenden detailliert eingegangen werden.

2.3.4.1. Aufgabenbereich

Wie bereits im Rahmen der Motive für Kooperationen[123] dargestellt, lassen sich Kooperationen nach den Aufgabenbereichen der Zusammenarbeit gliedern. Prinzipiell kann eine Kooperation alle Unternehmensfunktionen umfassen.[124] Die häufigsten Kooperationsbereiche sind jedoch F&E, Beschaffung, Produktion, Vertrieb oder Finanzierung. Auf welchem Unternehmensbereich eine Kooperation aufgebaut werden soll, ergibt sich aus den Zielen, die mit der Zusammenarbeit verfolgt werden sollen. Wird beispielsweise das Ziel verfolgt ein neues Produkt zu entwickeln, so ist es naheliegend eine Zusammenarbeit im Bereich F&E anzustreben.

Im Rahmen dieser Arbeit werden ausschließlich Kooperationen betrachtet, die den Markteintritt in internationale, bisher noch nicht bearbeitete Märkte zum Ziel haben. Diese Absatzkooperationen – oder auch Vertriebskooperationen genannt – spielen vor dem Hintergrund stetiger Internationalisierung, gesättigter nationaler Märkte und wachsendem Wettbewerbsdruck eine immer größere Rolle.[125]

2.3.4.2. Richtung

Die Richtung gibt Aufschluss über die Branche bzw. Marktstufe des Kooperationspartners. In erster Linie wird zwischen horizontalen und vertikalen

[123] Vgl. Kapitel 2.3.2
[124] Vgl. RÜGGEBERG 1997, S. 60
[125] Vgl. BRONDER/PRITZEL 1991, S. 45

Kooperationen unterschieden.[126] Im Falle einer horizontalen Kooperation wird mit einem Partnerunternehmen der gleichen Branche bzw. Wertschöpfungsstufe zusammengearbeitet, während bei einer vertikalen Kooperation die Partner aus unterschiedlichen Marktstufen kommen.[127]

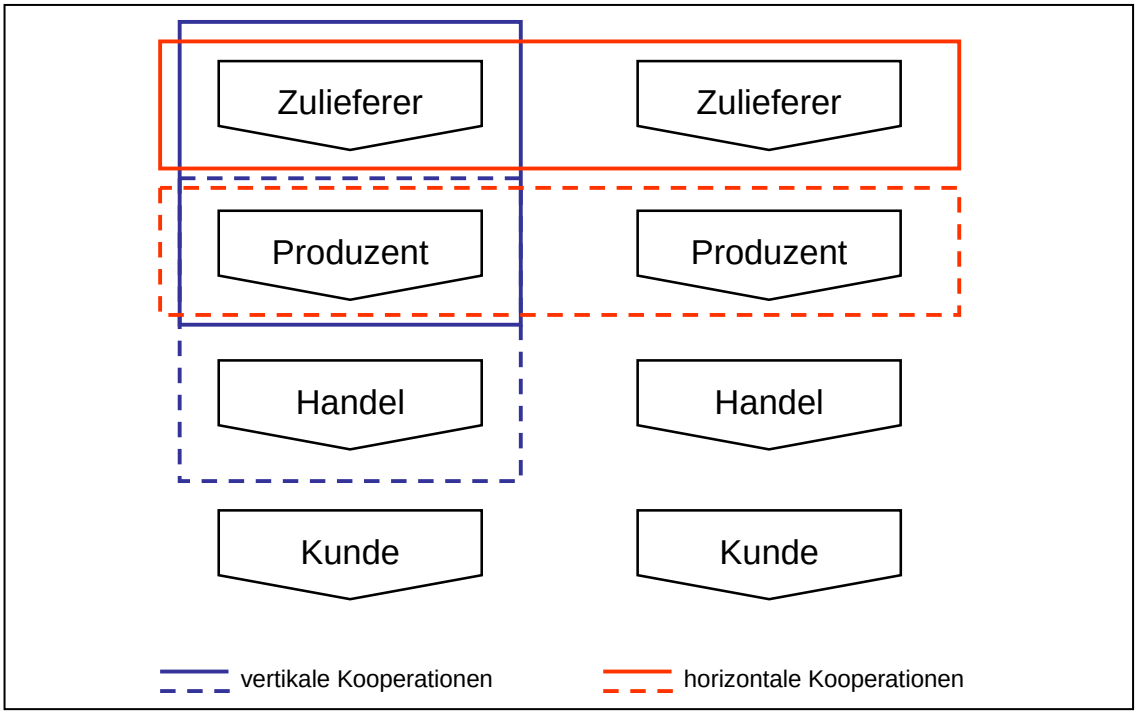

Abb. 8: Beispiele horizontaler und vertikaler Kooperationen *(Quelle: eigene Darstellung)*

Kooperiert ein Unternehmen beispielsweise mit einem Wettbewerber, so spricht man von einer horizontalen Kooperation. In diesem speziellen Fall sind, aufgrund hoher psychologischer Hemmschwellen, intensive vertrauensbildende Maßnahmen unbedingt erforderlich.[128] Die Risiken eines Know-How-Verlustes und einer Ausnutzung sind in diesem Fall besonders groß.

Der Schwerpunkt vertikaler – Wertschöpfungsstufen übergreifender – Kooperationen liegt in der Zusammenarbeit zwischen produzierender Industrie und dem Handel.[129] Im Rahmen vertikaler Kooperationen wird zwischen Vorwärtsintegration – z.B. als Hersteller mit dem Handel – und Rückwärtsintegration – beispielsweise zwischen Produzent und Zulieferer – unterschieden.[130]

[126] Vgl. DILLER 1992, S. 568
[127] Vgl. BRONDER/PRITZEL 1991, S. 46; KUPKE 2009, S. 46; BABO 2004, S. 10ff
[128] Vgl. MÜLLER/GOLDBERGER 1986, S. 95
[129] Vgl. BABO 2004, S. 10ff
[130] Vgl. www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/exist_gr/koop.pdf, Zugriff am 16.06.2010

Neben horizontaler und vertikaler Zusammenarbeit gibt es außerdem noch multilaterale und diagonale Kooperationsformen. Kooperieren mehrere Partner aus unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen, so wird diese Kooperationsrichtung als multilateral bezeichnet.

Von einer diagonalen Kooperation wird dann gesprochen, wenn es sich um eine branchen- und wertschöpfungsübergreifende Zusammenarbeit handelt.[131]
Abbildung 9 veranschaulicht mögliche Formen multilateraler und diagonaler Zusammenarbeit.

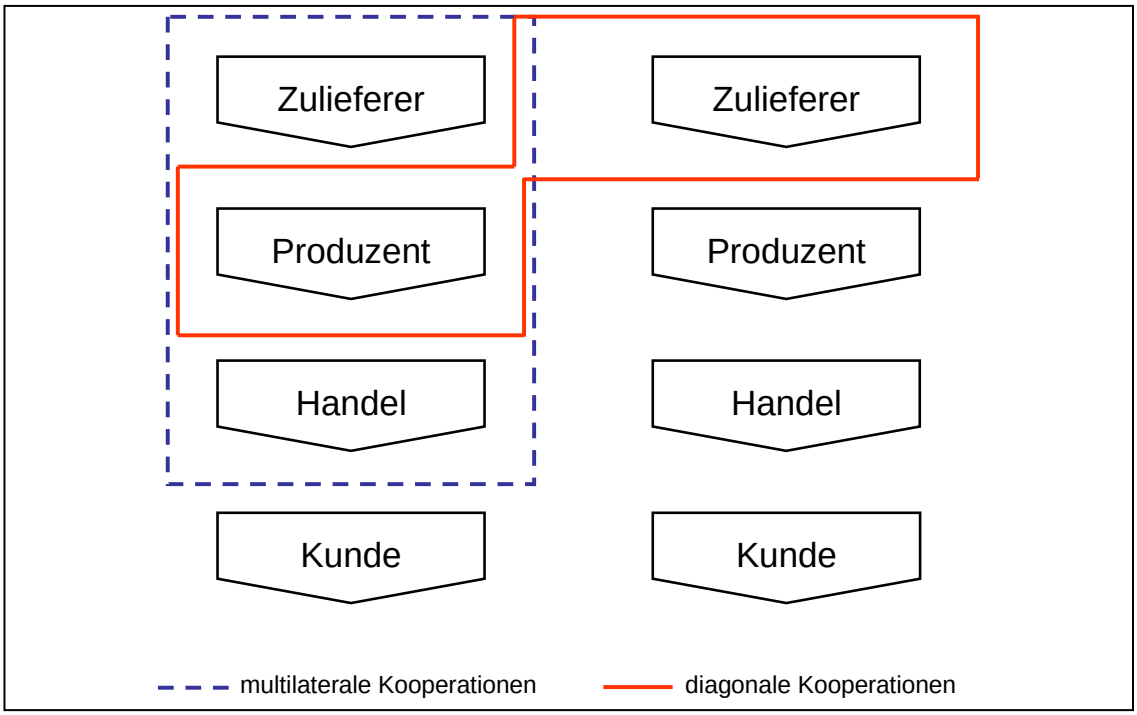

Abb. 9: Beispiele multilateraler und diagonaler Kooperationen *(Quelle: eigene Darstellung)*

2.3.4.3. Bindungsart

Die Bindungsart beschreibt die Intensität der Zusammenarbeit, hierbei wird zwischen den folgenden Ausprägungen unterschieden:

- nicht-vertragliche Kooperation
- vertragliche Bindung ohne Kapitalbeteiligung
- vertragliche Bindung mit Kapitalverflechtung[132]

[131] Vgl. ABEL 1992, S. 100; www.ec-net.de Zugriff am 25.02.2011,
Netzwerk elektronischer Geschäftsverkehr gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
[132] Vgl. ABEL 1992, S. 93; BOEHME 1986, S. 35f

Bei nicht-vertraglich geregelten Kooperationen werden – basierend auf mündlichen Vereinbarungen – unverbindliche Verhaltensrichtlinien festgelegt, aus welchen keine rechtlichen Ansprüche hervorgehen.[133] In der Praxis dienen derartige Regelungen in einigen Fällen als Testphase zum gegenseitigen Kennenlernen und zur besseren Abschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit einer Zusammenarbeit. In manchen Fällen ist eine vertragliche Einigung, z.B. aufgrund kultureller Unterschiede, nicht möglich, so dass auch hier eine nicht-vertragliche Zusammenarbeit ein Ansatz sein kann.

Die zweite Stufe hinsichtlich der Intensität einer Kooperation bilden vertraglich geregelte Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung; hierzu zählen beispielsweise Lizenzverträge.[134] In der Praxis gibt es eine Vielzahl derartiger vertraglicher Vereinbarungen; eine große Anzahl an Vertriebskooperationen wird von Exklusivverträgen geprägt. Vor allem im Bereich der vertikalen Kooperationen, wie sie zwischen Herstellern und Händlern bestehen, spielen Exklusivverträge eine zentrale Rolle.

Den höchsten Bindungsgrad haben vertraglich geregelte Kooperationen mit Kapitalbeteiligung, wie beispielsweise Joint Ventures. Diese Form der Bindungsintensität beschreibt die gemeinschaftliche Beteiligung an einer neu zu gründenden oder auch bestehenden Gesellschaft.[135]

Je nach Bindungsintensität existieren verschiedene Vor- und Nachteile, welche bei der Planung berücksichtigt werden sollten. Tabelle 6 zeigt eine Aufstellung der Vor- und Nachteile im Zusammenhang mit der Bindungsart.

[133] Vgl. BOEHME 1986, S. 35
[134] Vgl. JUGEL 1991, S. 150
[135] Vgl. JUGEL 1991, S. 150

	Vorteile	Nachteile
Nicht-vertragliche Kooperation (Export)	Wahrnehmung von Wachstumschancen bei geringem Einsatz von Kapital im Ausland Erwerb von spezifischem Ländermarkt-Know-how keine dauerhafte Bindung notwendig bessere Kapazitätsauslastung, langfristige Economies of Scale	Transportkosten, Zölle, Kontingentierungen, administrative und rechtliche Einfuhrhemmnisse Wechselkursrisiken Verzicht auf Faktorkostenvorteile Informationsdefizite durch geografische Distanz
Kooperationen ohne Kapital-beteiligung	Geringe finanzielle und personelle Ressourcenbindung Zugang zu Ressourcen, Erfahrungen oder sonstigen Wettbewerbsvorteilen des Partnerunternehmens Vermeidung von nationalen Ressentiments Verwertung des unternehmenseigenen Know-hows in geografisch, rechtlich-politisch oder kulturell schwer zugänglichen Märkten	Schaffung bzw. Förderung eines Konkurrenten durch Wissensübertragung wirtschaftliche Abhängigkeit, eingeschränkte Autonomie Gefahr der Imageschädigung bei Verbreitung von Produkten minderer Qualität Gefahr der Know-how-Diffusion
Vertragliche Bindung mit Kapitalverflechtung (Direkt-investitionen)	optimale Marktbearbeitung durch Produktion und Service vor Ort Insider-Position, schnelles und flexibles Reagieren auf Marktveränderungen Vermeidung exportspezifischer Kosten (Transport, Zölle) Wahrnehmung von Faktorkostenvorteilen	vergleichsweise hoher Kapitaleinsatz, daher hohes Risiko hohe Anforderungen an das Management Kosten der Steuerung eines internationalen Konzerns hohe Abhängigkeit von der politischen und wirtschaftlichen Entwicklung im Zielland

Tab. 6: Vor- und Nachteile alternativer Internationalisierungsformen *(Quelle: Gutmann, J. 2000, S. 188)*

Die Bindungsart bzw. die damit verbundene Kooperationsform ist von der Richtung der Kooperation unabhängig, wie auch umgekehrt.[136] Außerdem hat die Bindungsart indirekt auch Auswirkungen auf die Dauer der Kooperation; je höher der Bindungsgrad, umso unflexibler sind die Partner im Falle einer Auflösung. Ein gemeinsames Joint Venture ist in der Regel nicht so schnell aufgelöst oder verkauft wie beispielsweise eine Kooperation ohne Kapitalbeteiligung. Im Rückschluss kann daher die Bindungsintensität einer Partnerschaft über die Festlegung der Dauer verstärkt oder geschmälert werden.

Diese Arbeit konzentriert sich auf die Betrachtung nicht-vertraglicher Bindungen und vertragliche Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung. Nicht-vertragliche Bindungen oder (zeitlich befristete) Kooperationen ohne Kapitalbindung können im Folgenden auch als „lose Kooperation“ bezeichnet werden, da die Bindungsintensität in diesen Fällen nicht so stark ist wie im Falle einer vertraglichen Bindung mit Kapitalbeteiligung.

2.3.4.4. Dauer

Bezüglich der Dauer von Kooperationen wird im Allgemeinen zwischen unbefristet und befristet differenziert.
Befristete Kooperationen werden in der Regel projektbezogen vereinbart; sie dienen der Realisierung eines gemeinsamen Projektes wie beispielsweise ein gemeinsamer Messeauftritt. Einige Unternehmen vergeben jährlich auf ein Jahr befristete Exklusivverträge, um so im jährlichen Turnus über (Vertriebs-)Partner zu entscheiden.
Wird hingegen eine längerfristige bzw. dauerhafte Zusammenarbeit angestrebt, so wird die Kooperation häufig unbefristet angelegt.
Eine Ausnahme bilden die sogenannten „Testphasen“: Hier wird zwar längerfristig eine dauerhafte Zusammenarbeit angestrebt, sind jedoch die Unsicherheiten zu groß, wird auch in solchen Fällen zunächst eine befristete Zusammenarbeit vereinbart, welche im Erfolgsfall verlängert oder in ein unbefristetes Verhältnis gewandelt wird.

2.3.5. Kooperationsformen

Grenzüberschreitende Unternehmensaktivitäten gewinnen im Zeitalter des globalen Wettbewerbs und der Internationalisierung strategisch an Bedeutung, wie der enorme Anstieg außenwirtschaftlicher Verflechtungen, sowohl von Direktinvestitionen als auch

[136] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 7

von Aktivitäten des internationalen Handels, seit Mitte der 1980er Jahre belegt. [137] „Darüber hinaus existiert eine weite Bandbreite kooperativer Arrangements, die als intermediäre Formen zwischen den Polen Markt einerseits und Hierarchie andererseits eine Strategiealternative darstellen und in den letzten Jahren in der Praxis, aber auch in der wissenschaftlichen Analyse an Bedeutung gewonnen haben“ (BABO 2004, S. 1).

Kooperationen beschreiben den Bereich zwischen reinen marktwirtschaftlichen Beziehungen und hierarchischen Unternehmenslösungen[138] wie Abbildung 10 zeigt.

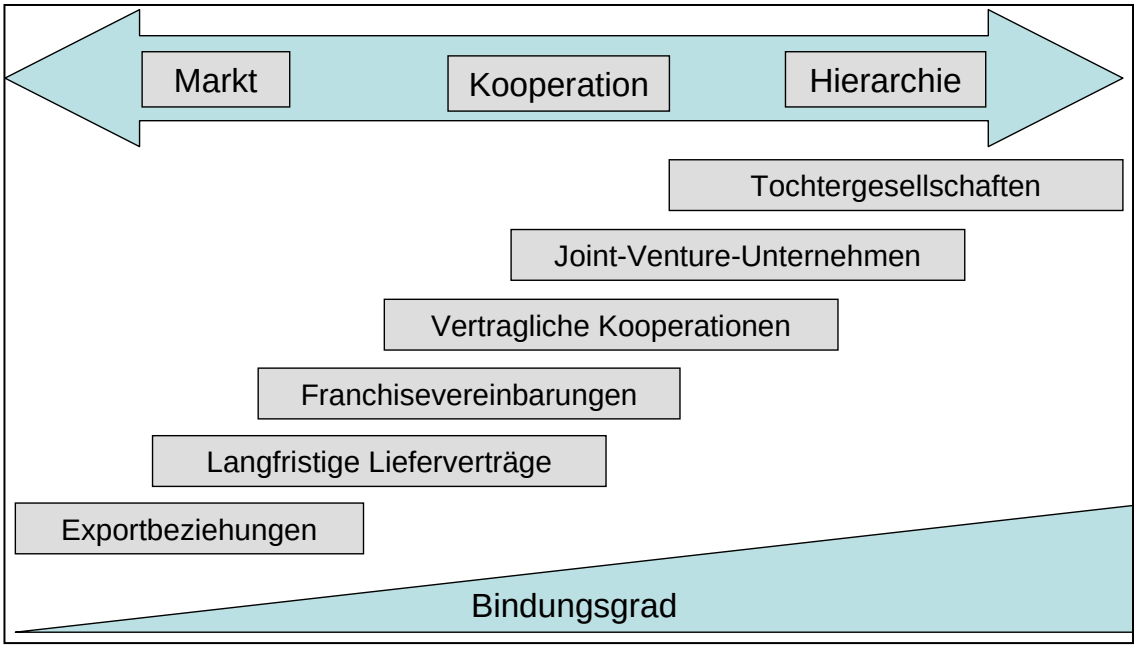

Abb. 10: Markt-Kooperation-Hierarchie *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Backes-Gellner, U.; Huhn, K. 2000, S. 175-192)*

Im Groben kann daher zwischen drei Hauptformen der Zusammenarbeit unterschieden werden; reine Exportbeziehungen (Markt), Kooperationsbeziehungen ohne Kapitalbeteiligung – hierzu zählen unter anderem Lizenzierungsverträge, Franchisingsysteme, Koproduktionen, Management- und technische Beratungsverträge – und Direktinvestitionen, beispielsweise über Joint Ventures oder eigene Tochtergesellschaften.[139] Die Übergänge zwischen den verschiedenen Kooperationsformen sind oft fließend und nicht eindeutig voneinander abzugrenzen.
In der Unternehmenspraxis sind die Trennlinien zwischen den einzelnen Modellen noch schwieriger zu ziehen als in der Theorie. Meist sind Kooperationen „Mischformen“ verschiedener Modelle und vor allem im Fall von kleinen und mittleren

[137] Vgl. BABO 2004, S. 1
[138] Vgl. SCHOLZ 2005, S. 509
[139] Vgl. BACKES-GELLNER/HUHN 2000, S. 180f

Familienunternehmen existiert eine Vielzahl von Kooperationen, die keine oder keine detaillierte vertragliche Grundlage haben. Kleine und mittelständische Familienunternehmen arbeiten oft in „losen“ Kooperationsmodellen, was sowohl Familienunternehmer als auch die Experten aus der Wissenschaft bestätigten.

Generell ist zwischen horizontalen und vertikalen Kooperationsformen zu differenzieren.[140] Im Laufe der Zeit bildete sich außerdem noch eine Mischform aus, welche diagonale/laterale Kooperation – branchen- und/oder marktstufenübergreifend – beschreibt.[141]

Des Weiteren unterscheiden sich die Kooperationsvorhaben anhand der jeweiligen Partner, die für die Zusammenarbeit ausgewählt werden. Auch im Rahmen der Markteintrittsstrategie besitzen Kooperationen in der Regel drei unterschiedliche Dimensionen:

- Einzelgängermodell: 100-prozentige Tochtergesellschaft im Ausland
- Stammlandmodell: Kooperationspartner aus demselben Land, um in einen ausländischen Markt einzutreten
- Ziellandmodell: Kooperation mit Unternehmen im Zielland. [142]

Diese Arbeit konzentriert sich ausschließlich auf Ziellandmodelle in Form von „losen“ Kooperationen; Direktinvestitionen und reine Exportbeziehungen werden im Rahmen der Fallstudienuntersuchung nicht näher betrachtet.

Im Folgenden werden sowohl die klassischen Kooperationsformen wie Konsortien, Lizenzierung, Franchise oder Joint Venture als auch modernen Kooperationsformen wie beispielsweise Firmenpooling näher erläutert. Hierbei wird zwischen vertraglichen Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung und Kooperationen mit Kapitalbeteiligung bzw. Direktinvestitionen unterschieden.

[140] Vgl. Kapitel 2.3.4.2
[141] Vgl. BABO 2004, S. 10ff; Kapitel 2.3.4.2
[142] Vgl. HAEUSGEN 1997, S. 186

2.3.5.1. Klassische Kooperationsformen (vertragliche Bindungen ohne Kapitalbeteiligung)

2.3.5.1.1. Konsortium

Ein Konsortium ist die zweckgebundene, befristete oder auch unbefristete Vereinigung mehrerer rechtlich und wirtschaftlich selbstständig bleibender Unternehmen zur Durchführung eines bestimmten Geschäfts.[143] Verpflichten sich die kooperierenden Unternehmen projektbezogen zusammenzuarbeiten, so spricht man von einem Konsortium oder einer sogenannten Arbeits- bzw. Projektgemeinschaft. Diese Arbeitsgemeinschaft kann sich auf ein oder auch auf mehrere Projekte beziehen; in der Regel sind Konsortien jedoch nur auf eine begrenzte Dauer angelegt.[144]
Der Begriff des Konsortiums hat einen lateinischen Ursprung wie aus dem Wort consors (= Schicksalsgenosse) ersichtlich ist. Vor allem im Rahmen von Wertpapieremissionen und Krediten sind Konsortien eine beliebte Kooperationsform; in diesem Fall Bankenkonsortium genannt.

Generell wird zwischen Innen- und Außenkonsortium – auch stilles und offenes Konsortium genannt – unterschieden. Um welche Art des Konsortiums es sich handelt ist abhängig davon, ob der Geschäftspartner über die Bildung eines Konsortiums informiert wird oder nicht. Eine Arbeitsgemeinschaft wird in der Regel offen kommuniziert und ist somit als offenes Konsortium zu bezeichnen.[145]

Zur Koordination zwischen dem Konsortium und dem jeweiligen Geschäftspartner wird ein Konsortialführer festgelegt, der diese Aufgabe übernimmt. Üblicherweise haben die Konsortialführer aufgrund des Mehraufwands durch die Koordinationsfunktion eine höhere Konsortialquote als die übrigen Konsorten.

Übersteigt das Geschäftsvolumen oder die Auftragshöhe die Kapazitäten eines einzelnen Unternehmens oder ist das Geschäftsrisiko zu hoch, werden Konsortien gegründet, um den Auftrag erfolgreich abzuwickeln und das Risiko durch die Verteilung auf mehrere Unternehmen zu mindern. Somit ist das Konsortium ein wesentliches Instrument zur Risikostreuung. Mit der Bildung eines Konsortiums werden neben der Risikostreuung meist ökonomische Ziele wie Synergieeffekte, Aufgabenzerlegung und Wettbewerbsverzerrungen durch kartellähnliche Strukturen verfolgt.

---

[143] Vgl. www.wikipedia.de Zugriff am 12.04.2008
[144] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 4
[145] Vgl. VDI 1991, S. 39f

„Dem Geschäftspartner wird durch ein Konsortium die Aufnahme einer Vielzahl von Geschäftsverbindungen zu verschiedenen Unternehmen mit möglicherweise unterschiedlichen Konditionen erspart, weil er beim Konsortium lediglich mit dem Konsortialführer kommunizieren muss und einheitliche Konditionen erhält. Ist das Konsortialgeschäft endgültig abgewickelt, endet auch der Zweck des Konsortiums, für den es gebildet wurde“ (www.wikipedia.de, Zugriff am 12.04.2008).

Vor allem in der Baubranche sind derartige Projektgemeinschaften verstärkt anzutreffen; dabei kooperieren mehrere Unternehmen, um komplexe Bauvorhaben realisieren zu können.[146]

2.3.5.1.2. Lizenzierung

LUBRITZ spricht Lizenzen für internationale Kooperationen eine bedeutende Rolle zu.[147] Im Falle einer Lizenzierung erfolgt die Marktbearbeitung indirekt durch einen Lizenznehmer über den Erwerb einer entsprechenden Lizenz.[148] Unter einer Lizenz wird ein begrenztes Nutzungsrecht für bestimmte Kenntnisse, namentliche Bezeichnungen von Produkten, Fähigkeiten, Patenten, Geschmacksmustern, Gebrauchsmustern oder Warenzeichen verstanden.[149] Die Nutzung kann innerhalb des Lizenzvertrages in zeitlicher, sachlicher oder räumlicher Hinsicht limitiert werden.[150]
Im Rahmen der Lizenzvereinbarung ist zwischen dem Lizenzgeber und dem Lizenznehmer zu unterscheiden. Die Ziele des Lizenzgebers liegen in der Einnahme von Gebühren für bereits vorhandenes Wissen und der Erschließung neuer Märkte ohne Nutzung von eigenen Ressourcen.[151] Der Lizenznehmer dagegen möchte z.B. eine Technologie nutzen, um Kosten für Forschung und Entwicklung zu sparen, einen zeitlichen Vorsprung gegenüber Wettbewerbern zu generieren und/oder seine Produktpalette zu erweitern und vorhandene Absatzstrukturen zu nutzen.[152]
Der Lizenzgeber hat dabei das Risiko des Kontrollverlustes und des „Know-how-Diebstahls“.[153] Produziert beispielsweise der Lizenznehmer qualitativ minderwertige Ware, so kann dies das Image der Marke grenzenübergreifend belasten.

[146] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 4
[147] Vgl. LUBRITZ 1998, S. 42
[148] Vgl. BABO 2004, S. 15ff
[149] Vgl. MORDHORST 1994, S. 14; KUTSCHKER/SCHMID 2006, S. 14
[150] Vgl. BERNDT/SANDER 2002, S. 608ff; BÖCKER 1991, S. 75ff
[151] Vgl. BABO 2004, S. 15ff
[152] Vgl. ZENTES et al. 2005, S. 560
[153] Vgl. WALLDORF 1992, S. 453f

2.3.5.1.3. Franchise

Der Begriff Franchising, auch Konzessionsverkauf genannt, hat seinen Ursprung in der Distributionspolitik und beschreibt eine hybride Form des Verkaufs, zwischen indirektem und direktem Verkauf. [154] Es handelt sich dabei um ein Vertriebssystem, durch welches sowohl Produkte als auch Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden.[155]

Franchising kann als eine Sonderform der Lizenzierung bezeichnet werden.[156] Im Rahmen dieses Konzeptes wird, ähnlich wie bei der Lizenzierung, das Nutzungsrecht für ein Geschäftskonzept gegen ein Entgelt vergeben. Die Tragweite ist bei einem Franchising-Konzept allerdings deutlich höher als bei einer Lizenzierungs-Vereinbarung. Der Franchisenehmer bezahlt für die Nutzung eines einheitlichen Namens bzw. einer Marke, einer einheitlichen Ausstattung für das Auftreten nach Außen und für ein gemeinsames Vertriebssystem, wie oftmals auch für eine gemeinsame Buchführung, eine Gebühr. Somit beinhaltet das Konzept das gesamte Geschäftssystem inklusiv des Marketingkonzeptes.[157] Seine Dienstleistungen oder Erzeugnisse verkauft der Franchisenehmer jedoch rechtlich selbstständig. Nachdem der Franchisegeber den Franchisenehmer ausgebildet hat, überprüft er kontinuierlich die Umsetzung des Konzeptes und ist berechtigt Anweisungen zu erteilen.[158]

Das Franchising-Konzept bietet, als internationale Kooperationsform, beiden Parteien entscheidende Vorteile. Der Franchisenehmer kann das bereits aufgebaute Markenimage für sich nutzen und auf ein bewährtes Unternehmenskonzept zurückgreifen. Der Franchisegeber dagegen kann seine Marke und sein Geschäftskonzept internationalisieren, ohne dabei ein finanzielles Risiko einzugehen, ganz im Gegenteil profitiert er sogar von der Nutzungsgebühr. Außerdem übt er ein hohes Maß an Weisungs- und Kontrollbefugnis aus.

In den letzten Jahren hat die Bedeutung von Franchising deutlich zugenommen. Am stärksten ist dieses Konzept in den Bereichen der Konsumgüterindustrie, Dienstleistungen und Handel vertreten.

Innerhalb der Gastronomie nehmen die Franchise-Konzepte ebenfalls kontinuierlich zu; neben den typischen Fast Food Ketten wie McDonald, Kentucky Fried Chicken, Burger King etc. reihen sich auch immer mehr Gastronomiebetriebe mit anderen Philosophien, wie beispielsweise Vapiano, in die Reihe der Franchiseunternehmen ein.

---

[154] Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Franchising (Zugriff am 05.11.2010)
[155] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 4
[156] Vgl. BABO 2004, S. 15ff
[157] Vgl. BABO 2004, S. 15ff
[158] Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Franchising (Zugriff am 05.11.2010)

Aber auch in anderen Branchen spielt Franchising eine große Rolle wie beispielsweise am Unternehmen OBI deutlich wird. Das von Manfred Maus 1970 gegründete Unternehmen ist ein Franchise-Geber, welcher dem Franchise-Nehmer – der OBI-Baumarkt-Filiale – die Lizenz für das Produkt- und Dienstleistungsangebot überträgt. Der Franchise-Nehmer verpflichtet sich im Gegenzug eine, im Vorfeld definierte, Umsatzprovision an den Franchise-Geber abzuführen.[159]

2.3.5.2. Klassische Kooperationsformen (vertragliche Bindungen mit Kapitalbeteiligung)

2.3.5.2.1. Joint Venture

Der Begriff „Joint Venture“ (JV) steht für eine „gemeinsame Tochtergesellschaft von mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich getrennten Unternehmen“ (http://de.wikipedia.org/wiki/Joint_Venture, Zugriff am 05.11.2010). Die einzelnen Unternehmen bringen unterschiedliche Ressourcen in das gemeinsam neu gegründete Unternehmen ein, welches für sich selbst ebenfalls rechtlich selbstständig ist.[160]

Im Rahmen grenzüberschreitender Kooperationen ist die Bedeutung von Joint Ventures als Internationalisierungsstrategie unumstritten.[161] In nahezu allen Industriebranchen ist dieses zwischenbetriebliche Kooperationskonzept weit verbreitet.[162]

Das Joint Venture ist die Kooperationsform mit dem höchsten Bindungsgrad, welcher sich über die Kapitalbeteiligung und die langfristige Ausrichtung der Vertragsbeziehung ausdrückt.

Ein Joint Venture ermöglicht beiden Partner direkten Einfluss auf das gemeinsame Projekt auszuüben und dabei das Risiko des Markteintritts unter den Partner aufzuteilen. Risiken wie potentielle Know-how-Verluste und Interessenunterschiede bestehen jedoch trotzdem. Aufgrund der Kapitalbeteiligung ist das Risiko bei einem Joint Venture deutlich größer als bei Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung, was eine intensivere Auseinandersetzung mit den besonderen Marktgegebenheiten in diesem Fall unumgänglich macht.

2.3.5.2.2. Tochtergesellschaft

Eine Tochtergesellschaft stellt eine rechtlich selbstständige Einheit im Auslandsmarkt dar, die durch eine Eigengründung oder eine Akquisition über Direktinvestitionen

[159] Vgl. Vortrag von Manfred Maus Juli 2010 im Rahmen der Familienunternehmerkonferenz in Stuttgart
[160] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 7
[161] Vgl. ZENTES et al. 2005, S. 649
[162] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 7

erfolgen kann.[163] Eine Tochtergesellschaft ist zwar ein rechtlich eigenständiges, jedoch wirtschaftlich unselbstständiges Unternehmen, welches von einer Abhängigkeit zur Muttergesellschaft geprägt ist, von welcher sie auch kontrolliert wird.[164]

Die Gründung einer eigenen Niederlassung im Ausland bietet zwar den Vorteil der Unabhängigkeit und der vollen Erfolgskontrolle,[165] ist aber mit einem deutlich größeren Aufwand (z.B. an personellen Ressourcen, Zeit etc.) und höheren Kosten verbunden. „Tochtergesellschaften bieten damit das höchste Maß an Eigenständigkeit im Ausland, so dass sich sowohl eine Abhängigkeit von Dritten als auch der potentielle Verlust von Wissen sowie mögliche Reibungen zwischen den Partnern vermeiden lassen“ (MERTENS 2009, S. 161). Die Tochtergesellschaft ist die kapitalintensivste Form der Marktbearbeitung und somit mit einem hohen Risiko verbunden. Außerdem ist die Gründung nicht nur kosten-, sondern auch zeitintensiv, was einen schnellen Markteinstieg erschwert. An dieser Stelle ist jedoch zwischen Tochtergesellschaften aus Eigengründung und denen aus Akquisition zu unterscheiden. Im Falle einer Eigengründung ist das Risiko eines Fehlschlages geringer, was darin begründet liegt, dass ein neu gegründetes Tochterunternehmen strategisch, kulturell und strukturell optimal an das Mutterunternehmen angepasst werden kann.[166] Im Falle einer Akquisition ist der schnelle Markteintritt der größte Vorteil verglichen mit der Eigengründung. Da das Unternehmen in diesem Fall auf bestehenden Strukturen aufbauen kann, ist ein schnellerer Aufbau der Auslandsaktivitäten möglich.[167] In vielen Fällen mangelt es jedoch an geeigneten Unternehmen zur Übernahme. Ein weiteres Risiko sind Aversionen, die gegen den ausländischen Investor entwickelt werden können, was zum Scheitern des Vorhabens führen kann.[168]

Zusammenfassend ist festzuhalten, „dass die Wahl einer Tochtergesellschaft als Markteintritts- und Marktbearbeitungsform das höchste Risiko-Rendite-Profil aufweist“ (MERTENS 2009, S. 163).

[163] Vgl. BACKHAUS et al. (2003), S. 181ff; HOLTBRÜGGE 1996, S. 26f; WELGE/HOLTBRÜGGE 2001, S. 125
[164] Vgl. www.wikipedia.de; Zugriff am 05.11.2010
[165] Vgl. KUTSCHKER/SCHMID 2006, S. 880f
[166] Vgl. MERTENS 2009, S. 162
[167] Vgl. MERTENS 2009, S. 163
[168] Vgl. MERTENS 2009, S. 163

2.3.5.3. Moderne Kooperationsformen

2.3.5.3.1. Firmenpooling

Um die Risiken und Kosten eines Kooperationsvorhabens, wie beispielsweise eines Joint Ventures, auf ein kalkulierbares Maß zu reduzieren und Unternehmensstärken gemeinschaftlich einzubringen, wurde das Konzept des Firmenpoolings entwickelt. Hierbei arbeiten mindestens drei lokale Unternehmen zusammen, um den Eintritt in einen ausländischen Markt und dessen Bearbeitung zu ermöglichen. Das von Staat und Verbänden entwickelte Modell wurde geschaffen, um vor allem KMU zu unterstützen auf ausländischen Märkten aktiv zu werden.[169]

Folgende Eigenschaften bezüglich eines Firmenpools können festgehalten werden:

- rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Unternehmen
- gemeinsame Absicht ist die Markterschließung im Zielland
- gemeinsame Organisationsstruktur im Zielland[170]

Aufgrund eindeutiger Unterschiede zwischen den verschiedenen Firmenpools ist eine Unterscheidung in drei Untergruppen notwendig: Branchenfirmenpool, Kammerfirmenpool und der private Firmenpool.[171]

Als Branchenfirmenpool wird eine Kooperation bezeichnet, die von Unternehmen einer Branche mit der Absicht eingegangen wird einen gemeinsamen Marktauftritt im Zielland zu realisieren.[172] Da die Unternehmen in diesem Fall bevorzugt aus dem gleichen Land kommen, kann man im Sinne von HAEUSGEN von einer Stammlandkooperation sprechen.[173] Der grundsätzlich unbefristet angelegte Branchenfirmenpool ist vor allem auf die Initiative des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) zurückzuführen.[174]

Im Fall des Kammerpools versucht eine Organisationseinheit mit Sitz im Zielland Unternehmen aus dem Stammland beim Markteintritt im Zielland zu unterstützen. Im Gegensatz zum Branchenpool ist ein Kammerfirmenpool jedoch zeitlich befristet.[175]

Ein privater Firmenpool wird von einer Person initiiert; aus welchem in der Regel keine tiefer gehende Zusammenarbeit der Unternehmen entsteht, vielmehr wird für befristete Projekte kooperiert.[176]

---

[169] Vgl. FUEGLISTALLER et al. 2008, S. 432
[170] Vgl. KLEINE 2000, S. 23
[171] Vgl. KLEINE 2000, S. 23
[172] Vgl. KLEINE 2000, S. 27
[173] Vgl. HAEUSGEN 1997, S. 198
[174] Vgl. KLEINE 2000, S. 27
[175] Vgl. KLEINE 2000, S. 28

Die Vorteile des Firmenpoolings liegen, wie auch bei einigen anderen Kooperationsformen, in den zu erzielenden Skaleneffekten und der Kostenreduktion. Meist ist das Firmenpooling zeitlich begrenzt und dient nur als Anstoß für den ersten Schritt ins Ausland; oft bildet das Firmenpooling die „Vorstufe“ zu einem Joint Venture.

2.3.5.3.2. Corporate Reputation

Unter Corporate Reputation ist eine ganzheitliche Kommunikationsstrategie zu verstehen, die das Vertrauens- und Beziehungssystem zwischen Zielgruppe und Anbieter fördert.[177] Eine Kooperation im Bereich des Kommunikationsmanagements mit einem Unternehmen im Zielland wirkt sich auf den Aufbau eines Vertrauens- und Beziehungssystems zu den Kunden positiv aus. Nach ZYGLIDOPOULOS et al. ist, neben Finanzmitteln und Human Ressource, auch Reputation eine bedeutende strategische Ressource. Ressourcenrestriktionen können durch Bündelung von Reputation ausgeglichen werden.[178] Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein bilden die Basis für den Aufbau eines geeigneten Images.[179] Gemeinsame Marktauftritte mit bereits auf dem Zielmarkt bekannten Unternehmen beziehungsweise die unternehmensübergreifende Bündelung von Kommunikationsfähigkeiten unterstützt die Entwicklung eines guten Images am Zielmarkt.

„Eine gute Corporate Reputation hilft nachhaltig beim Erschließen neuer Märkte, schafft Kundenvertrauen und vereinfacht so die Marktdurchdringung. Ein ganzheitlich angelegtes und erfolgreiches Corporate Reputation Management kann entscheidend dazu beitragen, vom Kundenmarkt als ein geeigneter und verlässlicher Partner wahrgenommen zu werden“ (HORTON 2005, S. 3).

2.3.5.3.3. Unternehmer helfen Unternehmern

Eine weitere sich über die Zeit entwickelte Form der Kooperation ist das Prinzip „Unternehmer helfen Unternehmern“. Diese bisher noch nicht so stark verbreitete Kooperationsform beschreibt die Zusammenarbeit von auslandserfahrenen Unternehmen mit Unternehmen, die noch keine Erfahrungen mit Aktivitäten im Ausland haben. Dieses Vorgehen wird auch gern als „fellow sourcing“ oder auch als „Huckepack-Verfahren“ bezeichnet.[180]

---

[176] Vgl. KLEINE 2000, S. 31
[177] Vgl. HORTON 2005, S. 4
[178] Vgl. ZYGLIDOPOULOS et al. 2006, S. 79
[179] Vgl. FOMBRUN 1996, S. 71
[180] Vgl. VON BEHR/SEMLINGER 2004, S. 99

Es gibt verschiedene Plattformen bzw. Vereinigungen, die diese Art der gegenseitigen Unterstützung praktizieren beispielsweise vermittelt die IHK bzw. AHK potentielle Kooperationspartner und unterstützt die Unternehmer über kooperationsspezifische Informationen.
Ein anderes Beispiel für „Unternehmer helfen Unternehmen“ sind die Verbände „die Familienunternehmer – ASU“ und „die jungen Unternehmer – BJU“[181]; beide Verbände bieten Unternehmern eine Plattform zum Austausch ihrer unternehmerischen Erfahrungen. Die regelmäßig stattfindende Konferenz der Familienunternehmer zum Beispiel vermittelt Informationen zu verschiedenen Themenkomplexen und ermöglicht außerdem beispielsweise in Form von Arbeitskreisen den Erfahrungsaustausch zwischen international unerfahrenen und bereits international aktiven Unternehmen.

2.3.6. Phasen der Kooperationsgestaltung

Der Aufbau von Kooperationsbeziehungen lässt sich in verschiedene Phasen gliedern. In der Literatur sind hierzu unterschiedliche Ansätze und Definitionen zu finden. Nach HOWALDT wird der Prozess beispielsweise in die Phasen „Idee & Anstoß“, „Aufbau der Kooperation (Partner)“, „Konstituierungsphase (Identitätsbildung/Grundlagen festlegen)“, „Arbeit im Netzwerk“, „Evaluation und Bewertung (Monitoring)“, „Metamorphosen“ und „Abschluss“ unterteilt.[182] KILLICH und LUCZAK unterscheiden dagegen nur in die vier Phasen „Initiierung“, „Formierung“, „Durchführung“ und „Beendigung“.[183] Betrachtet man die verschiedenen Modelle ist ein hoher Anteil von Gemeinsamkeiten zu erkennen. ENGELBACH beschreibt den Prozess ähnlich, wie KILLICH und LACZAK, jedoch durch die Einteilung in fünf Phasen etwas detaillierter.[184]
Dieser Arbeit wird ein Prozess in fünf Phasen zu Grunde gelegt, um den einzelnen Entwicklungsstufen der Kooperationsgestaltung gerecht zu werden, ohne sich dabei – aufgrund einer zu detaillierten Unterteilung – zu sehr in Einzelheiten zu verlieren.
Die einzelnen Phasen werden im Rahmen des Kooperationsprozesses in folgender Reihenfolge durchlaufen: „Initiierungsphase“, „Vorbereitungsphase“, „Phase des Abschlusses“, „Umsetzungsphase“ und „Auflösung der Zusammenarbeit“. Der in Abbildung 11 dargestellte Prozess wird im Rahmen der folgenden Unterkapitel näher erläutert.

[181] Vgl. www.familienunternehmer.eu; www.bju.de (Zugriff am 20.02.2010)
[182] Vgl. BECKER et al. 2005, S. 35ff
[183] Vgl. KILLICH / LUCZAK 2003, S. 13
[184] Vgl. ENGELBACH 2000, S. 129

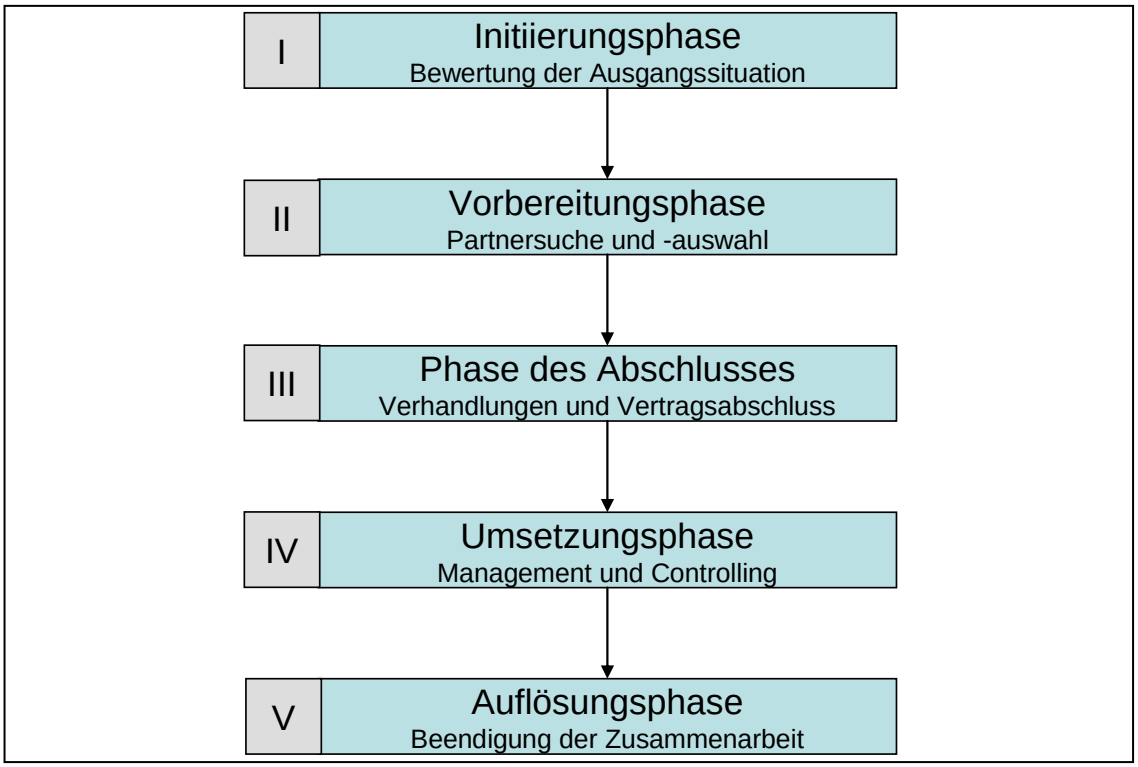

Abb. 11: Der Kooperationsprozess in fünf Phasen *(Quelle: eigene Darstellung)*

Allen, in der Literatur dargestellten, Kooperationsprozessen ist die Orientierung an, im Vorfeld definierten Zielsetzungen gemein. Als Basis dient in allen Fällen neben der Analyse der Ist-Situation die Definition eines Soll-Zustandes. Die Definition des Soll-Zustandes beinhaltet die Beschreibung der angestrebten Ziele, die mit dem Eingehen der Kooperation verfolgt werden sowie die zu erhoffenden Vorteile aus der Zusammenarbeit im geplanten Zeitraum.[185]

2.3.6.1. Initiierungsphase – Bewertung der Ausgangssituation

Generell wird zwischen aktiver und passiver Initiierung unterschieden; bei der aktiven Initiierung wird aktiv das Ziel verfolgt einen geeigneten Kooperationspartner zu finden wohingegen das Unternehmen im Fall einer passiven Initiierung von einem potentiellen Partner mit einer Kooperationsanfrage kontaktiert wird.[186] Im Rahmen der Initiierungsphase sollen die Ausgangssituation und die Unternehmenspotentiale betrachtet und bewertet werden. Die strategische Ausrichtung des eigenen Unternehmens bildet die Basis für alle Kooperationsüberlegungen.[187] Anhand der strategischen Zielsetzungen ist zu untersuchen, ob und in welchen Bereichen eine

[185] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 97
[186] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 18
[187] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 18

Kooperation sinnvoll wäre, was die konkreten Kooperationsziele sind und welche Aufteilung bezüglich Eigen- und Fremdleistung innerhalb der Zusammenarbeit festzulegen ist.[188]
Die Basis der jeweiligen Überlegungen sollte eine detaillierte SWOT-Analyse bilden, [189] dies bestätigten auch die Experten aus der Wissenschaft.

2.3.6.2. Vorbereitungsphase – Partnersuche und Auswahl des Kooperationspartners

Die Vorbereitungsphase umfasst die Erstellung eines Kooperationskonzeptes, der Festlegung der Kooperationsziele und -aufgaben, wie auch die Definition eines Sollpartnerprofils.[190] Neben den partnerseitigen Anforderungen, Bedürfnissen und Fähigkeiten ist es unerlässlich sich auch über die eigenen Vorstellungen bezüglich einer möglichen Zusammenarbeit klar zu werden.[191] Die Auswahl eines Kooperationspartners ist kein „theoretischer" Prozess, der detailliert am Reißbrett das „ideale Netzwerk" plant, stattdessen wird der Prozess maßgeblich von bereits bestehenden persönlichen Kontakten beeinflusst und geprägt.[192] Der Partnersuche sollte dennoch ein Soll-Profil des idealen Kooperationspartners zugrunde gelegt werden, welches als Suchraster dienen kann.[193] Anhand der so definierten Kriterien, wie z.B. Unternehmensgröße, Standort, Ressourcen, Unternehmensführung, Kooperationsstruktur und andere Eigenschaften, werden im Verlauf dieser Phase potentielle Partner gesucht und bewertet. Im Rahmen des Anforderungsprofils sollte zwischen „Musskriterien", welche unbedingt erfüllt sein müssen, und „Wunschkriterien" unterschieden werden.[194] KILLICH gliedert das Anforderungsprofil in die Bereiche Geschäftsfeld, Unternehmensgröße, Standort, persönliche Eigenschaften, Unternehmensführung und Ressourcen, vergleiche hierzu Tabelle 7.[195]

[188] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 13f
[189] Vgl. ENGELBACH 2000, S. 129ff
[190] Vgl. ENGELBACH 2000, S. 129ff
[191] Vgl. GEMÜNDEN et al. 1996, S. 42
[192] Vgl. BECKER et al. 2005, S. 37
[193] Vgl. BECKER et al. 2005, S. 37
[194] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 113
[195] Vgl. KILLICH 2002, S. 18

	Kriterium	Merkmal
Musskriterien	Geschäftsfeld	Produkte, Dienstleistungen
		Absatzgebiet
		Kundenstamm
		Image
		Marktposition
		Qualität/Zertifizierung
		Patente
	Ressourcen	Know-How
		Fertigungsanlagen
		vorhandene Qualifikationen
		EDV-Infrastruktur
		Räumlichkeiten
Wunschkriterien	Unternehmensgröße	Anzahl der Mitarbeiter
		Umsatz
		Bilanzsumme
		Unternehmensbeteiligungen
	Standort	geografische Lage
		Infrastrukturelle Anbindung
	persönliche Eigenschaften	Zuverlässigkeit
		Vertrauenswürdigkeit
		Teamfähigkeit
		Kooperationskultur
		Kooperationserfahrung
	Unternehmensführung	Unternehmensleitbild
		Unternehmensziele
		Unternehmensstruktur
		Führungsstil
		Unternehmenskultur

Tab. 7: Kriterien zur Erstellung eines Anforderungsprofils *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Killich, S. 2002, S. 18)*

In den meisten Fällen beschränken sich die „Musskriterien“, welche im ersten Schritt festgelegt werden sollten, auf die Bereiche „Geschäftsfeld“ und „Ressourcen“.[196] Jedoch gibt es auch im Bereich der Wunschkriterien den Kooperationserfolg beeinflussende Kriterien; hierbei hebt JANSEN vor allem die Kriterien Unternehmensstrategie, Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur hervor.[197]

[196] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 113
[197] Vgl. JANSEN 2000, S. 132f

Dem Einfluss der Kompatibilität der Unternehmensstrategien pflichten auch BRONDER/PRITZL bei, dabei müssen die Strategien jedoch nicht identisch sein.[198]
Die Einordnung in Muss- und Wunschkriterien kann jedoch von Unternehmen zu Unternehmen variieren und ist außerdem in der Regel von der jeweiligen Branche und der angestrebten Kooperationsform abhängig.

Anhand der im Vorfeld definierten Kriterien und deren Erfüllung durch potentielle Partner, entscheidet sich das Unternehmen für einen Partner. Gerade in dieser Phase des Kooperationsaufbaus sind Informationsdefizite eine große Gefahr.[199] Die aufgestellten Kriterien sind in der Regel nur bedingt vorab prüfbar.

Nachdem sich das Unternehmen dann für einen oder mehrere Partner entschieden hat, beginnt die Phase des Abschlusses.

2.3.6.3. Phase des Abschlusses – Verhandlungen und Vertragsabschluss

Mit der Phase der Verhandlungen und der Vertragsgestaltung wird die Richtung der Kooperation (und ggf. die Rechtsform) festgelegt. Auch die Verteilung und Anzahl der Partner und deren Aufgaben werden innerhalb dieser Phase definiert. [200] Im Rahmen der Verhandlungen sind die Kooperationsform mit all ihren Merkmalen wie auch die Verantwortungsbereiche der einzelnen Partner und die gemeinsamen Ziele festzuhalten.

2.3.6.4. Umsetzungsphase – Management und Controlling

Im Rahmen der Umsetzungsphase stehen das Management der Zusammenarbeit, die zielgerichtete Steuerung der Kooperationsaktivitäten, die Koordination der Interessen aller Kooperationspartner, die Anpassung der Kooperationsziele und die kontinuierliche Kontrolle der einzelnen Elemente der Zusammenarbeit im Mittelpunkt.[201]
Im ersten Schritt sind alle beteiligten Personen auf die Kooperation vorzubereiten und Informations- und Kommunikationsbeziehungen aufzubauen, um in der Folge eine erfolgreiche Zusammenarbeit der Partner zu erzielen.[202]

---

[198] Vgl. BRONDER/PRITZL 1992, S. 36f
[199] Vgl. GEMÜNDEN et al. 1996, S. 42
[200] Vgl. ENGELBACH 2000, S. 129ff
[201] Vgl. ENGELBACH 2000, S. 129ff
[202] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 13ff

2.3.6.5. Auflösung der Zusammenarbeit

„Abgesehen von Kooperationen, die von vornherein befristet angelegt sind, sollte eine Zusammenarbeit spätestens dann beendet werden, wenn ihr eigentlicher Zweck nicht mehr erfüllt werden kann“ (www.lgh.de, Zugriff am 05.11.2009). Eine der wichtigsten Aufgaben des Managements ist es die Notwendigkeit einer Auflösung rechtzeitig zu erkennen, obwohl soziales Commitment und individuelles Vertrauen möglicherweise zu einer verzerrten Bewertung führen.[203] Besteht beispielsweise eine enge persönliche Bindung zwischen den Kooperationspartnern erschwert dies eine objektive Betrachtung der Zusammenarbeit und führt so möglicherweise zu einer falschen Entscheidung, wenn es um die Fortführung der Partnerschaft geht. Die Auflösung einer Kooperation kann verschiedene Gründe haben, zunächst sind die Auslöser für die Beendigung der Zusammenarbeit zu identifizieren bevor gemeinsame Ressourcen aufgeteilt und alle beteiligten informiert werden.[204]

2.3.6.6. Nachteile dieses Prozesses

Dieser in der Literatur bisher beschriebene, klar strukturierte Prozess birgt jedoch einige Nachteile in der praktischen Umsetzung. Im Folgenden werden die Schwierigkeiten des abgebildeten Prozesses kurz dargestellt:

- Dieser linear, kausale Prozess lässt kaum Raum für Flexibilität und verhindert das Einbeziehen äußerer, sich verändernder Einflüsse. (Die Zieldefinition im Vorfeld und die Ausrichtung an dem festgelegten Soll-Zustand trägt ebenfalls zur Reduzierung der Flexibilität bei.)
- Die Bereiche Management & Controlling finden erst in der Umsetzungsphase Berücksichtigung.
- Ein Ausstieg ist erst nach gescheiterter Zusammenarbeit möglich, ein früheres Erkennen „des Scheiterns“ oder der „Unwirtschaftlichkeit“ wird ausgeschlossen.

Folgende Fragen bleiben demnach offen:

- Wie ist mit der Situation umzugehen, wenn anhand der Kriterien kein geeigneter Kooperationspartner gefunden werden kann?
- Wie ist mit externen Einflüssen und Veränderungen am Markt umzugehen?
- Wie kann mit der Unsicherheit, erstmals auf einem neuen Markt aktiv zu werden, im Rahmen des Kooperationsprozesses umgegangen werden?

---

[203] Vgl. SCHMITZ 2005, S. 882
[204] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 13ff

- Wie wird das Vorgehen der ersten Phasen „gemanagt“ und kontrolliert, nachdem das Kooperationsmanagement erst in der Umsetzungsphase einsetzt?
- Ist ein vorzeitiger Ausstieg bzw. Abbruch des Kooperationsvorhabens möglich bzw. sinnvoll?

An den hier aufgeführten Nachteilen und offenen Fragen sollte im Rahmen eines optimierten Kooperationsprozesses angesetzt werden.

2.4. Erfolgsfaktoren

2.4.1. Begriffsdefinition

Obwohl auf den Erfolg eines Unternehmens mehrere Variablen einwirken[205], liegt dem Konzept der Erfolgsfaktorenforschung die Annahme zugrunde, „dass einige elementare Faktoren den Unternehmenserfolg, und zwar unanhängig von der Branchenzugehörigkeit und den spezifischen situativen Bedingungen, bestimmen“ (EISENBARTH 2003, S. 81-82). Diese begrenzte Anzahl strategischer Faktoren beeinflusst den Erfolg – oder auch den Misserfolg – eines Unternehmens maßgeblich über ihren Einmaligkeitscharakter.[206]

Diese strategischen Erfolgsfaktoren – auch Schlüsselfaktoren genannt – stellen im Wesentlichen die „langfristig gültigen Determinanten des Unternehmenserfolges“ (FRITZ 1990, S. 92) dar, welche eine Auswirkung auf die Unternehmensumwelt haben und so in der Lage sind strategische Wettbewerbsvorteile zu schaffen.[207]

Geht man davon aus, dass die Strategieentwicklung u.a. in der Identifikation und Schaffung von Erfolgspotentialen besteht, so lässt sich daraus schließen, dass es nicht möglich ist unabhängig von den Erfolgsfaktoren eine Unternehmensstrategie zu entwickeln. [208] Somit kann davon ausgegangen werden, dass „der Prozess der strategischen Zielfindung entscheidend von den Erfolgsfaktoren beeinflusst wird“ (TÜRBACH 1993, S. 102).

[205] Vgl. WINGERT 1997, S. 14; HOFFMANN 1986, S. 832ff
[206] Vgl. HOFFMANN 1986, S. 832ff; BIRKHOLZ 2000, S. 7ff
[207] Vgl. RINGLE 2004, S. 60f
[208] Vgl. BIRKHOLZ 2000, S. 12ff

„Die Bestimmung von strategischen Erfolgsfaktoren setzt eine genaue Analyse von Ursache-Wirkungszusammenhängen“ (HENTZE/KAMMEL 2000, S. 211f) voraus. Nach KRÜGER lassen sich Unternehmenserfolge in der Regel auf wenige Erfolgsdeterminanten zurückführen, welche sich in die Bereiche Strategie, Realisierungspotential, System, Unternehmenskultur/-philosophie und Unternehmensträger einstufen lassen.[209] SCHMITT dagegen klassifiziert die Erfolgsfaktoren nach Kooperationsform, Standort, Personal, Partnerwahl, Produktstrategie, Marketing und Vertrieb.[210]

Im Wesentlichen lassen sich strategische Erfolgsfaktoren in zwei Dimensionen gliedern; die umfeldbezogene und die unternehmensbezogene.[211] Umfeldbezogene Schlüsselfaktoren lassen sich nicht oder nur bedingt vom Unternehmen beeinflussen; beispielsweise Marktattraktivität, Kunden- und Lieferantenstärke. Unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren dagegen können vom Unternehmen beeinflusst werden, wie z.B. Unternehmensstruktur oder Stärken und Schwächen.
Die grundsätzliche Unterscheidung zwischen unternehmensexternen und unternehmensinternen Aspekten kann noch durch den vorhandenen Bezug zur Branche erweitert werden. So ergeben sich die drei folgenden Gruppen von Erfolgsfaktoren:

- Allgemeine Erfolgsfaktoren, die sowohl von der Branche als auch von der unternehmensinternen Situation unabhängig sind.
- Branchenspezifische Erfolgsfaktoren, welche innerhalb eines industriellen Sektors auf spezifische Besonderheiten eingehen.
- Unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren, die unternehmensintern analysiert und beeinflusst werden können.[212]

Diese Arbeit basiert auf einer branchenübergreifenden Untersuchung, aus diesem Grund werden branchenspezifische Erfolgsfaktoren in den folgenden Kapiteln nicht berücksichtigt.

2.4.2. Ziele der Erfolgsfaktorenforschung

Ziel der Erfolgsfaktorenforschung (EFF) ist es, strategisch bedeutsame Schlüsselfaktoren als Ziel- und Planungsgrößen zu identifizieren.[213] Diese

[209] Vgl. KRÜGER 1988, S. 28f
[210] Vgl. SCHMITT 2000, S 235ff
[211] Vgl. WINGERT 1997, S. 14f
[212] Vgl. BIRKHOLZ 2000, S. 15ff

Erfolgsfaktoren können sich sowohl auf die Gesamtheit des Unternehmens als auch auf einzelne Geschäftsbereiche beziehen. „Erfolgsfaktoren und ihre Beziehungen untereinander sind Grundlage für strategische Entscheidungen, insbesondere zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen“ (TROMMERSDORFF 1989 S. 17f).
Die hier zugrunde liegende Annahme, dass in der Regel für den Erfolg eines Unternehmens nur wenige Einflussfaktoren verantwortlich sind, bildet die Basis der Überlegungen.[214] Es gilt einzelfallübergreifende kritische Variablen zu identifizieren, anhand derer sich sehr erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen signifikant unterscheiden.[215] Erfolgsfaktoren sollen, im Sinne genereller „Marktgesetze“, zu Aussagen mit möglichst hoher Allgemeingültigkeit führen.[216] Die Kenntnisse über die jeweiligen Erfolgsfaktoren können im Rahmen der strategischen Planung als wichtige Orientierungshilfe dienen.[217] Richten Unternehmen ihre Strategien an Erfolgsfaktoren aus, so können sie in der Regel einen Wettbewerbsvorteil erzielen, was die Annahme zulässt, dass Erfolgsfaktoren eine langfristige Auswirkung auf den Unternehmenserfolg haben.[218]

2.4.3. Formen der Erfolgsfaktorenforschung

Die Art der Erfolgsfaktorenforschung wird nicht unerheblich von der zugrunde liegenden Fragestellung beeinflusst, daher ist zu unterscheiden, ob es sich um ein struktur- entdeckendes oder um ein struktur-prüfendes Vorgehen handeln soll.[219] Im Zuge der struktur-entdeckenden Erfolgsfaktorenforschung wird im Laufe des Forschungsprozesses versucht Erfolgsfaktoren aufzudecken. Während bei der struktur- prüfenden Forschung mit Hilfe eines theoretischen Modells Hypothesen gebildet werden, welche anschließend mit hypothesenprüfenden statistischen Analyseverfahren auszuwerten sind.

Im Rahmen dieser Arbeit soll die struktur- entdeckende Forschung fokussiert werden, da ein möglichst unvoreingenommenes Erforschen der kooperationsspezifischen Erfolgsfaktoren der Familienunternehmen gewährleistet werden soll. Aus diesem Grund erscheint die Vorgehensweise mittels struktur- prüfender Forschung in diesem konkreten Fall nicht zielführend.

---

[213] Vgl. TROMMERSDORFF 1989, S. 17f; HESSE 2004, S. 40; LINK 1997, S. 69; HILGER 2001, S. 96
[214] Vgl. FRITZ 1990, S. 92
[215] Vgl. AHLERT/SCHRÖDER 2001, S. 2
[216] Vgl. DELLMANN 1991, S. 422; VENOHR 1988, S. 5f
[217] Vgl. BÖING 2001, S. 11
[218] Vgl. FRITZ 1990, S. 103
[219] Vgl. EISELE 1995, S. 32

Grundsätzlich gibt es zwei unterschiedliche Formen der Erfolgsfaktorenforschung, die quantitative und die qualitative. Beide Verfahren werden in den folgenden Unterkapiteln näher erläutert.

2.4.3.1. Quantitative Erfolgsfaktorenforschung

Bei der quantitativen Erfolgsfaktorenforschung wird versucht über standardisierte Erhebungsmethoden quantifizierbare Daten zu generieren und diese dann statistisch auszuwerten.[220]
Vor allem zur Prüfung von Hypothesen, im Sinne der struktur- prüfenden Forschung, eignet sich die quantitative Erfolgsfaktorenforschung.

2.4.3.2. Qualitative Erfolgsfaktorenforschung

Im Rahmen der qualitativen Erfolgsfaktorenforschung werden Schlüsselfaktoren fallstudienartig herausgearbeitet. In der Regel werden hierfür explorative Expertengespräche geführt, wobei das Augenmerk auf Aspekte wie beispielsweise Unternehmenskultur, Unternehmensleitlinien und Führungsprinzipien gelegt wird. [221]
Vor dem Hintergrund der struktur- entdeckenden Forschung, sollte die Identifikation der Schlüsselfaktoren in Form einer qualitativen Erfolgsfaktorenforschung erfolgen.

Diese Arbeit befasst sich mit dem Kooperationsprozess und dessen Erfolgsfaktoren; gerade im Hinblick auf internationale Kooperationen spielen auch Aspekte wie Unternehmenskultur und -leitlinien eine zentrale Rolle. Eine qualitative Herangehensweise an die Untersuchung des Kooperationsprozesses ist daher sinnvoll.

2.4.4. Schwierigkeiten der Erfolgsfaktorenforschung

In der Regel handelt es sich um mehrere Erfolg beeinflussende Merkmale, die im Rahmen der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge analysiert werden sollen. Vor diesem Hintergrund sind daher vor allem die Komplexität und die Vollständigkeit Herausforderungen der Erfolgsfaktorenforschung.[222]

[220] Vgl. JACOBS 1992, S. 31
[221] Vgl. JACOBS 1992, S. 31
[222] Vgl. JACOBS 1992, S. 32

2.4.4.1. Komplexität

Das Problem der Komplexität basiert im Wesentlichen auf der multidimensionalen Kausalstruktur. Die Erfolg beeinflussenden Merkmale sind über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge miteinander verbunden und nicht voneinander unabhängig, was eine Zurechnungsproblematik mit sich bringt.[223] Die Kausalitätsproblematik erschwert somit die Identifikation von Erfolgsfaktoren, da eine eindeutige Zuordnung von Ursache und Wirkung kaum möglich ist.[224] Die Schlüsselvariablen beeinflussen sich außerdem auch untereinander, was neben der direkten Wirkung auch noch einen indirekten Effekt auf die Einflussgrößen mit sich bringt.[225] Aufgrund der Multidimensionalität stellt sich die Frage, in welchem relativen Maß ein Schlüsselfaktor im Vergleich zu anderen Erfolgsfaktoren zur Erklärung des Erfolgs beiträgt.[226]

2.4.4.2. Vollständigkeit

Die Frage nach der Anzahl der einzubeziehenden Erfolgsfaktoren ist ebenfalls ein Punkt, der sorgsam abzuwägen ist. Nach WILDE lassen sich durch die sukzessive Separation globaler Schlüsselfaktoren nahezu beliebig viele Erfolgsfaktoren identifizieren.[227] An dieser Stelle befindet sich die Erfolgsfaktorenforschung nun im Dilemma; einerseits zielt man darauf ab möglichst alle den Erfolg beeinflussenden Faktoren aufzudecken, andererseits erhöht sich die interkorrelative Beziehung mit zunehmender Faktorenanzahl und fördert die Zurechnungsproblematik.[228] Folglich ist die Vollständigkeit an Erfolgsfaktoren in Relation zur Handhabbarkeit und der Transparenz zu sehen.[229]

2.5. Effectuation

2.5.1. Begriffsdefinition

Effectuation ist ein, von der Entrepreneurshipforscherin Saras D. Sarasvathy eingeführtes, Kunstwort für eine, vor dem Hintergrund hoher Unsicherheit, eigenständige Art unternehmerisch zu denken und zu Handeln. Der Begriff hat seinen Ursprung in dem englischen Wort „effectuate“, was so viel heißt wie „bewirken“.

[223] Vgl. MÖLLER 1983, S. 62f
[224] Vgl. SIMON 1970, S. 228
[225] Vgl. WILDE 1989, S. 63
[226] Vgl. LANGE 1982, S. 29
[227] Vgl. WILDE 1989, S. 59
[228] Vgl. JACOBS 1992, S. 34
[229] Vgl. LANGE 1982, S. 29

SARASVATHY geht davon aus, dass erfolgreiche Unternehmer nicht versuchen die Zukunft vorherzusagen, sondern sie aktiv zu gestalten.[230] Somit beinhaltet Effectuation von Natur aus ein hohes Maß an kreativem Denken. „Unternehmerisches Handeln nach dem Effectuation-Ansatz erfolgt dabei auf Basis von Partnerschaften und Allianzen, bei geringerem Risiko, kontrollierend statt vorhersagend, erprobt und wissenschaftlich belegt“ (FASCHINGBAUER 2010, Seite XIV).

In der Literatur wird die Vorgehensweise innerhalb des klassischen strategischen Prozesses bisher ausschließlich folgendermaßen beschrieben:

1. Situationsanalyse
2. Erstellung von Prognosen für die Zukunft
3. Definition der zu erreichenden Ziele
4. Entwicklung der daraus abzuleitenden Strategie
5. Detailplanung für die operative Umsetzung[231]

Sind die Bedingungen gut vorhersehbar bzw. berechenbar, so ist diese Art des Vorgehens gut geeignet. Unter Ungewissheit dagegen ergibt sich eine völlig andere Situation.

Vor dem Hintergrund der Ungewissheit ist zwischen den drei Begriffen Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit zu unterscheiden. Abbildung 12 veranschaulicht den zunehmenden Grad an Unsicherheit von Risiko bis hin zur Ungewissheit.

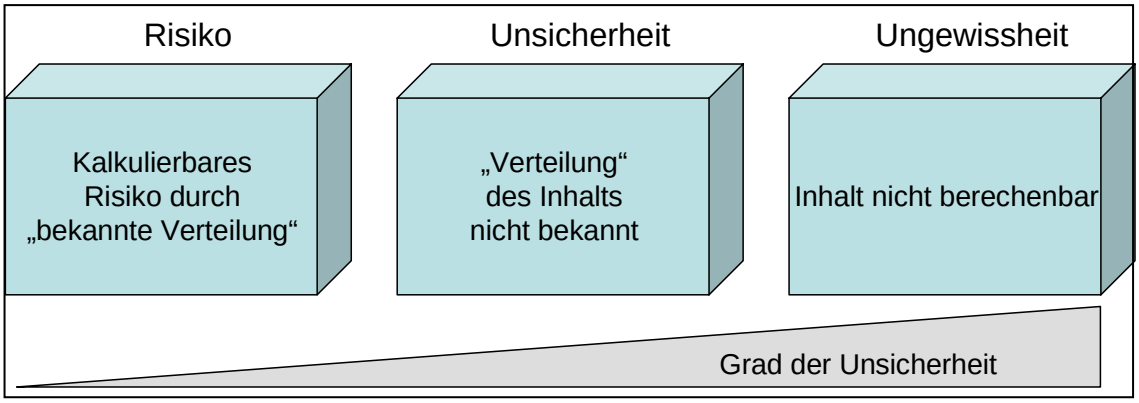

Abb. 12: Risiko, Unsicherheit, Ungewissheit *(Quelle: Faschingbauer, M. 2010, S.2)*

[230]Vgl. http://www.handelsblatt.com/politik/oekonomie/wissenswert/bauchgefuehl-verdraengt-lehrbuecher/3514032.html?p3514032=all „Bauchgefühl verdrängt Lehrbücher“ 2010, Zugriff am 23.09.2010
[231]Vgl. MEFFERT 2000, S. 13ff

Spricht man von „Risiko“, so geht man von einer „bekannten Verteilung“ aus, welche die Gefahr kalkulierbar macht. Im Falle von Unsicherheit dagegen ist die konkrete Verteilung nicht bekannt, daher ist der Grad der Unsicherheit in einer solchen Situation höher als beim Risiko. Der Grad der Unsicherheit steigt zur Ungewissheit, wenn der Inhalt überhaupt nicht mehr berechenbar ist.

Im Folgenden werden die drei Begriffe anhand eines Beispiels näher erläutert:
Möchte ein Unternehmen auf einem bestehenden, etablierten Markt aktiv werden, so lassen sich die Risiken aufgrund existierender Daten und Fakten (beispielsweise über Anzahl der Wettbewerber, Marktanteile, Marktpotential etc.) in etwa kalkulieren.
Im zweiten Fall stelle man sich ein Unternehmen vor, welches im Ausland auf einem bestehenden Markt aktiv werden möchte, über welchen es jedoch noch nicht viele Informationen gibt. Es ist bekannt, dass es vergleichbare Produkte oder Dienstleistungen am Zielmarkt gib, in welcher „Verteilung“ ist dagegen unbekannt.
Herrscht jedoch Ungewissheit so ist weder eine konkrete Verteilung bekannt, noch kann der Ausgang der Situation abgeschätzt werden. Eine Bestimmung des Risikos ist somit überhaupt nicht möglich. Besonders im Falle von innovativen Entwicklungen stellt sich häufig eine Situation in Ungewissheit ein.

Um das Prinzip des Effectuation-Ansatzes besser nachvollziehen zu können, ist prinzipiell zwischen zwei Denkmethoden zu unterschieden: linear-kausales Denken und Effectuation. Linear-kausales Denken findet in erster Linie bei gegebenen Zielen und stabilen Rahmenbedingungen Anwendung, so dass planvolles Handeln, entsprechend des klassischen strategischen Planungsprozesses, möglich ist. Den meisten bestehenden Managementmodellen für Kooperationen wird ein Handlungsmuster zugrunde gelegt, das den Menschen als zielorientiert, logisch und frei von Emotionen und Irrationalität beschreibt.[232] Wie in Kapitel 2.1 jedoch schon beschrieben wurde, wird gerade das Management von Familienunternehmen in der Regel nicht ausschließlich rational und emotionsfrei gehandhabt. Die Verwandtschaftsbeziehungen und die damit meist verbundenen Emotionen können das logische, zielorientierte Handeln beeinflussen.
Effectuation dagegen geht von variablen Rahmenbedingungen durch eine sich ändernde Umwelt und nicht vordefinierten Zielen aus. Je größer das Maß an Unsicherheit, umso stärker fällt die Zustimmung für diesen Ansatz aus.

[232] Vgl. SCHUH et al. 2005, S. 38ff

Die Abbildungen 13 und 14 zeigen den Prozess der linear-kausalen Denkmethode sowie den zyklischen Prozess der Effectuation-Theorie.

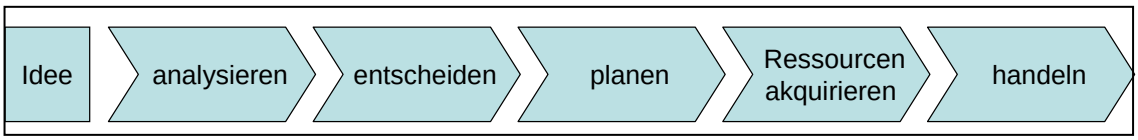

Abb. 13: linear-kausaler Prozess *(Quelle: Faschingbauer, M. 2010, S.23)*

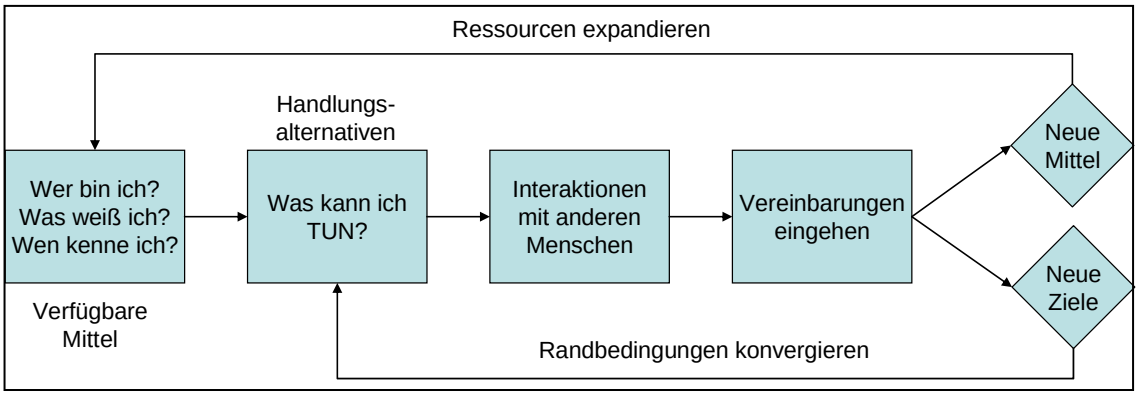

Abb. 14: Dynamisches Effectuation-Modell *(Quelle: Sarasvathy, S. D.; Dew, N. (2005), S. 533-565)*

Ist die Zukunft gut planbar, sind die Ziele bereits festgelegt und ist die Umwelt mit den dazugehörigen Rahmenbedingungen stabil, so sind das ideale Voraussetzungen für linear-kausales Denken.[233]
Ist die Zukunft jedoch ungewiss, die Ziele noch verhandelbar und die Umwelt bzw. die Rahmenbedingungen gestaltbar, so bietet sich Effectuation an.[234]

Betrachtet man die beiden Denkmodelle über den Lebenszyklus eines Vorhabens, so ist davon auszugehen, dass Effectuation vor allem in der Anfangsphase von großer Bedeutung ist, solange noch nicht viel fachspezifisches Wissen angesammelt ist. Wächst jedoch im Laufe der Zeit das Wissen und sinkt der Grad an Ungewissheit, so tritt die kausale Logik in den Vordergrund.

[233] Vgl. SARASVATHY 2001, S. 249
[234] Vgl. FASCHINGBAUER 2010, S. 32ff

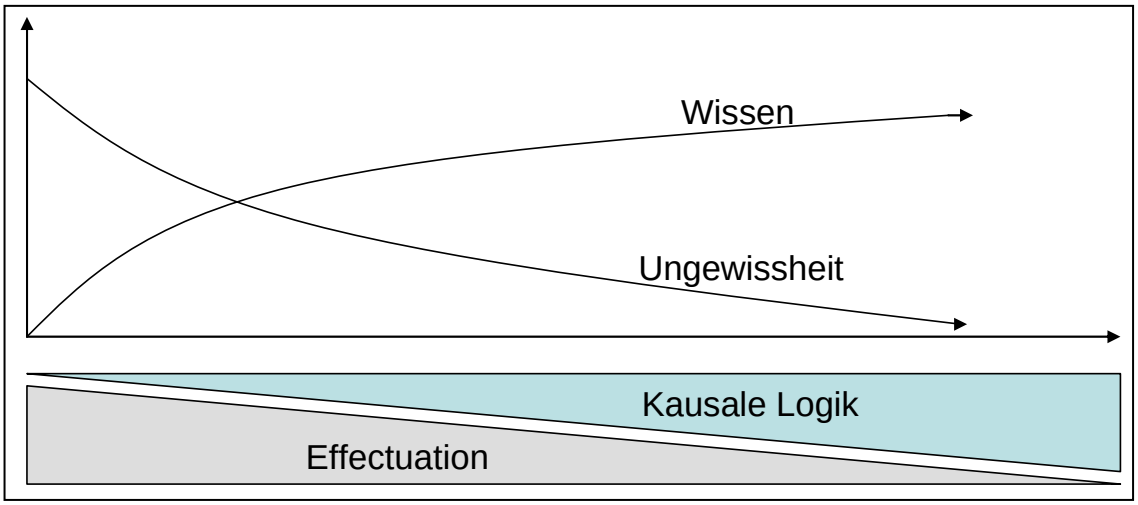

Abb. 15: Effectuation und kausale Logik über den Lebenszyklus eines Vorhabens *(Quelle: Faschingbauer, M. 2010, S. 34)*

Keiner der Ansätze erhebt den Anspruch darauf „der richtige Ansatz“ zu sein. Effectuation hat nicht die Absicht die kausale Logik zu verdrängen, viel mehr soll das Effectuation-Modell Unterstützung bieten, wo die kausale Logik an ihre Grenzen stößt – wie auch umgekehrt.

2.5.2. Die vier Prinzipien von Effectuation

Die Effectuation-Theorie basiert auf den vier Grundprinzipien „Mittelorientierung“, „leistbarer Verlust“, „Umstände und Zufälle“ sowie „Vereinbarungen und Partnerschaften“, wie sie auch in Abbildung 16 dargestellt sind. In den folgenden Kapiteln werden diese Prinzipien im Einzelnen näher erläutert.

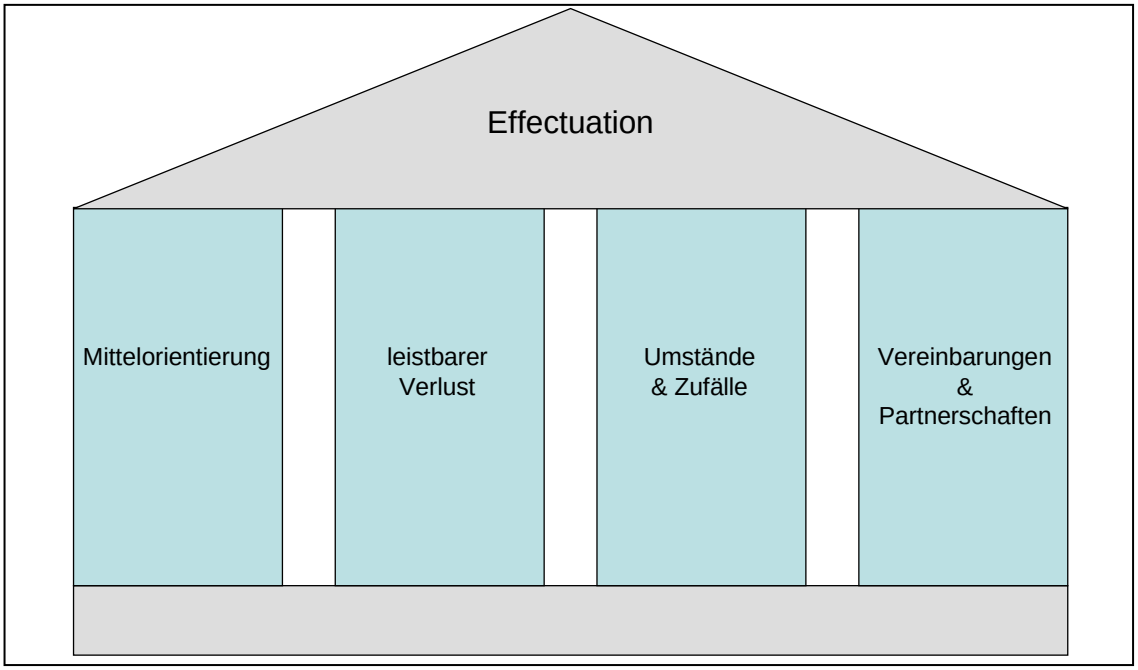

Abb. 16: Die vier Grundprinzipien der Effectuation-Theorie *(Quelle: eigene Darstellung)*

2.5.2.1. Prinzip der Mittelorientierung

Die Mittelorientierung unterscheidet sich im Wesentlichen durch die Ausrichtung an den zur Verfügung stehenden Mitteln – statt an Zielen, die im Vorfeld festgelegt wurden – von der Zielorientierung.[235]
Die Grundlage der kausalen Logik ist das Prinzip der Zielorientierung. Klassisches Management-Denken bzw. -Vorgehen, wie es in Kapitel 2.5.2 beschrieben wurde, ist zielorientiert. Im Rahmen des zielorientierten Vorgehens wird nach Mitteln und Wegen gesucht, „um ein zuvor festgelegtes Ziel möglichst effizient zu erreichen“ (FASCHINGBAUER 2010, S. 35ff). Für ein sinnvolles Handeln ist in diesem Fall die Zieldefinition im Vorfeld eine Grundvoraussetzung.[236]

Im Gegensatz zur kausalen Logik steht im Rahmen der Effectuation-Theorie die Mittelorientierung im Vordergrund. Bei dieser Vorgehensmethode wird zunächst von den zur Verfügung stehenden Mitteln ausgegangen und darüber nachgedacht, welche Erfolge damit erlangt werden können.[237] Diese Vorgehensweise ermöglicht ein deutlich kreativeres Denken und Handeln, was für die Effectuation-Theorie charakteristisch ist.
Abbildung 17 veranschaulicht die Unterschiede der beiden Denkmodelle.

[235] Vgl. FASCHINGBAUER 2010, S. 35ff
[236] Vgl. FASCHINGBAUER 2010, S. 35ff
[237] Vgl. FASCHINGBAUER 2010, S. 35ff

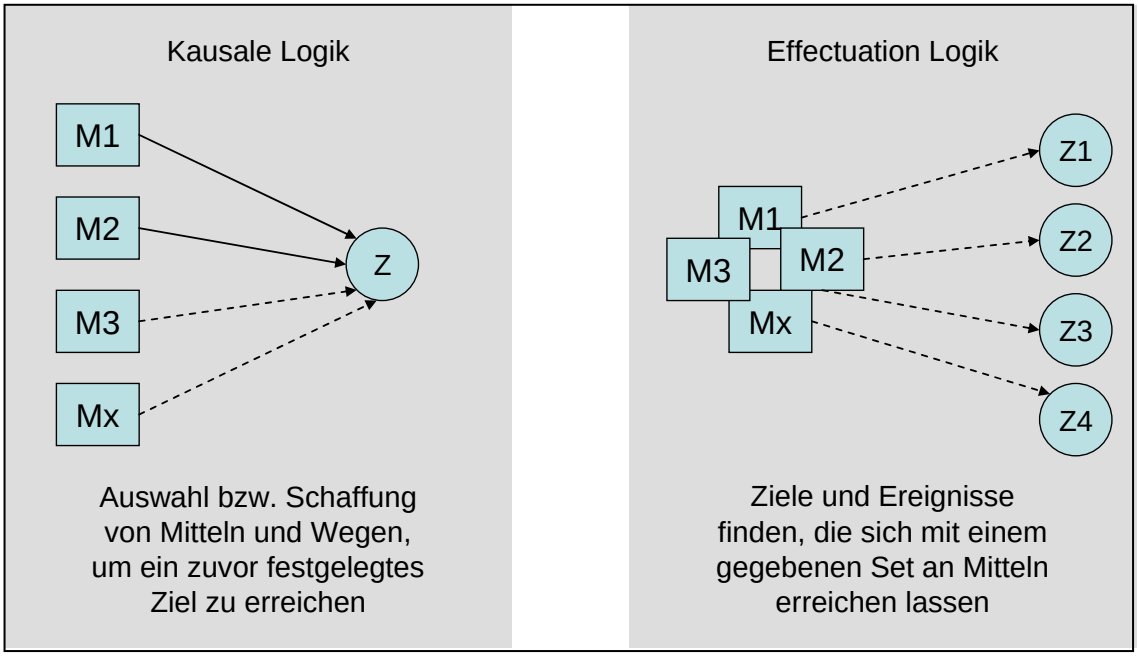

Abb. 17: Zielorientierung vs. Mittelorientierung *(Quelle: Faschingbauer, M. 2010, S. 37)*

Während im Fall der kausalen Logik alle Mittel nach einem im Vorfeld festgelegten Ziel ausgewählt bzw. geschaffen werden, werden bei der Effectuation Logik die vorhandenen Mittel analysiert und damit erreichbare Ziele definiert. Die Effectuation Logik ermöglicht so schnelles Handeln mit der Option mehrere Ziele zu verfolgen, die eventuell auch neue Möglichkeiten/Wege eröffnen. Mittelorientiertes Vorgehen ermöglicht also eine Multivalenz zwischen mehreren in Frage kommenden Zielen und öffnet so den Blick für Veränderungen und neue, sich ergebende Chancen.[238]

„Ist ein Ziel – der kausalen Logik folgend – einmal festgesetzt, so verändert sich die Art, wie die Welt wahrgenommen wird. Die Aufmerksamkeit fokussiert sich auf einen Punkt. Es entsteht ein Tunnelblick, mit dem sowohl Ablenkungen als auch Chancen und Risiken in der Peripherie oft ausgeblendet und nicht mehr wahrgenommen werden. Das ist ein Vorteil, wenn man rasch von A nach B möchte und außerhalb des Aufmerksamkeitskegels keine relevanten Veränderungen zu erwarten sind“ (FASCHINGBAUER 2010, S. 37).

Effectuation unterscheidet die drei folgenden Kategorien von Mitteln:

- Identität, definiert durch Charakter, Werte, Vorlieben und Kultur
- Wissen und Fertigkeiten, u.a. erlernt durch Erfahrungen
- Kontakte und Netzwerke[239]

[238] Vgl. FASCHINGBAUER 2010, S. 37
[239] Vgl. FASCHINGBAUER 2010, S. 38

„Mittelorientiertes Vorgehen beginnt also mit der Ist-Analyse der eigenen Lebenssituation“ (FASCHINGBAUER 2010, S. 38).

Im Folgenden werden die Begriffe Ziel- und Mittelorientierung einander direkt gegenübergestellt:

	Zielorientierung (kausale Logik)	**Mittelorientierung (Effectuation)**
Grundannahme	Ohne klares und eindeutiges Ziel ist jedes Handeln sinnlos	Beginne bei dem, *wer du bist, was du weißt* und *wen du kennst* - und nicht bei mythischen Zielen.
gegeben	klares Ziel	eigene Mittel
gesucht	Mittel, um das Ziel zu erreichen	Ergebnisse, die mit den gegebenen Mitteln erreicht werden können
Erfolgskriterium	das zuvor gesteckte Ziel erreichen	mit den verfügbaren Mitteln ein sinnvolles und zufriedenstellendes Ergebnis erzielen
Leitfragen	Welches Ziel soll erreicht werden? Welche Mittel sind erforderlich, um das Ziel am schnellsten/ günstigsten/effizientesten zu erreichen?	Wer bin ich? Wer sind wir? Was weiß ich? Was wissen wir? Wen kenne ich? Wen kennen wir? Welche Ergebnisse kann ich/können wir mit den gegebenen Mitteln erzielen?

Tab. 8: Vergleich von Ziel- und Mittelorientierung *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fachingbauer, M. 2010, S.50; Sarasvathy, S. D. 2001, S. 251)*

Die mittelorientierte Herangehensweise der Effectuation-Theorie deckt sich mit dem ressourcenbasierten Ansatz, welcher die Unternehmensressourcen als Grundlage für mögliche Wettbewerbsvorteile betrachtet.[240] Noch immer gehört der ressourcenbasierte Ansatz zu den bedeutendsten theoretischen Grundlagen der Managementforschung.[241]

[240] Vgl. AREND 2006, S. 409ff; PRIEM/BUTLER 2001, S. 22ff; BARNEY 1991, S. 99ff
[241] Vgl. NEWBERT 2007, S. 121ff

Gerade im Bezug auf internationale Zusammenarbeit ist das soziale Kapital eine wichtige erfolgsbeeinflussende Ressource. Soziales Kapital ist die Summe der verfügbaren und aus dem Beziehungsnetzwerk abgeleiteten Ressourcen, die von den einzelnen Individuen oder einer Gruppe beherrscht werden.[242]

2.5.2.2. Prinzip des leistbaren Verlustes

„Orientieren Sie Ihren Einsatz am leistbaren Verlust – und nicht am erwarteten Erfolg“ (FASCHINGBAUER 2010, S. 51), so lautet das zweite Prinzip der Effectuation-Logik.

Kausales Denken dagegen orientiert sich in erster Linie am erwarteten Ertrag eines Vorhabens und definiert die Höhe der zu investierenden Kosten in dessen Abhängigkeit. Sind die Rahmenbedingungen stabil und berechenbar, so sind ertragsorientierte, kausale Entscheidungswerkzeuge gut geeignet.[243]

Geht man jedoch von einer Entscheidung unter Ungewissheit aus, so lassen sich in der Regel keine zuverlässigen Prognosen bezüglich des Ertrages machen. Im schlimmsten Fall kann die Investition in das Vorhaben komplett verloren gehen. Die Begrenzung des Mitteleinsatzes auf das Maß des leistbaren Verlustes wirkt sich so Risiko reduzierend auf das Vorhaben aus.[244]

Effectuators entwickeln sich daher in der Regel in mehreren, kleinen Schritten, dabei wissen sie allerdings ihr Risiko gut einzuschätzen obwohl sie unter Ungewissheit handeln.

Tabelle 9 zeigt die Unterschiede der beiden Denkansätze in Form einer „direkten Gegenüberstellung“.

[242] Vgl. NAHAPIET/GHOSHAL 1998, S.243
[243] Vgl. SARASVATHY 2001, S. 252; FASCHINGBAUER 2010, S. 51ff
[244] Vgl. FASCHINGBAUER 2010, S. 51

	Erwarteter Ertrag (kausale Logik)	**Leistbarer Verlust (Effectuation)**
Grundannahme	Die Erträge von Vorhaben können sinnvoll abgeschätzt werden und der erwartete Ertrag bestimmt die Risikobereitschaft.	Die Erträge von Vorhaben unter Ungewissheit sind nicht sinnvoll abschätzbar und der leistbare Verlust bestimmt die Risikobereitschaft.
gegeben	Entscheidungsalternativen mit abgeschätzter Erfolgswahrscheinlichkeit	Entscheidungsalternativen mit unbekannter Erfolgswahrscheinlichkeit
gesucht	Die objektiv ertragreichste Alternative	die subjektiv attraktivste Alternative mit leistbarem Einsatz
Entscheidungs-kriterium	Außen: durch Analyse der Situation	Innen: durch eigene Neigungen
Erfolgskriterium	der prognostizierte Ertrag wird erschlossen	Ungewissheit wird in Ertrag verwandelt
Leitfragen	Was kann ich verdienen? Was muss ich für die ertragreichste Alternative investieren?	Was bin ich bereit zu verlieren? Was kann ich unter diesen Rahmenbedingungen Sinnvolles tun?
Risiko	von außen vorgegeben	aktiv begrenzt

Tab. 9: Vergleich von erwartetem Ertrag und leistbarem Verlust *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Faschingbauer, M. 2010, S. 64)*

2.5.2.3. Prinzip der Umstände und Zufälle

Im Gegensatz zur kausalen Logik, welche alles Unerwartete als Störung bzw. Problem wahrnimmt, werden Zufälle und Unfälle im Rahmen der Effectuation-Logik als Chance gesehen.[245] Dies lässt sich anhand des sich entwickelnden „Tunnelblicks“ durch die Zielorientierung erklären: Alles was die zuvor festgelegten Pläne stören könnte wird vermieden oder abgewehrt; Abbildung 18 veranschaulicht die unterschiedliche Struktur.

[245] Vgl. FASCHINGBAUER 2010, S. 66

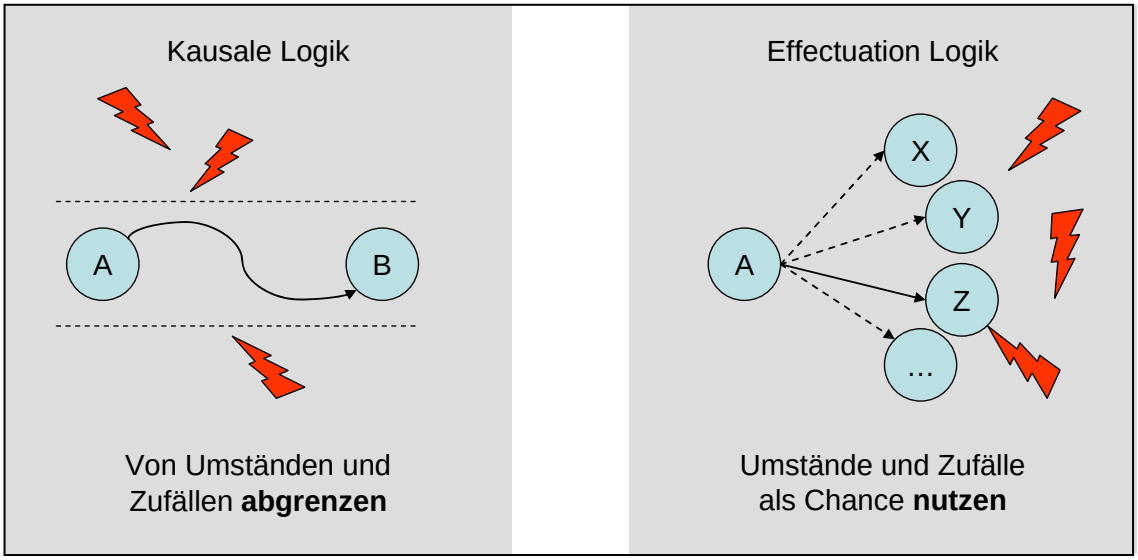

Abb. 18: Abgrenzen vs. Nutzung von Umständen und Zufällen *(Quelle: Faschingbauer, M. 2010, S. 67)*

Effectuation dagegen besagt: „Nutzen Sie Umstände, Zufälle und Ungeplantes als Gelegenheiten, anstatt sich dagegen abzugrenzen“ (FASCHINGBAUER 2010, S. 66). Auch GREINER/WOLF weisen auf die Chancen hin, die Marktveränderungen bieten, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, das Geschäftsmodell kontinuierlich und systematisch zu überdenken.[246] Die Einstellung der Effectuators gegenüber dem Unerwarteten ist somit eine gänzlich andere als die der Anhänger des kausalen Denkens. Effectuators „arbeiten mit der Wirkung von Umständen und Zufällen und suchen vor allem das Nutzenpotential von Überraschungen“ (FASCHINGBAUER 2010, S. 67). So liefern unvorhersehbare Ereignisse wesentliche Elemente für die sukzessive Gestaltung ihrer Vorhaben.[247]

[246] Vgl. GREINER/WOLF 2011, S. 15
[247] Vgl. FASCHINGBAUER 2010, S. 67

	Abgrenzung gegen Umstände und Zufälle (kausale Logik)	**Nutzung von Umständen und Zufällen (Effectuation)**
Grundannahme	Unerwartes und Zufälliges ist gefährlich, weil es die Erreichung der gesteckten Ziele gefährdet	Unerwartetes und Zufälliges ist normal und Ausgangspunkt von Innovation und Entwicklung
gegeben	Risiko	Ungewissheit
gesucht	Maßnahmen, die das Risiko antizipieren und beherrschbar machen	Möglichkeiten, kreativ mit dem Unerwarteten umzugehen
Erfolgskriterium	Zielerreichung trotz Störungen	Neues und Wertvolles auf Basis von Überraschungen
Leitfragen	Was könnte alles passieren? Wie können wir uns dagegen absichern?	Was passiert? Wie können wir damit konstruktiv umgehen?

Tab. 10: Vergleich: Abgrenzung und Nutzung von Umständen und Zufällen*(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fachingbauer, M. 2010, S. 79)*

2.5.2.4. Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften

Das vierte Prinzip besagt, dass es sinnvoll ist strategische Allianzen und Partnerschaften mit interessierten, engagierten Partnern einzugehen und Vereinbarungen zu treffen, anstatt sich von Konkurrenten abzugrenzen oder nach den „richtigen“ Partnern zu suchen.[248]

In unsicheren strategischen Positionen versuchen Unternehmen die eigenen Schwächen oder auch die Marktunsicherheit über die Zusammenarbeit in Kooperationen auszugleichen.[249] Durch das Eingehen einer strategischen Allianz erwarten Unternehmen eine Verbesserung ihrer eigenen Position.[250] Ein Motiv für die Entwicklung strategischer Allianzen ist die Minimierung des eigenen Risikos und die Reduzierung der Unsicherheit für die einzelnen Kooperationspartner.[251]

[248] Vgl. www.effectuation.at (Zugriff am 01.07.2010); http://blog.ambrosch.cc/effectuation-unternehmer-machen-zukunft-artikel-im-leadership-magazine/ (Zugriff am 01.07.2010)
[249] Vgl. KUPKE 2009, S. 51ff
[250] Vgl. KUPKE 2009, S. 51ff
[251] Vgl. REINMOELLER/ van BAARDWIJK 2005, S. 94

Doch auch Vereinbarungen und Partnerschaften können nicht alle Risiken ausmerzen, vor allem die Unsicherheit bezüglich der Handlungen einzelner Kooperationspartner und im Hinblick auf zukünftige Umweltzustände bleibt.[252]

2.5.3. Parallelen von Effectuation mit dem Aufbau von internationalen Vertriebskooperationen durch deutsche Familienunternehmen

Betrachtet man nun den Aufbau internationaler Vertriebskooperationen von Familienunternehmern, so lassen sich einige Parallelen zum Effectuation-Modell identifizieren. Die Entwicklung einer nationenübergreifenden Zusammenarbeit findet, vergleichbar mit einer Unternehmensgründung[253], in aller Regel vor dem Hintergrund hoher Unsicherheit bzw. Ungewissheit statt. Neben dem hohen Maß an Unsicherheit ist zu beachten, dass es sich hierbei „um einen fortlaufenden Prozess der Verhandlungen“ (SCHUH, G. et al. 2005, S. 38ff) handelt, welcher der zirkulären Vorgehensweise im Rahmen der Effectuation-Theorie stark ähnelt. Die Interaktion mit dem Kooperationspartner bringt stetig neue Erkenntnisse und beeinflusst die Rahmenbedingungen, so dass ein linear, kausales Vorgehen nicht vorteilhaft und kaum umsetzbar wäre. Des Weiteren sind die Ziele im Vorfeld einer Zusammenarbeit nur schwer eindeutig zu definieren, da diese maßgeblich von den einzelnen Partnern beeinflusst werden und sich im Laufe der Kooperation meist verändern bzw. weiterentwickeln.

Generell eignen sich Effectuation-Denk-Werkzeuge in Situationen der Unsicherheit wie:

- in frühen Phasen einer Unternehmung
- bei Krisen und Turbulenzen
- wenn zukünftige Entwicklungen schwer prognostizierbar sind
- wenn etwas Neues erschlossen werden soll
- wenn viele Stakeholder beteiligt sind
- wenn die Situation unternehmerischen Gestaltungsspielraum bietet
- wenn Überraschungen und Ungeplantes die Norm sind[254]

Beim Aufbau internationaler Vertriebskooperationen sind gleich mehrere der genannten Situationen zutreffend. Die strategische Zielvorstellung einen neuen Markt

[252] Vgl. GRÜNINGER 2001, S. 47
[253] Vgl. GUTMANN 2000, S. XXI
[254] Vgl. FASCHINGBAUER 2009, S. 30

mittels Vertriebskooperationen zu erschließen, ist nur einer der Gründe für die Anwendung der Effectuation-Denkweise in diesem Fall. Der Erfolg bzw. die Entwicklung einer Kooperation mit einem Unternehmen einer fremden Nationalität, einer unbekannten Kultur mit anderen Werten, auf einem ausländischen Markt lässt sich nur schwer prognostizieren. Der Unternehmer sieht sich also, ähnlich wie bei einer Unternehmensgründung, mit der Ungewissheit konfrontiert, sowohl die Entwicklung als auch die Risiken des Vorhabens nicht abschätzen zu können. Des Weiteren kann von einer „frühen Phase des Unternehmens“ gesprochen werden, da das Unternehmen auf dem Zielmarkt noch nicht aktiv ist und sich im Aufbau einer Kooperation befindet. Ein solcher Aufbau bietet außerdem in der Regel großen unternehmerischen Gestaltungsspielraum, was ebenfalls ein Vorgehen im Sinne des Effectuation-Modells rechtfertigt. Diese Situation macht eine Vorgehensweise notwendig, welche sich von den klassischen, zielorientierten Managementansätzen unterscheidet. Die schlechte Prognostizierbarkeit und die instabilen Rahmenbedingungen, u.a. durch fremde Kulturen und einen unbekannten Markt, machen ein linear-kausales Vorgehen nicht sinnvoll. Dagegen spielen die Mittelorientierung, das Prinzip des leistbaren Verlustes und der dynamische Entwicklungsprozess hierbei eine zentrale Rolle. Der Unternehmer ist gehalten mit den vorhandenen Mitteln die Zukunft des Unternehmens und sein Vorhaben kreativ zu gestalten und dennoch das Risiko kontinuierlich einzugrenzen. Das häufig bei Familienunternehmen vorzufindende, schrittweise Vorgehen ist ebenfalls ein Indikator für die in der Regel niedrigere Risikobereitschaft von Familienunternehmen im Vergleich zu Publikumsgesellschaften. Durch den zyklischen Prozess findet eine stetige Verbesserung und Weiterentwicklung statt, welche ein flexibles, auf die sich ändernden Rahmenbedingungen angepasstes, Handeln ermöglicht. Die langfristige Ausrichtung von Familienunternehmen, die über mehrere Generationen planen, unterstützt die zyklische Vorgehensweise und ermöglicht unterschiedlich große Zyklen. Im Rahmen einer kurzfristigen Planung liegt ein zielorientiertes Vorgehen, ohne „Ablenkungen“ durch zyklisches Hinterfragen bzw. Neuorientieren nahe.

3. Analyse internationaler Vertriebskooperationen deutscher Familienunternehmen zur Identifikation von Erfolgsfaktoren

3.1. Untersuchungsschema der explorativen Fallstudienuntersuchung

„Am Anfang einer Analyse muss eine genaue und umfassende Beschreibung (Deskription) des Gegenstandsbereiches stehen“ (MAYRING 2002, S. 21). Erst im zweiten Schritt sollte die erklärende Konstruktion vorgenommen werden. Ist der Untersuchungsgegenstand nicht auf dem direkten Weg völlig offen darzulegen, müssen weitere Aspekte mittels Interpretation erschlossen werden.[255]

Im Rahmen dieser Arbeit wird unter Verwendung qualitativer Forschungsmethoden eine zweistufige Fallstudienuntersuchung durchgeführt. Als „Technik der empirischen Sozialforschung“ (MEYER 2003, S. 475) zielt die Untersuchung anhand von Fallstudien darauf ab multidimensional-komplexe, meist subjektive, bisher kaum erfasste Zusammenhänge aufzuzeigen.[256] Im Fall der hier vorliegenden Untersuchung ist es das Ziel den Prozessablauf mit seinen Einflussfaktoren zu analysieren, um einen optimierten Prozess entwickeln zu können.

Generell ist zwischen explorativen und konfirmatorischen Forschungsfallstudien zu differenzieren.[257] Im Fall einer explorativen Fallstudie werden zunächst Informationen gesammelt, bevor auf deren Grundlage Hypothesen und Theorien formuliert werden.[258] Im Gegensatz dazu dienen konfirmatorische Fallstudien der Überprüfung im Vorfeld aufgestellter Theorien und Hypothesen.[259]
Dieser Arbeit liegt ein exploratives Vorgehen zu Grunde, da es das Ziel ist anhand von Untersuchungen einzelner Fälle „allgemein gültige Gesetze“ zu identifizieren und Theorien zu entwickeln.

Des Weiteren ist anhand des Fallstudiendesigns zwischen Einzelfall- und Mehrfachfallstudien zu unterscheiden.[260] Im Rahmen einer Einzelfallstudie werden

[255] Vgl. MAYRING 2002, S. 22
[256] Vgl. KITTEL-WEGNER/MEYER 2002, S. 13
[257] Vgl. MEYER 2003, S. 476
[258] Vgl. BORTZ/DÖRING 2002, S. 358
[259] Vgl. MEYER 2003, S. 476
[260] Vgl. YIN 2003, S. 39ff; EISENHARDT/GRAEBNER 2007, S. 27

lediglich ein Fall oder mehrere, von einander unabhängige Fälle untersucht. Werden mehrere Fälle mit der gleichen Grobstruktur zu denselben Forschungsfragen untersucht so bezeichnet man dies als Mehrfachfallstudien.[261] „Eine derartige Mehrfachfallstudie entspricht einer Aneinanderreihung mehrerer Einzelfallstudien“ (GILLMANN 2002, S. 164).
Die Mehrfachfallstudien dieser Arbeit gliedern sich, entsprechend des in Kapitel 2.3.6 beschrieben Kooperationsprozesses, in die fünf Phasen:

- Initiierung
- Vorbereitung
- Abschluss
- Umsetzung
- Auflösung

Der Bereich der Kooperationsauflösung wird jedoch am Rande in die Betrachtung aufgenommen, da der Fokus auf den Aufbau und die erfolgreiche Umsetzung der Zusammenarbeit gerichtet ist. Die Auflösung von Kooperationen ist eine mögliche Konsequenz, aber nicht das zu verfolgende Ziel.

Der Erstellungsprozess solcher Mehrfachfallstudien wird in Abbildung 19 dargestellt. Im Rahmen dieser Arbeit werden die Mehrfachfallstudien in Form einer zweistufigen Delphi-Analyse durchgeführt. Die Erstellung und Auswertung der Fallstudien bildet hierbei die erste, eine standardisierte, schriftliche Befragung der Teilnehmer und deren Auswertung die zweite Stufe.

[261] Vgl. SCHOLZ/TIETJE 2002, S. 13

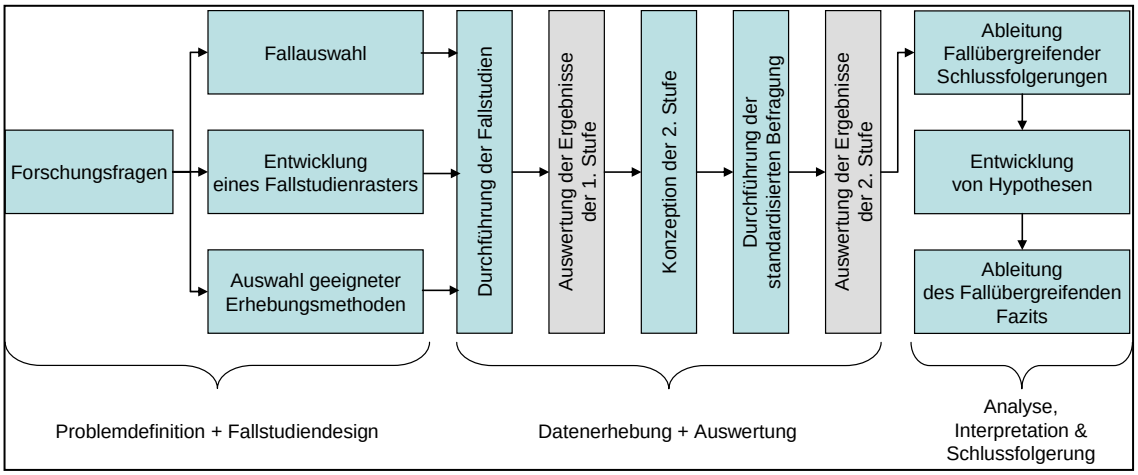

Abb. 19: Erstellungsprozess der Mehrfachfallstudien in Form einer zweistufigen Delphi-Analyse *(Quelle: Kittel-Wegner, E.; Meyer, J.-A. 2002, S. 22)*

MAYRING unterscheidet zwischen dem Untersuchungsplan – der so genannten Forschungskonzeption, die auf formaler Ebene das Ziel und den Ablauf der Untersuchung beschreibt – und dem Untersuchungsverfahren, welches die Methoden der Datenerhebung wie auch die Aufbereitung und die Auswertung festlegt.[262]

Das folgende Kapitel beschreibt die Definition des Fallstudiendesigns bzw. den Untersuchungsplan. Kapitel 3.3 und 3.4 stellen das Vorgehen der Datenerhebung und die Auswertung der Mehrfachfallstudien, u.a. anhand drei detaillierter Fallbeispiele, dar. Die Analyse und Interpretation der Ergebnisse fließen in die Kapitel 4 und 5 ein, wobei im Rahmen des fünften Kapitels der optimierte Prozess als neues Konzept für den Kooperationsprozess vorgestellt wird.

3.2. Vorbereitung der Fallstudienanalyse

In den nun folgenden Unterkapiteln wird der Untersuchungsplan bzw. das Fallstudiendesign näher beschrieben. Die Vorbereitungsphase der Fallstudienanalyse gliedert sich in die drei Bereiche Definition der Funktion und Reichweite der Untersuchung, Auswahl der Fälle und Datenerhebung. Wobei im Rahmen der Datenerhebung sowohl auf die Festlegung der Instrumente als auch auf die operative Vorbereitung der Datenerhebung eingegangen wird.

[262] Vgl. MAYRING 2002, S. 40

3.2.1. Funktion und Reichweite der Fallstudienuntersuchung

Die Analyse des Vorgehens beim Aufbau von internationalen Vertriebskooperationen im Rahmen der Markteintrittsstrategie soll für diesen Prozess spezifische Herausforderungen und Erfolgsfaktoren identifizieren, sowie mögliche Zusammenhänge mit der Effectuation-Theorie aufzeigen.

Da Familienunternehmen sehr stark von der Unternehmerpersönlichkeit geprägt sind, und auch in Bezug auf die Entwicklung von internationalen Vertriebskooperationen meist die Unternehmer selbst maßgeblich federführend sind, sollte im Rahmen dieser Arbeit induktiv vorgegangen werden.

Die Untersuchung verfolgt das Ziel aus den Erfahrungen der einzelnen Familienunternehmer heraus allgemeingültige Erfolgfaktoren abzuleiten. Darauf aufbauend soll ein Konzept zum Aufbau von Vertriebskooperationen für den internationalen Markteintritt von Familienunternehmen entwickelt werden.

Um der Thematik möglichst offen zu begegnen und die Familienunternehmer in ihren Antworten nicht einzuschränken, wurde ein qualitatives Vorgehen anhand einer Fallstudienuntersuchung gewählt. Um die Komplexität innerhalb der Familienunternehmen bzw. deren Entscheidungsprozesse zu erfassen, wird der Einsatz qualitativer Methoden auch in der gängigen Literatur unterstützt.[263]

Für die Analyse wurden neben der Literatur- und Internetrecherche, zahlreiche Vorträge von Familienunternehmern besucht, Experten aus der Wissenschaft befragt und (Mehrfach-) Fallstudien herangezogen. Die Fallstudien begrenzten sich auf deutsche Familienunternehmen, welche mittels Vertriebskooperationen versuchten auf neuen Märkten international Fuß zu fassen. Um die Ergebnisse der Fallstudien zu verifizieren, wurde die Untersuchung in Form einer zwei-stufigen Delphi-Analyse aufgebaut.

3.2.2. Auswahl der Fälle (Auswahlkriterien)

In der Literatur wird methodisch in erster Linie zwischen random sampling und theoretical sampling unterschieden, wobei random sampling vor allem im Rahmen

[263] Vgl. NORDQVIST/ZELLWEGER 2010, S. 39ff

quantitativer Untersuchungen Anwendung findet. Werden die Fälle dagegen nach ihrer theoretischen Bedeutsamkeit ausgewählt, so spricht man vom theoretical sampling.[264] Der theoretische Wert eines Fallstudienunternehmens ist dann hoch, wenn die Forschungsfragen in dem betrachteten Unternehmen transparent und eindeutig analysierbar sind bzw. ein großer Erfahrungsschatz mit den Untersuchungsphänomen vorhanden ist.[265] Bezogen auf die hier vorliegende Fallstudienanalyse bedeutet dies, dass die Fallstudienunternehmen – gemäß den Forschungsfragen – über Vertriebskooperationen mit Unternehmen im Zielland ausländische Absatzmärkte erschlossen haben müssen. Neben dem Leitkriterium gemäß des theoretical sampling werden weitere Kriterien wie beispielsweise die Unternehmensgröße, der Einfluss der Familie und die Produktgattung berücksichtigt. Dieser pragmatische Ansatz, auch planned opportunism genannt, hat sich in zahlreichen Untersuchungen als zweckmäßig erwiesen.[266]

Im Rahmen der Fallstudien wurden ausschließlich Unternehmen interviewt, die eindeutig der Gruppe Familienunternehmen zu zugeordnet werden können. Es handelt sich bei den betrachteten Unternehmen um Unternehmen die zu 100% in Familienbesitz und außerdem bis heute familiengeführt sind.
Nur wenn der Einfluss der Unternehmerfamilie in die Geschäftsführung gegeben ist, lassen sich die Besonderheiten bzw. Unterschiede zu Nicht-Familienunternehmen analysieren. Hat die Familie keinen Einfluss auf die Unternehmensführung, so ist eine eindeutige Abgrenzung von Publikumsgesellschaften nicht mehr gegeben, welche im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden soll.

Des Weiteren lag der Fokus auf den kleinen und mittelständischen Familienunternehmen. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt der Grad der unternehmensinternen Struktur. Große Familienunternehmen sind in der Regel aufgrund ihrer Größe, ähnlich wie Nicht-Familienunternehmen, stark strukturiert. Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt auch die Notwendigkeit einer klaren Struktur kontinuierlich zu und ein auf Vertrauen basierendes Vorgehen nimmt ab.[267]
Gemäß der EU-Definition zählen vor allem Unternehmen bis zu einer Mitarbeiterzahl von 250 zum Mittelstand;[268] nachdem die Reduzierung der mittelständischen Unternehmen auf maximal 250 Mitarbeiter in der Wissenschaft jedoch nicht mehr

[264] Vgl. LAMNEK 1995, S. 193f
[265] Vgl. PETTIGREW 1990, S. 275f
[266] Vgl. PETTIGREW 1990, S. 274
[267] Vgl. MARTIN/BARTSCHER-FINZER 2005
[268] Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION, Empfehlung v. 03. April 1996

durchgängig als geeignete Definition verstanden wird, definierte das Institut für Mittelstandsforschung (IfM Bonn) Unternehmen bis 500 Mitarbeiter als „den neuen Mittelstand“.[269] Aus diesem Grund wurde auch die Untersuchung dieser Arbeit an die „neue“ Mittelstands-Definition angepasst und auf Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl über 250 ausgedehnt.

In der hier vorliegenden Arbeit wurden ausschließlich Unternehmen aus der Industriegüterproduktion zur Betrachtung herangezogen. Wie bereits BACKHAUS feststellte sind es „die Besonderheiten der Transaktionsprozesse auf Industriegütermärkten, die eigenständige Ansätze notwendig machen“ (BACKHAUS 2003, S. 1). Die Kunden sind in diesem Fall nicht wie bei Konsumgütern die Endkunden, sondern Organisationen wie Industrieunternehmen, Behörden und Verbände.[270] Industriegüter sind also Produkte bzw. Leistungen, die von Organisationen beschafft werden, um wiederum weitere Leistungen zu erstellen.[271] Im Gegensatz zum Kaufverhalten von Endkunden ist organisationales Beschaffungsverhalten einer Reihe von Besonderheiten unterlegen.[272] Eine Erhebung, die neben Unternehmen der Industriegüterbranche auch Konsumgüterhersteller berücksichtigt, könnte somit die Ergebnisse verfälschen.
Ein Grund für die Fokussierung auf Industriegüter ist die große Bedeutung des Industriegütermarktes in Deutschland.[273] Konsumgüter entstehen meist in Massenproduktion, welche häufig außerhalb Deutschlands statt findet, in Deutschland gefertigte Konsumgüter eignen sich aufgrund der – im internationalen Vergleich – hohen Herstellkosten nur in wenigen Fällen zur Erschließung internationaler Märkte. Im Bereich der Industriegüter, wie beispielsweise individueller und technisch anspruchsvoller Lösungen, haben deutsche Produkte jedoch auch international ein positives Image. Des Weiteren können Konsumgüter in der Regel über eine Reihe von Händlern meist sogar ohne spezifisches Fachwissen vertrieben werden, was Kooperationen mit Unternehmen im Zielland nicht unbedingt notwendig macht. Die langfristige Geschäftsbeziehung zwischen Kunden und Anbietern von Industriegütern dagegen machen Kooperationen mit Unternehmen im Zielland sinnvoll und für einen Markteinstieg interessant.[274]

[269] Vgl. www.ifm-bonn.org
[270] Vgl. PLINKE 1992, S. 830f ; KUSS/TOMCZAK 1998, S. 226
[271] Vgl. BACKHAUS 2003, S. 8ff
[272] Vgl. BACKHAUS 2003, S. 63ff
[273] Vgl. BACKHAUS 2003, S. 8ff
[274] Vgl. www.fb3-fh-frankfurt.de

Zusammenfassend lassen sich folgende Auswahlkriterien festhalten:
Die zur Untersuchung herangezogenen Familienunternehmen sollen folgende Leitkriterien haben:

- Sie sollen über Erfahrungen im Aufbau internationaler Vertriebskooperationen verfügen.
- Diese Zusammenarbeit soll durch „lose“ Kooperationen geregelt sein; Joint Ventures oder der Aufbau einer Tochtergesellschaft sind an dieser Stelle nicht eingeschlossen.

Diesen aus den Forschungsfragen abgeleiteten Merkmalen werden folgende praktische Kriterien hinzugefügt:

- deutsches Familienunternehmen
- kleines oder mittelständisches Unternehmen
- hoher Einfluss der Unternehmerfamilie in die Geschäftsführung
- ausschließlich Unternehmen des Industriegütermarktes

Die Auswahlkriterien sollen eine möglichst homogene Basis für die Fallstudienuntersuchung schaffen. Nur wenn ein klar abgegrenzter Untersuchungsgegenstand definiert ist, können allgemeingültige Rückschlüsse gezogen werden.

Anhand dieser Kriterien wurden rund 100 Unternehmen analysiert und so auf deren Eignung für die Untersuchung geprüft. Unternehmen, die alle Kriterien erfüllten, wurden zunächst schriftlich mit der Bitte um Teilnahme an der Fallstudienuntersuchung kontaktiert.

Darüber hinaus wurden außerdem zwei Nicht-Familienunternehmen in die Untersuchung aufgenommen, um die Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen besser aufzeigen zu können.

Ein weiterer „Sonderfall“ war das Gespräch mit dem Geschäftsführer eines deutschen Textilherstellers in Burladingen. Das heute in dritter Generation geführte Unternehmen hat sich bewusst gegen die Markterschließung außerhalb Deutschlands entschieden. Diese Option sollte nicht in Vergessenheit geraten, auch die Entscheidung gegen eine Vertriebskooperation kann eine erfolgreiche Strategie sein. Auch Experten aus der Wissenschaft vertreten diese Ansicht; ihnen zu folge sollten immer beide Optionen,

sowohl die Internationalisierungsstrategie als auch der Fokus auf den nationalen Markt, in Betracht gezogen werden. Außerdem fordern Experten auch während des Internationalisierungsprozesses stets die Möglichkeit eines Ausstiegs zu gewährleisten.

3.2.3. Datenerhebung

3.2.3.1. Bestimmung der Instrumente

Die vorliegende Studie folgt einem induktiven Vorgehen anhand von Mehrfachfallstudien, welche – über eine Art Delphi-Analyse in zwei Stufen – einen Rückschluss auf die Mehrheit, der sich international entwickelnden Familienunternehmen zulässt.

Wie sich im Laufe der Untersuchung bestätigte verfügt die Mehrheit der Familienunternehmen mittlerer Größe nicht über ein standardisiertes Vorgehen im Bezug auf den Internationalisierungsprozess. In den meisten Fällen ist die internationale Entwicklung über Kooperationen sehr persönlichkeitsgebunden und stark vom Familienunternehmer selbst abhängig.
Über die einzelnen Betrachtungen der Familienunternehmen und ihrer Unternehmer lassen sich jedoch gut Aussagen über das „allgemeine Vorgehen“ von Familienunternehmen bei der Erschließung neuer Märkte treffen.

Die Ziele und die besonderen Gegebenheiten lassen einen qualitativen Forschungsansatz sinnvoll erscheinen. Im Zuge der „besonderen Gegebenheiten“ ist an dieser Stelle festzuhalten, dass gerade bei Kooperationen von Familienunternehmen den jeweiligen Unternehmerpersönlichkeiten eine große Bedeutung im Prozess zuzuschreiben ist. Vor allem im Hinblick auf subjektive Beeinflussungen durch Menschen bietet sich ein qualitatives Vorgehen an, viel zu häufig gerät Unternehmerpersönlichkeit als Ausgangspunkt zu sehr in den Hintergrund.[275]
Auch im Hinblick auf die induktive Vorgehensweise – Ableitung allgemeingültiger Aussagen aus dem Einzelfall[276] – bietet sich ein qualitativer Dankansatz an.
Qualitatives Denken soll aber auch in diesem Fall keine Alternative zur quantitativen Forschung sein; viel mehr sind in der Regel beide Denkweisen in einem

[275] Vgl. BERGOLD/FLICK 1987
[276] Vgl. TÖPFER 2009, S. 56

Forschungsprozess enthalten.[277] So wurden im Rahmen dieser Arbeit nicht nur die in Kap. 3.4.2-3.4.4 ausführlich dargestellten Fälle betrachtet, sondern gleich 21 Mehrfachfallstudien durchgeführt. Außerdem wurden die Ergebnisse der ersten Stufe – aus den Einzelinterviews – in einer zweiten Stufe in Form einer Delphianalyse verifiziert, um die „Einzelaussagen" quantitativ zu untermauern.

3.2.3.1.1. Delphi-Analyse

Die Delphi-Methode ist „eine strukturierte, mehrstufige Befragung eines festen Kreises von Experten mit dem Zweck, deren Erfahrungswissen systematisch zur Herleitung von Aussagen über zukünftige Ereignisse und/oder über Ereignisse, die durch Wirkungsrelationen bedingt sind" (PASQUIER et al. 2004, S.14f) zu ergründen. Das ursprünglich von Norman Dalkey, Olaf Helmer-Hirschberg und Nicolas Rescher entwickelte Verfahren hat in den letzten Jahren in immer mehr Gebieten Anwendung gefunden.[278] Die Grundidee der Delphi-Analyse ist es Expertenmeinungen im Verlauf mehrerer Runden mit anonymem Feedback zur Problemlösung bzw. zur Prognose unter Unsicherheit zu nutzen.[279] Die Delphi-Analyse „bezeichnet Befragungen, die mit Rückmeldung der Ergebnisse der vorangegangenen Runden oder Wellen vorgenommen werden" (Gottschalck 2007, S. 123f). Da es sich bei der Delphi-Analyse um ein qualitatives Verfahren handelt, werden ausschließlich Experten befragt; der methodische Grundgedanke ist hierbei, dass es Experten möglich ist präzisiere Abschätzungen zu treffen.[280] Die Auswahlkriterien bezüglich der im Rahmen der Untersuchung befragten Experten aus der Unternehmenspraxis wurden in Kapitel 3.2.2 ausführlich beschrieben. Die zur Verfügung gestellte, anonymisierte Zusammenfassung der Ergebnisse der vorangegangenen Runde an die Teilnehmer stellt das Feedback dar, anhand welches die gleiche Teilnehmergruppe[281] ihre subjektive Einschätzung überprüfen und gegebenenfalls ändern kann.[282]

In der Literatur wird zwischen vier Typen von Delphi-Analysen unterschieden: Analysen zur Ideengeneration, zur möglichst exakten Bestimmung eines Sachverhaltes, zur Ermittlung und Qualifikation von Expertenmeinungen über einen diffusen Sachverhalt

[277] Vgl. MAYRING 2002, S. 19
[278] Vgl. DALKEY 1967; RESCHER 1969; HELMER-HIRSCHBERG 1967; WOLF 2007, S. 279ff.; BORTZ/DÖRING 2002, S. 261
[279] Vgl. HÄDER 2002, S. 22
[280] Vgl. GOTTSCHALCK 2007, S. 123f
[281] Vgl. SCHNEIDERBAUER 1989, S. 11
[282] Vgl. GOTTSCHALCK 2007, S. 123f

oder zur einfachen Konsensbildung unter den Teilnehmern der Studie.[283] Tabelle 11 gibt einen Überblick über die Eigenschaften der vier Delphi-Typen.

Typ 1 Ideenaggregation	**Typ 2 Bestimmung eines Sachverhaltes**	**Typ 3 Ermittlung von Expertenmeinungen**	**Typ 4 Konsens**
qualitativ angelegt	qualitatives und quantitatives Vorgehen	qualitatives und (vor allem) quantitatives Vorgehen	quantitatives Vorgehen
kaum Operationalisierung, teilweise nur Vorgabe des zu bearbeitenden Themenbereichs	der zu bearbeitende Sachverhalt ist möglichst exakt zu definieren		stark differenziertere Operationalisierung des zu bearbeitenden Themas
Nutzung offener Fragen	offene und vor allem geschlossene Fragen kommen zum Einsatz		ausschließlich standardisierte Bewertungen
Auswahl der Experten erfolgt aufgrund der Expertise	Hypothesen zur Auffindung der Experten nötig, keine formalisierbaren Regeln	Totalerhebung oder bewusste Auswahl der Experten	Auswahl der Teilnehmer kann aufgrund eines bestimmbaren Rahmens erfolgen
ausschließlich qualitative Runden	qualitative Runde kann zur Operationalisierung genutzt werden		qualitative Runde kann entfallen, wird vom Monitoring-Team übernommen
Ziel: Sammlung von Ideen zur Lösung eines Problems	Ziel: Verbesserung der Bestimmung eines Sachverhalts (Vorhersagen)	Ziel: Ermittlung und Qualifikation der Ansichten von Experten	Ziel: Hohes Maß an Übereinstimmung bei den Teilnehmern
Herausgehobene Rolle der Teilnehmer	Teilnehmer und Monitoring-Team haben in etwa gleich große Bedeutung		Herausgehobene Rolle des Monitoring-Teams

Tab. 11: Übersicht über die 4 Delphi-Analyse-Typen *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Häder, M. 2002, S. 36)*

Im Rahmen dieser Untersuchung wird Typ 3 angewendet; dies ergibt sich aus dem Ziel der Arbeit, die Meinung der Experten bezüglich des aktuellen Vorgehens beim Aufbau internationaler Vertriebskooperationen und den damit verbundenen Herausforderungen

[283] Vgl. HÄDER 2002, S. 29ff; HÄDER 2006, S. 352ff

und Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Aus diesen so gewonnenen Expertenmeinungen soll dann im Anschluss ein optimierter Kooperationsprozess entwickelt werden.

Die Delphi-Analyse ermöglicht die Entwicklung einer Gruppenmeinung auf Basis von Expertenwissen, ohne dabei eine nachteilige gegenseitige Beeinflussung wie bei einer offenen Gruppendiskussion aufzuweisen. Nach den jeweiligen Feedbackrunden können die Befragten ihre Meinung ändern, ohne dabei ihr Gesicht zu verlieren. Jedoch ist die Berücksichtigung fremder Einschätzungen durch die Übermittlung der aggregierten Ergebnisse gewährleistet. Vor allem bei stark innovativen Vorhaben ist diese Methode daher sehr beliebt.
Durch die wiederholte Befragung der Teilnehmer ist das Verfahren relativ zeitaufwändig und häufig mit einer Reduktion der Teilnehmer im Zeitverlauf verbunden, was von Beginn an einkalkuliert werden muss. Sinkende Beteiligungszahlen um 50%-80% sind hierbei nicht unüblich.[284]

Beim klassischen Delphi-Design kann eine qualitative Befragungsrunde den quantitativen Wellen vorgeschaltet werden“ (HÄDER 2002, S. 30). Bei Delphi-Befragungen zur Ideenaggregation hingegen wird auf quantifizierte Wellen verzichtet.[285] Es gibt verschiedene Varianten der Durchführung einer Delphi-Analyse; im Standardverfahren ist die erste Runde unstrukturiert, in diesem Fall dient die Delphi-Analyse der Sammlung der zentralen Themen aus Sicht der Experten.[286] Allerdings weisen ROWE/WRIGHT auch darauf hin, dass die Mehrheit der Delphi-Analysen von dieser Vorgehensweise abweichen und bereits in der ersten Runde ein strukturierter Fragebogen vorliegt.[287] Aus diesem Grund und weil die wichtigsten Themen bereits im Rahmen der explorativen Voruntersuchung sowie in den Gesprächen mit Experten aus der Wissenschaft, identifiziert wurden, wird auch in dieser Untersuchung bereits in der ersten Runde ein strukturierter Interviewleitfaden eingesetzt.

Das Vorgehen (bzw. die Forschungsschritte) im Rahmen einer Delphi-Analyse lässt sich in folgende Phasen gliedern:

- Operationalisierung
- Ausarbeitung
- Durchführung der ersten Befragungsrunde

[284] Vgl. www.uni-karlsruhe.de/ap/delphi_methode_b.html
[285] Vgl. HÄDER 2002, S. 31
[286] Vgl. ROWE/WRIGHT 2002, S. 126
[287] Vgl. ROWE/WRIGHT 2002, S. 127

- Aufbereitung
- Wiederholung[288]

Im Rahmen der Operationalisierung geht es darum, die abhängige Variable festzulegen.[289] Der zweite Schritt ist die Ausarbeitung eines zumindest teilstandardisierten Fragenkataloges, im Fall dieser Arbeit handelt es sich um einen teilstandardisierten Interviewleitfaden für persönliche oder telefonische Befragungen. Nach der ersten Runde werden die Befragungsergebnisse ausgewertet und zur anonymen Rückmeldung aufbereitet. Die aufbereiteten Ergebnisse werden den Teilnehmern dann in der Phase der Wiederholung zur Bewertung bzw. Diskussion vorgelegt. SPLETT-HENNING gliedert das Vorgehen im Rahmen der Delphi-Untersuchung in die Phasen Vorbereitung, Datenerhebung, Datenauswertung und Ergebnisanalyse. Abbildung 20 gibt einen Überblick über das Vorgehen im Rahmen dieser Untersuchung.

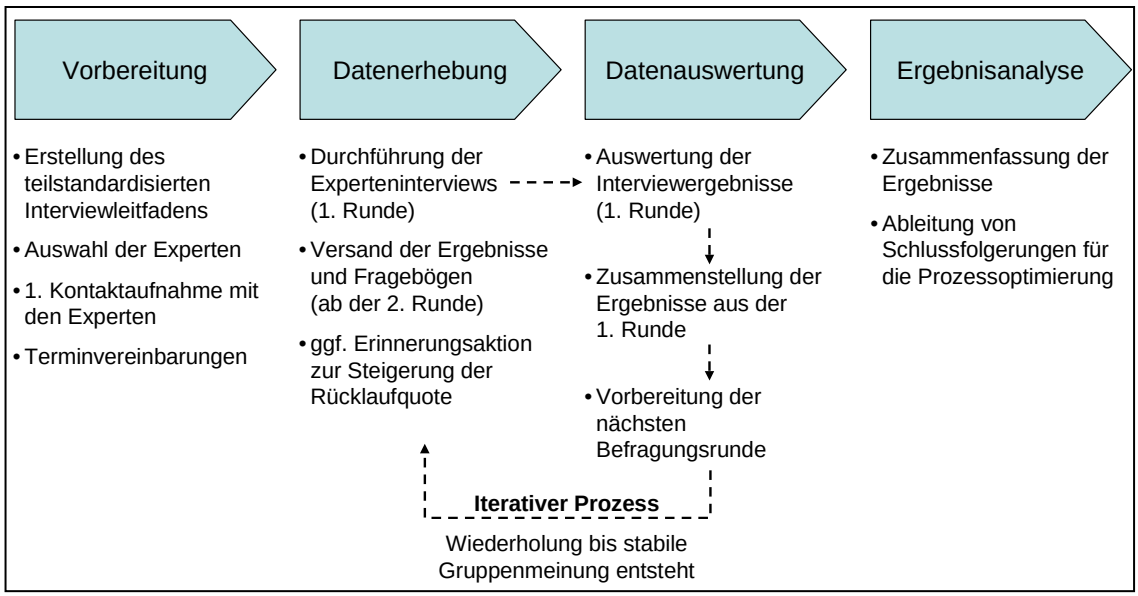

Abb. 20: Phasen der Delphi-Analyse *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Splett-Henning, C. 2004, S. 159)*

Die einzelnen Aktivitäten der Delphi-Analyse lassen sich in vier Phasen gliedern. In der ersten Phase werden die Interviewleitfäden erstellt, die zu befragenden Experten ausgewählt und kontaktiert sowie Terminvereinbarungen mit den Interviewpartnern getroffen. Die zweite Phase umfasst in der ersten Runde die Durchführung der Interviews. In der dritten Phase werden die Interviewergebnisse ausgewertet und für die nächste Runde zusammengefasst. An dieser Stelle setze der iterative Prozess ein

[288] Vgl. GOTTSCHALCK 2007, S. 128; HÄDER 2006, S. 351f
[289] Vgl. HÄDER 2006, S.351f

und es erfolgte eine erneute Datenerhebung anhand der Ergebnisse der ersten Runde. Im Rahmen dieser Phase wird bei Bedarf außerdem eine Erinnerungsaktion durchgeführt, um die Rücklaufquote zu steigern. Die Phasen des iterativen Prozesses – Datenerhebung und Datenauswertung – werden in der Regel so oft wiederholt bis ausreichend Informationen gesammelt wurden und sich eine stabile Gruppenmeinung herausgebildet hat.[290] Im Falle dieser Untersuchung war dies nach zwei Runden gegeben. Ein bis zwei Iterationen sind auch nach ROWE/WRIGHT durchaus üblich;[291] vor allem wenn der Delphi-Analyse eine explorative Voruntersuchung voran gegangen ist. Im Anschluss folgen eine erneute Datenauswertung und die Analyse der Ergebnisse über beide Befragungsrunden; aus diesen Ergebnissen werden dann die Schlussfolgerungen zur Optimierung des Kooperationsprozesses abgeleitet.

Gruppenkonformes Verhalten der Befragten ist durch „Isolation“ der Teilnehmer – in diesem Fall durch jeweilige Einzelbefragungen – und Anonymität der Auswertung zu vermeiden.[292]

Es ist davon auszugehen, dass es sich bei der aus der Delphi-Analyse ergebenden fachmännischen Gruppennorm um ein valides Ergebnis bzw. um eine valide Zukunftsprognose handelt, da sich die Einschätzungen der Experten im Rahmen eines iterativen Prozesses verbessern oder berechtigt festigen.[293] Somit bilden die Ergebnisse der Untersuchung eine geeignete Basis zur Entwicklung eines optimierten Kooperationsprozesses.

3.2.3.1.2. Rahmenbedingungen der Mehrfachfallstudien

Fallanalysen eignen sich hervorragend zur Identifikation von relevanten Einflussfaktoren und für die Interpretation von Zusammenhängen.[294]
Im Rahmen der qualitativen Forschung stehen Einzel- bzw. Mehrfachfallstudien an zentraler Stelle. „Das qualitative Paradigma ist bemüht, den Objektbereich (Mensch) in seinem konkreten Kontext und seiner Individualität zu verstehen“ (LAMNEK 1988, S. 204).

Die Datenerhebung und Datenanalyse erfolgt primär auf der Grundlage von Mehrfachfallstudien. Hierbei handelt es sich um teilstrukturierte Experteninterviews mit

[290] Vgl. WOLF 2007, S. 279ff ; ROWE/WRIGHT 2002, S. 127
[291] Vgl. ROWE/WRIGHT 2002, S. 127
[292] Vgl. PASQUIER et al. 2004, S.14ff
[293] Vgl. HÜTTNER 1982, S. 31
[294] Vgl. MAYRING 2002, S. 42

leitenden Mitarbeitern der ausgewählten Firmen, die sich am Ablauf des Kooperationsprozesses orientieren.

3.2.3.2. Operative Vorbereitung der Untersuchung

Zunächst wurde anhand von Internet- und Literatur-Recherche eine long list potentieller Unternehmen erstellt, welche die Auswahlkriterien – die in Kapitel 3.2.2 beschrieben wurden – erfüllen.
In einem nächsten Schritt wurden die einzelnen, in Frage kommenden Unternehmen anhand öffentlich zugänglicher Daten analysiert und für jedes Unternehmen wurde eine Art „Info-Karte“ erstellt.[295]

Auf Basis der Voruntersuchung und den Gesprächen mit Experten aus der Wissenschaft wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Der Leitfaden orientiert sich im Aufbau an den Ablauf des Kooperationsprozesses, welcher bereits in Kapitel 2.3.6 beschrieben wurde.[296] Neben Fragen zum Aufbau und Ablauf internationaler Vertriebskooperationen wurden auch allgemeine Unternehmensdaten (wie Gründungsjahr, Mitarbeiteranzahl, Anteile der Unternehmerfamilie am Unternehmen etc.) gesammelt und Fragen zur internationalen Aktivität des Unternehmens im Allgemeinen gestellt. Am Ende der Interviews wurde dann auf Erfolgsfaktoren für internationale Vertriebskooperationen im Besonderen eingegangen.

Der Gesprächsleitfaden sollte ein möglichst offenes, aber trotzdem im Sinne der Fragestellung strukturiertes Interview der Unternehmer ermöglichen. Aus diesem Grund wurden in der ersten Stufe der Delphi-Analyse überwiegend mit offenen Fragen operiert.

Vor der eigentlichen Fallstudienanalyse wurde ein Pretest durchgeführt. Anhand des Interviewleitfadens wurden zunächst zwei Interviews mit Familienunternehmen geführt, um die Konzeption des Interviewleitfadens auf die Probe zu stellen. In Folge des erfolgreichen Pretests wurde der Fragebogen in einigen Punkten leicht abgewandelt beziehungsweise an die Bedürfnisse angepasst und die Vorbereitungsphase der ersten Stufe somit abgeschlossen.

[295] Vgl. Anhang Info-Karte
[296] Vgl. Anhang Interviewleitfaden

3.3. Durchführung der Fallstudien

Nachdem die Vorbereitungen abgeschlossen waren, wurde mit den einzelnen Fallstudien begonnen. In der Literatur gibt es bezüglich der Anzahl der durchzuführenden Fallstudien keine eindeutige Empfehlung.[297] EISENHARDT leitet aus ihren Erfahrungswerten und dem Zielkriterium der theoretischen Sättigung eine Mindestanzahl an Fallstudien zwischen vier und zehn ab.[298] Andere Autoren halten eine Anzahl an Fallstudien zwischen vier und 15 für zweckmäßig.[299]

In der vorliegenden Untersuchung wurden zunächst 86 Geschäftsführer deutscher Unternehmen per E-Mail kontaktiert, um Gesprächstermine zu vereinbaren. Die Rücklaufquote war mit fast 34% (ohne gesondertes Nachfassen) sehr gut. Insgesamt konnten 21 Gesprächstermine – mit Familienunternehmern und Nicht-Familienunternehmern – realisiert werden, welche teilweise persönlich, jedoch überwiegend in Form von Telefoninterviews umgesetzt wurden. Von diesen 21 Unternehmen handelte es sich um 19 Familienunternehmen und zwei Nicht-Familienunternehmen. Tabelle 12 gibt Aufschluss über die Verteilung der Teilnehmerzahl im Verlauf der beiden Stufen und die aus der Wissenschaft hinzugezogenen Experten.

	Fallstudienanalyse in Form einer zweistufigen Befragung	
	1. Runde	**2. Runde**
Familienunternehmen	19	17
Nicht-Familienunternehmen	2	1
Summe	21	18
Expertengespräche (Wissenschaft)	Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Horváth	
	Prof. Dr. Sabine Klein	
	Prof. Dr. Rudolf Wimmer	
	Prof. Dr. Dietmar Grichnik	

Tab. 12: Teilnehmerstatistik *(Quelle: eigene Darstellung)*

Da der Fokus der Untersuchung auf den Familienunternehmen liegt, konnte mit der Anzahl von 19 Fallstudien die geforderte Mindestanzahl sogar übertroffen werden. Die

[297] Vgl. DARKE et al. !998, S. 281
[298] Vgl. EISENHARDT 1989, S. 545
[299] Vgl. PERRY 2001, S. 313

Untersuchung der beiden Nicht-Familienunternehmen diente zur besseren Abgrenzung der Ergebnisse zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen.
Eines der befragten Familienunternehmen hat sich bewusst gegen eine Internationalisierungsstrategie entschieden. Entsprechend den Gesprächen mit Experten aus der Wissenschaft sollte auch dieser Aspekt bzw. diese strategische Option im Rahmen der Untersuchung Beachtung finden.

Die um lediglich drei Teilnehmer reduzierte zweite Stufe, ist sicher zu großen Teilen auf die persönlich geführten Gespräche und das große Interesse von Seiten der Unternehmer an der Thematik des Kooperationsprozesses in der ersten Runde zurückzuführen.

Das Vorgehen, wie auch bei den Untersuchungen Saras D. Sarasvathy, zielt nicht darauf ab abstrakte Zahlen auszuwerten sondern versucht die Denkstruktur/-muster der Familienunternehmer festzuhalten und nachzuvollziehen.[300] Aus diesem Grund wurden persönliche und telefonische Einzelgespräche mit den Familienunternehmern geführt und detailliert protokolliert.

Um eine möglichst realitätsgetreue Abbildung des Sachverhaltes zu erhalten, wurden die Familienunternehmer in ihrem „natürlichen, alltäglichen Umfeld untersucht“ (MAYRING 2002, S. 22). Da Kooperationen maßgeblich von den Unternehmerpersönlichkeiten beeinflusst werden, von denen sie aufgebaut werden, sollten im Rahmen dieser Untersuchung mittels qualitativer Ansätze die einzelnen Subjekte ausreichend Beachtung finden.[301]

Nachdem die erste Befragungsstufe beendet war, wurden die Ergebnisse ausgewertet. Für die Aufbereitung des Materials wurden die gesammelten Daten zunächst zusammengefasst und anschließend strukturiert,[302] so dass allgemeingültige Schlussfolgerungen gezogen werden konnten. Die anonym zusammengestellten Ergebnisse wurden den Befragten dann in der zweiten Runde in schriftlicher Form zur Verfügung gestellt.[303] Der hierzu erstellte Fragebogen gliedert sich in sechs Bereiche, wobei der erste Teil einen Überblick über die einzelnen Themenbereiche des Fragebogens gibt. Der zweite Block des Interviewleitfadens konzentriert sich auf die

[300] Vgl. http://www.handelsblatt.com/politik/oekonomie/wissenswert/bauchgefuehl-verdraengt-lehrbuecher/3514032.html?p3514032=all „Bauchgefühl verdrängt Lehrbücher“ 2010, Zugriff am 23.09.2010
[301] Vgl. MAYRING 2002, S. 20
[302] Vgl. MAYRING 2002, S. 43
[303] Vgl. Anhang standardisierter Fragebogen der zweiten Runde

Motive für internationale Kooperationen. Der dritte und vierte Bereich stellen die zentralen Ergebnisse zum Ablauf des Aufbaus und den Erfolgsfaktoren internationaler Vertriebskooperationen dar. Abschließend waren von den Befragten noch Aussagen zu Vor- und Nachteilen von Familienunternehmen vor dem Hintergrund der Internationalisierung und Ursachen für die Besser- oder Schlechterstellung von Familienunternehmen zu bewerten.
Anhand einfacher Bewertungsmaßstäbe wurden die Resultate der ersten Runde von den befragten Unternehmern beurteilt. Dafür wurde mit zwei Bewertungsskalen gearbeitet; zum Teil waren die Ergebnisse von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft vollkommen zu“ in sechs Stufen zu bewerten. Die zweite Skala ließ – ebenfalls in sechs Stufen – Bewertungen von „unwichtig“ bis „sehr wichtig“ zu.

Trotz mehrmaligem Nachfassen lag der Rücklauf in der zweiten Runde lediglich bei 18 ausgefüllten Bewertungsbögen. Dennoch ergibt sich aus den Rückläufen eine solide Basis, um allgemeingültige Schlussfolgerungen/Rückschlüsse im Bezug auf den Kooperationsprozess ziehen zu können.

Mit dem Abschluss der zweiten Runde war nun die Basis zur Identifikation der Erfolgsfaktoren und zur Entwicklung eines, auf die besonderen Bedürfnisse der Familienunternehmen und der Rahmenbedingen, optimierten Kooperationsprozesses geschaffen.

3.4. Ergebnisse der Fallstudienuntersuchung (Datenanalyse/ Auswertung)

In den nun folgenden Kapiteln werden die Inhalte der Fallstudien dargestellt, welche die Datengrundlage dieser Arbeit bilden. Kapitel 3.4.1 gibt einen Überblick über die Ergebnisse aller Fallstudien in der ersten Stufe der Delphi-Analyse. Im Rahmen der Kapitel 3.4.2-3.4.4 werden drei der Fallstudien näher betrachtet und in Kapitel 3.4.5 werden die Kernaussagen der Nicht-Familienunternehmen und deren Unterschied zu den Familienunternehmen aufgeführt.

Grundlage der Untersuchung sind 21 Fallstudien, die über einen Zeitraum von sechs Monaten in zwei Stufen mit Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen

durchgeführt wurden.[304] Es handelte sich dabei um produzierende Unternehmen unterschiedlicher Branchen, jedoch ausschließlich aus dem Bereich der Industriegüter. Tabelle 13 gibt einen Überblick über die durchgeführten Fallstudien. Die befragten Familienunternehmen sind Familienunternehmen im engeren Sinne[305] überwiegend mittlerer Größe, d.h. nach einer Definition des IfM Bonn (Institut für Mittelstandsforschung Bonn) bis zu 500 Mitarbeitern[306], welche bereits mittels internationalen Vertriebskooperationen ausländische Märkte erschlossen haben.

[304] Vgl. Kapitel 3.3
[305] Vgl. Kapitel 2.1.3
[306] Vgl. www.ifm-bonn.org; ausgenommen sind kleine Unternehmen, welche durch einen Jahresumsatz < 1 Million Euro und maximal 9 Mitarbeiter definiert werden.

Fall-studie	Datum	Branche	FU	Nicht-FU	1. Stufe	2. Stufe
F1	31.05.2010	Bauwesen	x		x	x
F2	01.06.2010	Maschinenbau	x		x	x
F3	11.06.2010	Bauwesen	x		x	x
F4	11.06.2010	Textil	x		x	
F5	16.06.2010	Medizintechnik	x		x	x
F6	17.06.2010	Bauwesen	x		x	x
F7	18.06.2010	Verpackung	x		x	x
F8	02.07.2010	Medizintechnik	x		x	x
F9	08.07.2010	Medizintechnik	x		x	x
F10	09.07.2010	Automatisierungstechnik	x		x	x
F11	16.07.2010	Betriebs- und Fahrzeugeinrichtungen	x		x	x
F12	19.07.2010	Entwässerungssysteme	x		x	
F13	28.07.2010	Bauwesen	x		x	x
F14	30.07.2010	industrielle Reinigungssysteme	x		x	x
F15	30.07.2010	Verpackung	x		x	x
F16	04.08.2010	Maschinen zur professionellen Rasenpflege	x		x	x
F17	02.08.2010	Werkzeuge, Prüf- und Messtechnik		x	x	
F18	06.08.2010	Elektrowerkzeuge	x		x	
F19	12.08.2010	Produkte für Tele- und Datenkommunikation	x		x	x
F20	18.08.2010	Maschinenbau (Schaumdichtungs- und Thermosysteme)		x	x	x
F21	02.09.2010	Automobilindustrie	x		x	x

Tab. 13: Fallstudienübersicht *(Quelle: eigene Darstellung)*

Die Ergebnisse der Fallstudien sind entsprechend dem Interviewleitfaden und somit analog zum Kooperationsprozess strukturiert. Bevor im Rahmen der jeweiligen Fallstudienbeschreibung auf die einzelnen Phasen eingegangen wird, wird jede Fallstudiendarstellung mit allgemeinen Informationen zum Unternehmen eingeleitet. Nachdem das jeweilige Vorgehen im Rahmen der Phasen des Kooperationsprozesses dargestellt wurde, werden abschließend Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des Prozesses dargestellt und Parallelen zur Effectuation-Theorie identifiziert.

3.4.1. Überblick über die Fallbeispiele (1. Stufe der Delphi-Analyse)

Schon im Rahmen der ersten Stufe der Fallstudienanalyse konnten eine Reihe von Gemeinsamkeiten der untersuchten Familienunternehmen herausgearbeitet werden.

Die befragten Familienunternehmen gaben die Erschließung internationaler Märkte über den Vertrieb als Hauptgrund für die Entwicklung internationaler Aktivitäten an.

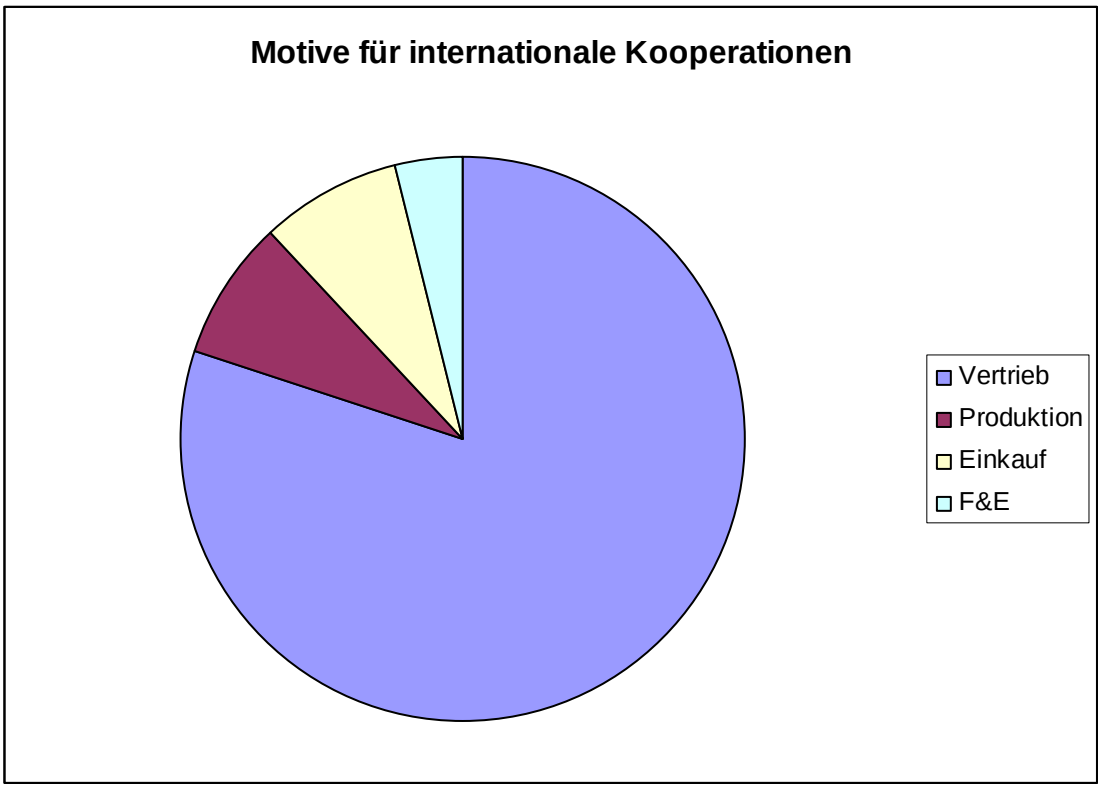

Abb. 21: Motive für internationale Kooperationen *(Quelle: eigene Darstellung)*

Wie Abbildung 21 zeigt, gaben 20 der befragten Unternehmen den Vertrieb als Motiv für internationale Kooperationen an. Lediglich ein Unternehmen pflegt ebenfalls Kooperationen zur Forschung und Entwicklung und jeweils zwei Unternehmen arbeiten auch in den Bereichen Produktion und Einkauf mit ausländischen Firmen zusammen. (Mehrfachnennungen waren bei der Beantwortung dieser Frage möglich.)
Im Falle einer Produktionsausweitung werden Tochtergesellschaften oder Joint Ventures den „losen“ Kooperationen in der Regel vorgezogen, da in diesem Fall u.a. aus Gründen der Qualitätssicherung stärkerer Einfluss und bessere Kontrollmöglichkeiten gefordert werden. Diese, wie auch Kooperationen aus Motiven wie F&E, Einkaufsoptimierung und Finanzierung, werden im Rahmen dieser Arbeit nicht näher betrachtet, da der Fokus auf reinen Vertriebskooperationen liegt.

Das „vorsichtige“ bzw. schrittweise Vorgehen der Unternehmen ist charakteristisch für Familienunternehmen mittlerer Größe. Allerdings lässt sich in nahe zu keinem Fall das Vorgehen eindeutig in die fünf aufeinander folgenden – von der Theorie vorgegebenen – Phasen, wie in Kapitel 2.3.6 beschrieben, gliedern. Abbildung 22 veranschaulicht diesen Sachverhalt; 18 der Fallstudienunternehmen beantworteten die Frage, ob die Kooperationsentwicklung in ihrem Fall die klassischen fünf Phasen durchlaufen hat mit „nein“. Lediglich drei der Unternehmen gaben an, den Kooperationsprozess in fünf Phasen umgesetzt zu haben.

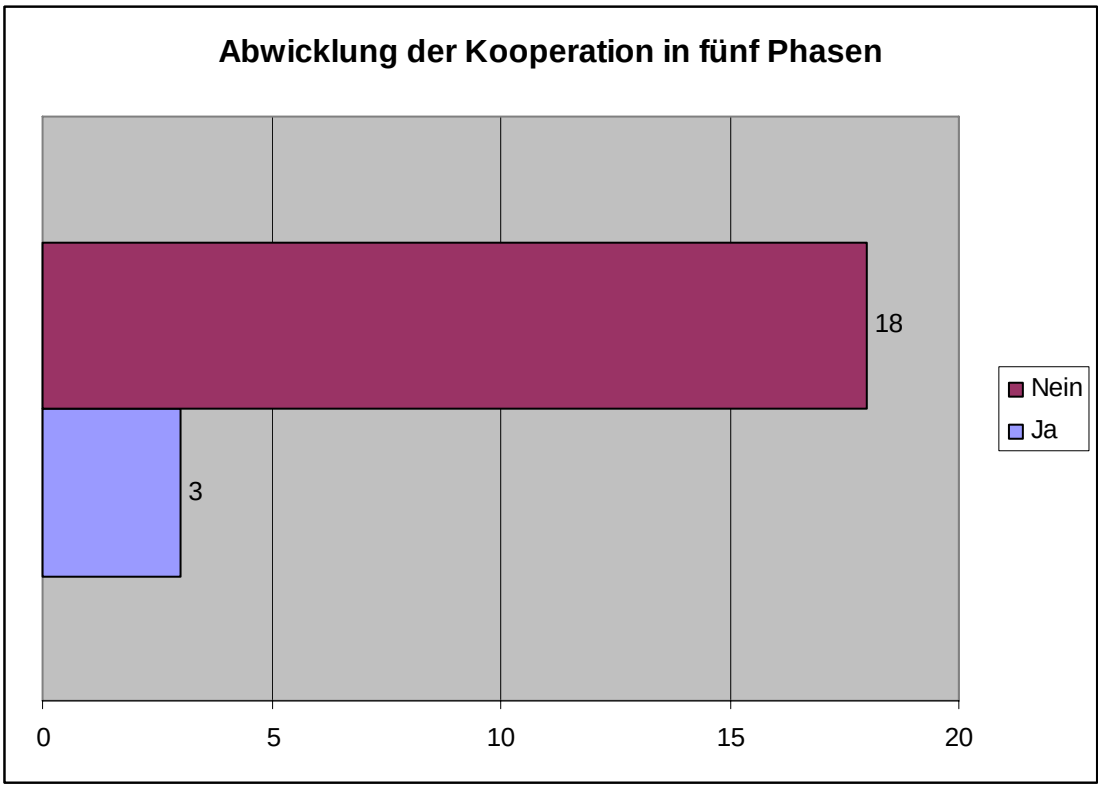

Abb. 22: Abwicklung der Kooperation in fünf Phasen *(Quelle: eigene Darstellung)*

Klare einheitliche oder sogar standardisierte Strukturen lassen sich daher kaum erkennen. Die hohe Flexibilität der Familienunternehmen scheint mit einer „fehlenden“ Struktur im Vorgehen der internationalen Markterschließung einher zu gehen. Vieles „ergibt sich zufällig“ oder beruht auf persönlichen Kontakten des Unternehmens oder einzelner Mitarbeiter. Es herrscht zwar Einigkeit darüber, dass vor allem die Planungsphase und die Partnerwahl von größter Bedeutung sind, trotzdem wird in zahlreichen Fällen sehr spontan entschieden. Einige Unternehmen gaben sogar an, dass eine unzureichende Planung das Risiko des Scheiterns eines Kooperationsvorhabens erhöht und räumen ein internationalen Kooperationen nicht ausreichende Beachtung zu schenken.

Als besondere Herausforderung wurde neben der Partnersuche/-wahl immer wieder die Kommunikation mit den (potentiellen) Vertriebspartnern aufgeführt. Nicht nur die Sprache auch das Verständnis für die jeweilige Kultur sind hierbei Faktoren, die den Erfolg der Zusammenarbeit stark beeinflussen. Im Rahmen der Partnersuche/-wahl wirken sich vor allem komplementäre Produkte und Dienstleistungen und der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses erfolgsfördernd aus.

Die Untersuchung zeigte außerdem, dass Internationalisierung in Familienunternehmen in der Regel „Chefsache“ ist, wie Abbildung 23 veranschaulicht.

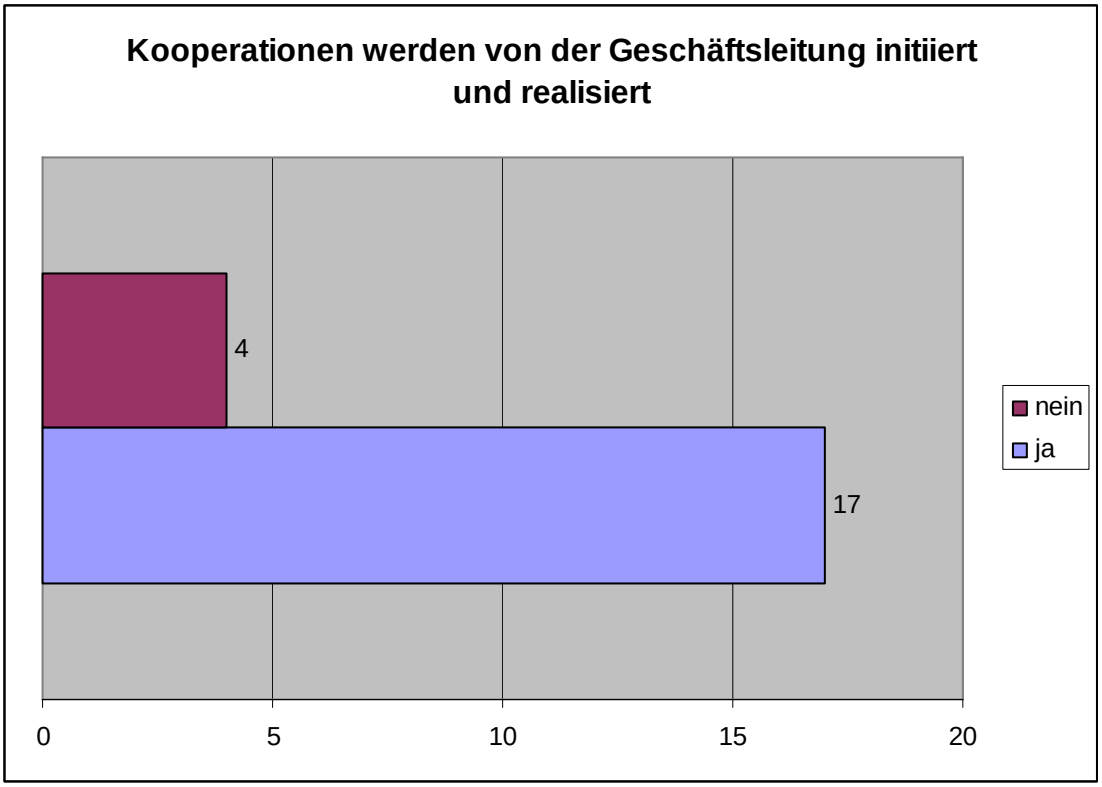

Abb. 23: Kooperationen werden von der Geschäftsleitung initiiert und realsisiert *(Quelle: eigene Darstellung)*

Oft wird sogar die Umsetzung von der Geschäftsleitung selbst koordiniert. Der Nachteil dieses Vorgehens ist, dass die Kooperationen so nur „nebenher“ entwickelt und gepflegt werden. Vor allem aber in der Anfangsphase des Markteintritts fordert der Kooperationsaufbau ein hohes Maß an Aufmerksamkeit. Lediglich große, gut strukturierte Unternehmen weisen ein strukturiertes, standardisiertes Vorgehen mit klar definierten und aufgeteilten Verantwortungsbereichen auf. Hier kann beispielsweise auf das Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden eines weltweit agierenden Familienunternehmens aus der Pharma- und Medizintechnik Bezug genommen

werden. Das Unternehmen mit weltweit rund 42.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von ca. 4,4 Mrd. weist deutlich klarere Strukturen und dezentralisierte Verantwortungsbereiche auf als ein Familienunternehmen mittlerer Größe.

Abbildung 24 zeigt, dass die internationalen Vertriebspartner von Familienunternehmen meist ebenfalls Familienunternehmen sind.

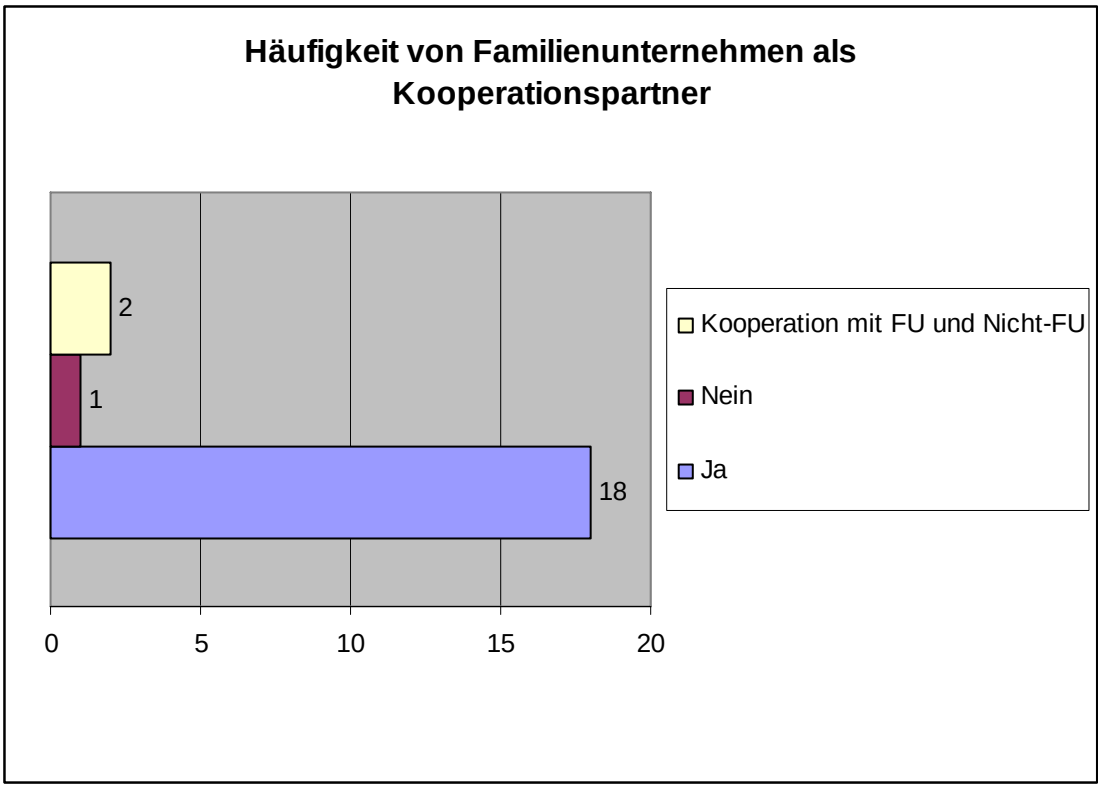

Abb. 24: Häufigkeit von Familienunternehmen als Kooperationspartner *(Quelle: eigene Darstellung)*

Nur eines der befragten Unternehmen kooperiert nicht mit Familienunternehmen im Ausland, wohingegen rund 86% ausschließlich mit Familienunternehmen kooperieren. In der Regel gehört dies nicht zu den Anforderungskriterien für einen neuen Partner – soweit diese im Vorfeld definiert wurden – sondern ergibt sich „zufällig“, da zwischen Familienunternehmen untereinander die „Chemie“ in den meisten Fällen besser passt und sich so leichter ein Vertrauensverhältnis aufbauen lässt.
Die am häufigsten genannten Kriterien für einen geeigneten Partner lassen sich wie folgt definieren:

- gleiche/ähnliche Werte (Unternehmensphilosophie)
- etwa gleiches Größenverhältnis, um ein Ungleichgewicht und daraus resultierende Risiken zu vermeiden

- Ressourcenbereitschaft (personell & finanziell)
- Marktposition des Partners, d.h. Image, regionale Abdeckung und Kundenstamm
- komplementäres Leistungsportfolio

Abbildung 25 gibt einen Überblick über die prozentuale Verteilung der Angaben, auch hier waren Mehrfachnennungen möglich.

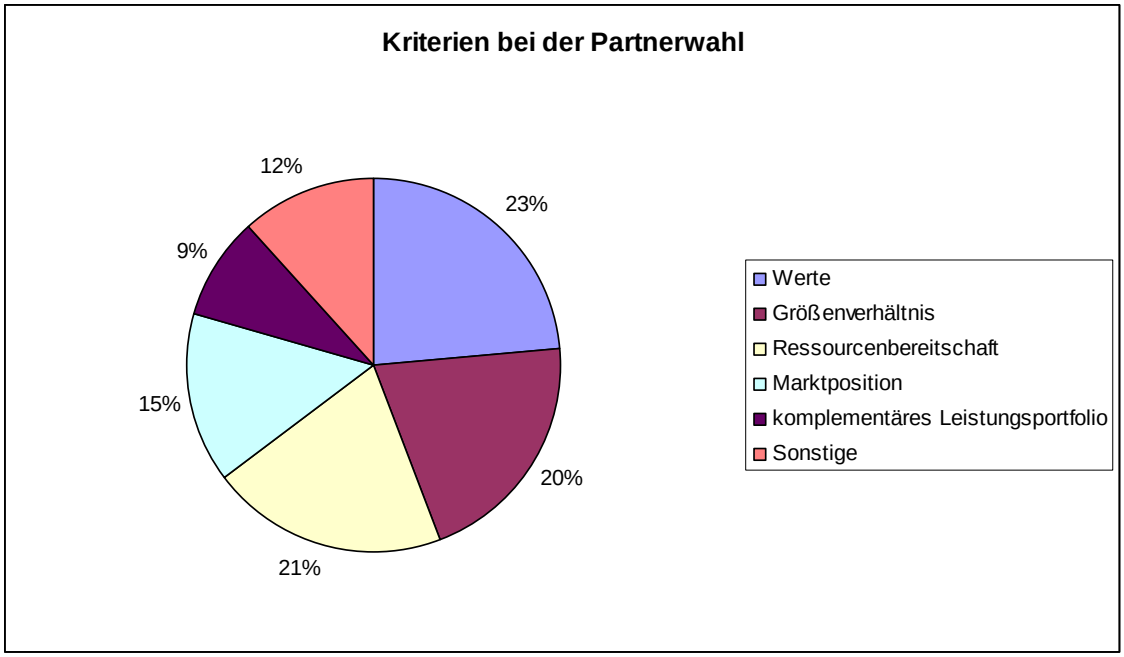

Abb. 25: Kriterien für die Partnerwahl *(Quelle: eigene Darstellung)*

Als Erfolgsfaktoren wurden neben, den gleichzeitig auch als Herausforderungen aufgeführten Faktoren, Kommunikation und Partnerwahl auch das Vertrauen und der beidseitige Nutzen bzw. die gemeinsame Interessen und das daraus resultierende Engagement angegeben. Ein weiterer Aspekt, der von drei der befragten Unternehmen als erfolgsbeeinflussend genannt wurde, war das Netzwerk des Partners. Verfügt ein Partner über ein ausgebautes Netzwerk mit guten Kontakten, so kann dies den Vertrieb im Zielland fördern.

Die Fallstudienuntersuchungen stellten außerdem die Vorteile von Familienunternehmen im Hinblick auf deren Internationalisierungsvorhaben deutlich heraus; beispielsweise unterstützen die flachen Hierarchien durch kurze Entscheidungswege schnelle und flexible Reaktionen auf sich ergebende Umstände. Aus der langfristigen Ausrichtung der Familienunternehmen ergeben sich wiederum Werte und eine Unternehmenskultur, die für Kontinuität und Durchhaltevermögen steht, was einen zuverlässigen Partner.

Im Folgenden werden exemplarisch drei Fallstudien detailliert dargestellt, von der jede mit einem Überblick über das Unternehmen eingeleitet wird. Die weitere Darstellung ist entsprechend des Kooperationsprozesses strukturiert und schließt mit der Betrachtung der Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Kooperationsprozess, sowie der Analyse der Parallelen zum Effectuation-Modell ab.
Es werden lediglich drei der Fallstudien detailliert abgebildet, um die Redundanzen zwischen den Fallbeispielen möglichst gering zu halten. Diese drei Fallstudien wurden ausgewählt, weil sie sowohl die typischen Eigenschaften und das für Familienunternehmen charakteristische Vorgehen im Rahmen des Kooperationsaufbaus aufweisen als auch einen besonderen, sich von den anderen Unternehmen unterscheidenden, Aspekt in die Untersuchung mit einbringen.

3.4.2. Fallstudienbeispiel 1

3.4.2.1. Unternehmen im Überblick

Das Unternehmen des ersten Fallbeispiels (FB1) ist Hersteller von Verlegesystemen für Fliesen, Naturwerksteine, Parkett sowie textile und elastische Bodenbeläge in Esslingen.
Das 1959 als Kittfabrik gegründete Unternehmen beschäftigt heute, unter der Leitung der zweiten und dritten Generation, über 180 Mitarbeiter.

Kernkompetenz des Unternehmens ist sowohl die Entwicklung als auch die Herstellung von Verlegewerkstoffen für Parkett, Spachtelmassen, Dispersionsklebstoffen für das Verlegen von textilen und elastischen Bodenbelägen sowie die Entwicklung von Feinmörteln für das Verlegen von keramischen Fliesen, Platten und Naturwerkstein.
Die Produktpalette erstreckt sich vom Fliesenkleber und Fugenmassen über Fußboden- und Parkettklebstoffe bis hin zu Abdichtungsmaterialien oder Produkten für die Untergrundvorbereitung, Wand- oder Bodenbelagsgestaltung. Die Vielzahl der Produkte wird in die vier Produktgruppen „Verlegewerkstoffe für keramische Fliesen und Naturwerksteine“, „Materialien für Bodenbeläge“, „Parkettverlegung und -veredelung“ und Designprodukte gegliedert.
In der Unternehmensphilosophie des produzierenden Unternehmens ist der Anspruch „innovative Produkte zu schaffen, die den Menschen einen gesunden, wohnlichen und optisch ansprechenden Lebensraum“ zu ermöglichen, fest verankert. Das

Unternehmen hat sich beispielsweise maßgeblich an der Entwicklung emissionsarmer Bodenbelags-Klebstoffe, für einen „gesunden“ Innenausbau, beteiligt.
Für das Unternehmen steht die ausführliche Kundenberatung und die Entwicklung – falls notwendig individueller – Lösungen im Mittelpunkt; dies ermöglicht die enge Zusammenarbeit der firmeneigenen Anwendungstechnik und dem Entwicklungslabor. So können die Produkte den Anforderungen des jeweiligen Bedarfs optimal angepasst bzw. neue Entwicklungen vorangetrieben werden.
Das Unternehmen ist neuen Ideen prinzipiell aufgeschlossen und gilt in der Branche in vielerlei Hinsicht als innovativ. So verknüpft das Unternehmen beispielsweise neue technische Entwicklungen mit Marketing-Innovationen und bietet so seinen Kunden die Möglichkeit die neusten Innovationen in einem einzigartigen Umfeld zu präsentieren und mit Materialien, Oberflächen, Farben und Licht zu experimentieren. Mit Hilfe eines CAD-Systems kann dem Kunden hier gezeigt werden, wie der Raum mit verschiedenen Materialien gestaltet werden kann.

Seit rund 20 Jahren ist das Unternehmen international tätig; wobei sich die internationalen Aktivitäten in erster Linie auf den Vertrieb der ausschließlich in Esslingen hergestellten Produkte beziehen. Zunächst beschränkten sich die internationalen Aktivitäten auf „lose“ Kooperationsbeziehungen. Seit nun circa zwölf Jahren hat das Unternehmen jedoch neben Vertriebspartnern und kooperierenden Beratungszentren in ganz Europa, Asien, Australien, Nordamerika und Russland auch eigene Niederlassungen in Tangermünde (Sachsen-Anhalt), Benelux, Frankreich, Polen und Tschechien.

Dieses Fallbeispiel zeigt, dass „lose“ Kooperationen meist ein erster Schritt in einen neuen Markt sind; oft bleibt es nicht ausschließlich bei diesen Kooperationen. Dieses Vorgehen ist charakteristisch für Familienunternehmen; zunächst wird mit verhältnismäßig geringen Mitteln und einem gut kalkulierbaren Risiko der Markteintritt über einen Partner im Zielland realisiert, die so im Rahmen der Zusammenarbeit gesammelten Informationen und Erfahrungen über den Zielmarkt werden dann in vielen Fällen genutzt, um langfristig eigene Niederlassungen aufzubauen. Diese Internationalisierungsstrategie wurde nicht vorab definiert, sondern entwickelte sich Schritt für Schritt aus den Erfahrungen und den Entwicklungen der äußeren Umstände und Zufälle.

Der internationale Vertrieb des Unternehmens wird nahezu ausschließlich über den mittelständischen Fachhandel abgewickelt, welcher dann den Endkunden beliefert. Das deutsche Familienunternehmen hat daher kaum direkten Kontakt zum Endverbraucher. Bei den Kooperationen handelt es sich daher in diesem Fall überwiegend um vertikale Kooperationen zwischen dem deutschen Hersteller und den Händlern im jeweiligen Zielland. Für den Aufbau der Kooperationsbeziehungen gibt es in diesem Unternehmen keinen standardisierten, klar strukturierten Ablauf, dennoch wird der Versuch unternommen die weitere Beschreibung des Fallbeispiels entsprechend der theoretischen Prozessphasen vorzunehmen.

3.4.2.2. Motive für die Entwicklung internationaler Vertriebskooperationen und die Bewertung der Ausgangssituation

Auch im Fall des ersten Fallbeispiels war vor allem die Erschließung neuer Absatzmärkte das Motiv für die Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie.
Die zunehmende Globalisierung und der damit verbundene Wettbewerbsdruck machten ausländische Märkte in den 80er Jahren besonders attraktiv.

Mit dem Gedanken, die in Esslingen hergestellten Produkte auch in anderen Ländern zu vertreiben, wurde in den 80er Jahren eine Exportabteilung aufgebaut. Anfangs beschränkten sich internationale Aktivitäten auf den reinen Export, welcher sich in erster Linie durch vereinzelte Anfragen „zufällig“ entwickelte. Im Laufe der Zeit fielen der Exportabteilung hin und wieder einzelne Märkte durch wachsendes Umsatzvolumen positiv auf, was zur Folge hatte, dass diese Märkte einer näheren Betrachtung unterzogen wurden. Von besonderem Interesse waren hierbei zunächst die Bauvorschriften des jeweiligen Landes und das Marktpotential. Gerade Bauvorschriften – als die zentralen branchenspezifischen Eigenschaften – können eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern erschweren. Die hohen deutschen und vor allem die unternehmensinternen Standards bzw. Ansprüche an die Produkte stoßen nicht immer auf Verständnis bei den internationalen Partnern.

Eine detaillierte Bewertung der eigenen Situation und der des „Zielmarktes“ im Hinblick auf die Entwicklung internationaler Vertriebskooperationen fand in diesem Sinne nicht statt.

3.4.2.3. Partnersuche und Auswahl des Kooperationspartners

Nachdem ein potentieller Zielmarkt identifiziert wurde, besuchte das Unternehmen zunächst branchenspezifische Messen vor Ort, um sich ein besseres Bild von dem angestrebten Zielmarkt machen zu können. Bestätigte sich die Vermutung, dass es sich um einen Markt mit Potential für das Unternehmen handelt, zeigte der Hersteller selbst als Aussteller Präsenz auf bedeutenden Messen. Ziel war es über die Messekontakte potentielle Vertriebspartner ausfindig zu machen und erste Kontakte herzustellen.

Ein „Suchprofil“ mit konkreten Anforderungskriterien an den zukünftigen Partner wurde vorab nicht ausgearbeitet. Dieses Vorgehen ist für Familienunternehmen, bei welchen meist die Geschäftsführung selbst mit dem Aufbau von Vertriebskooperationen betraut ist, charakteristisch. So auch im Rahmen des ersten Fallbeispiels. Nach der Marktsondierung durch die Exportabteilung übernahm in erster Linie der Familienunternehmer selbst – zeitweise mit Unterstützung von maximal drei Personen – das weitere Vorgehen. Ein standardisiertes Vorgehen oder ein vorstrukturierter Prozess zur Partnersuche und -auswahl hatte das Unternehmen nicht vorzuweisen.

Dennoch wird von der Geschäftsführung angegeben, dass die Vorbereitungsphase mit der Partnersuche die wichtigste Stufe zur Entwicklung einer erfolgreichen Vertriebskooperation ist. Das Unternehmen gibt an diese Phase in einem halben bis maximal eineinhalb Jahren erfolgreich abschließen zu können.

In den meisten Fällen fiel die Wahl des Partners ebenfalls auf ein mittelständisches Familienunternehmen. Wie der Familienunternehmer bestätigte, „stimmt die Chemie“ zwischen Familienunternehmen in der Regel eher überein; die langfristige Ausrichtung und ähnliche Werte erleichtern die Zusammenarbeit. Aufgrund eines mangelnden Suchprofils wird die Entscheidung für einen der potentiellen Partner hauptsächlich subjektiv getroffen. Zu den wichtigsten Entscheidungskriterien gehörten somit in erster Linie das Bauchgefühl des Unternehmers und die Unternehmensphilosophie mit ihren Werten.

3.4.2.4. Verhandlungen und Vertragsabschluss

Ist ein potentieller Partner gefunden, so wird nahezu fließend zu den Verhandlungen übergegangen. Im Idealfall finden im Rahmen der Verhandlungen mehrere Treffen im

Zielland vor Ort oder beim deutschen Hersteller statt, um sich besser kennenzulernen, erste, tiefere Produktinformationen zu vermitteln und die Auftragsabwicklung zu definieren.

In vielen Fällen existieren bis heute keine Verträge bezüglich der Zusammenarbeit. Zwischen den kooperierenden Familienunternehmen zählt auch heute noch oft der „Handschlag“ als verbindliche Zusage. Außerdem schätzt das Unternehmen das geringe Risiko und die Möglichkeit sich auch unkompliziert wieder aus der Partnerschaft lösen zu können. Existieren vertragliche Vereinbarungen, so handelt es sich in der Regel um befristete Kooperationsverträge, die sich automatisch um ein Jahr verlängern, wenn keine Kündigung vorliegt. Das Unternehmen hat jedoch keine Standardverträge, da die Vereinbarungen für jedes Land bzw. jeden Partner individuell angepasst werden müssen.

Das Unternehmen beschreibt vor allem das erste Jahr der Zusammenarbeit als besonders kritisch. Meist „funktioniert“ die Zusammenarbeit der Vertriebskooperationen erst ab dem zweiten Jahr optimal, da sich die unterschiedlichen Mentalitäten in der Regel nur langsam einspielen. Konkrete Zeitangaben für die einzelnen Prozessphasen konnte das Unternehmen nicht machen, da die theoretischen Phasen in der Unternehmenspraxis fließend ineinander übergehen.

In einigen Fällen muss jedoch festgestellt werden, dass eine Zusammenarbeit mit dem zuvor ausgewählten Partner doch keinen Sinn macht bzw. nicht die gewünschten Ergebnisse erzielt. In diesem Fall muss das Projekt abgebrochen oder ein neuer Partner gesucht werden.

Das Fehlen standardisierter Prozesse – auch in der Zusammenarbeit – trägt dazu bei, dass die „Einigung“ länger dauert, da sich keiner der Partner an vorher definierten Abläufen orientieren kann.

3.4.2.5. Umsetzung im operativen Management

Im Tagesgeschäft des ersten Fallbeispiels findet die Pflege bzw. der Ausbau der Partnerschaften kaum Beachtung. Selbstverständlich werden im Rahmen des Controllings die Absatzzahlen festgehalten, um einen groben Überblick zu behalten welche Märkte und somit welche Kooperationen erfolgreich sind. Eine gesonderte

Kontrolle und ein organisiertes, fortlaufendes Management der Kooperationen kann das Unternehmen jedoch nicht vorweisen. Eine kontinuierliche, und vor allem regelmäßige, Pflege der Zusammenarbeit findet ebenfalls nicht statt. Auch Vor-Ort-Besuche werden maximal einmal pro Jahr realisiert und mehr nach „Bedarf“ geregelt.

Ein Grund für diese Prioritätenfolge liegt sicher darin begründet, dass es keine Abteilung oder einen konkret für die Zusammenarbeit zuständigen Mitarbeiter gibt – außer dem Familienunternehmer selbst, welcher die Zusammenarbeit initiiert hat. Neben dem Tagesgeschäft und den unternehmensinternen Herausforderungen eines Geschäftsführers bleibt kaum dauerhaft Zeit sich auch noch kontinuierlich um die Vielzahl von Vertriebskooperationen zu kümmern und sie aktiv voran zu treiben.

3.4.2.6. Herausforderungen der internationalen Zusammenarbeit

Trotz der kontinuierlich zunehmenden Weltoffenheit und den sich ständig verbessernden technologischen Möglichkeiten sind noch immer in vielen Fällen Sprache und Mentalität Barrieren, die die nationenübergreifende Zusammenarbeit erschweren. Dies wurde auch von Seiten des Unternehmers aus dem ersten Fallbeispiel als eine der großen Herausforderungen im Aufbau internationaler Vertriebskooperationen angegeben.

Im Fall dieses Unternehmens stellte es sich außerdem als schwierig heraus, als Anbieter qualitativ hochwertiger Produkte gegen billige lokale Produkte anzutreten. Hier war im Vorfeld ein großes Stück Überzeugungsarbeit zu leisten, um überhaupt einen Partner zu finden, der bereit ist die hochwertigen Produkte trotz des großen Preisunterschiedes auf seinem Markt anzubieten. Die nachhaltigen Produkte des deutschen Herstellers werden nicht auf jedem Markt gut angenommen, das Umweltbewusstsein und die die Bauvorschriften sind von Land zu Land sehr unterschiedlich, was den Vertrieb der umweltfreundlicheren aber teureren Produkte oft schwieriger macht. Beispielsweise ist der italienische Markt im Bezug auf Nachhaltigkeit und Produkte wie emissionsarme Klebstoffe lange nicht so sensibilisiert wie der deutsche; was zur Folge hat, dass kostengünstigere italienische Klebstoffe den deutschen meist vorgezogen werden.

3.4.2.7. Besondere Erfolgsfaktoren in der internationalen Zusammenarbeit

Entsprechend den Angaben des Unternehmens wird eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Vertrieb, vor allem durch komplementäre Produkte des Partnerunternehmens positiv beeinflusst. Kann das Produktportfolio des Partners durch die deutschen Produkte sinnvoll ergänzt werden, hat auch das Partnerunternehmen ein gesteigertes Interesse am Vertrieb der Produkte. Ideal ist es, wenn die Produkte Alleinstellungsmerkmale aufweisen, die dem Partner einen Wettbewerbsvorteil auf dem Zielmarkt verschaffen.

Als weiterer Erfolgsfaktor wird die Marktposition des Vertriebspartners angegeben. Je höher die Präsenz und je besser die Marktdurchdringung des Kooperationspartners, desto größer sind in der Regel die Erfolgschancen den neuen Markt über die Vertriebskooperation zu erschließen. Gerade in einer Kooperation, bei welcher die Einflussmöglichkeiten für das deutsche Familienunternehmen beschränkt sind, ist es von besonderer Bedeutung, dass die Position des Partners am Markt bereits möglichst stark ist.

Die Kooperation wird außerdem durch die aktive Unterstützung des internationalen Partners gefestigt; beispielsweise Produktschulungen und die Bereitstellung von Informationsmaterial können das Partnerunternehmen beim Vertrieb unterstützen. Somit kann auch das Engagement des Familienunternehmens selbst als Erfolgsfaktor einer internationalen Kooperation betrachtet werden.

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit wird erleichtert, wenn im Rahmen der Partnerschaft ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann. Vor allem mit anderen Familienunternehmen ist durch ähnliche Werte wie eine nachhaltige Unternehmensausrichtung eine solide Basis für eine vertrauensvolle Kooperation geschaffen. Jedoch ist eine gemeinsame Vertrauensgrundlage alleine nicht ausreichend, Vertrauen ist stark persönlichkeitsgebunden und muss durch kontinuierliche Kontaktpflege und positive Erfahrungen – beispielsweise durch den reibungslosen Ablauf der Auftragsabwicklung – gefestigt werden.

3.4.2.8. Parallelen zum Vorgehen nach dem Effectuation-Prinzip

Im ersten Fallbeispiel gibt es eine Reihe von Parallelen zur Effectuation-Theorie. Das Familienunternehmen geht beim Aufbau einer Vertriebskooperation auf einem bisher

nicht bearbeiteten Markt ähnlich vor wie ein Unternehmer im Rahmen einer Neugründung. Ziel bzw. die Idee ist es auf einem neuen – für sie unbekannten – Markt aktiv werden. Um diese Idee zu verwirklichen soll ein Plan erstellt werden, in welcher Form ein erster Schritt auf diesen neuen Markt erfolgen soll und – im Idealfall – wie die einzelnen Stufen des Vorgehens gestaltet sein sollen. Im Fall dieser Untersuchung soll der Markteintritt über eine Vertriebskooperation erfolgen, welche jedoch – ähnlich wie bei einer Unternehmensgründung – mit einem hohen Maß an Unsicherheit behaftet ist.

Auch dieses Familienunternehmen arbeitet – im Bezug auf den Aufbau von internationalen Vertriebskooperationen – nicht nach dem linear-kausalen Prozess über eine detaillierte Zieldefinition im Vorfeld, sondern orientiert sich viel mehr am Vorgehen vor dem Hintergrund hoher Unsicherheit in Form eines zyklischen Prozesses, der von den jeweiligen Partnern beeinflusst wird.
Das nicht vorhandene Anforderungsprofil für die Partnersuche/ -auswahl, ist nur eines der Indizien für diesen Sachverhalt. Auch der frühzeitige Abbruch einer Kooperation bzw. die erneute Suche nach einem geeigneten Partner, nachdem die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen nicht erfolgreich war, sprechen für einen zirkulären Prozess und gegen einen linear, kausalen Ablauf.

Das Unternehmen orientiert sich an einem vertretbaren Verlust wie beispielsweise zunächst einfache Messebesuche oder die eigene Messepräsenz auf internationalen Fachmessen und an den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Die Orientierung an Werten wie Sicherheit und langfristiger Unternehmensausrichtung sind für Familienunternehmen bezeichnend und decken sich mit dem Fokus auf die eigenen, zur Verfügung stehenden Mittel und den leistbaren Verlust des Effechtuation-Modells.
Der Versuch internationale Märkte über Vertriebskooperationen zu erschließen, gliedert sich in diesen Ansatz wunderbar ein, da der Markt so stufenweise mit einem geringen, gut kalkulierbaren Risiko erschlossen werden kann.
Wie in Kapitel 2.5.2.4 beschrieben, sind Vereinbarungen und Partnerschaften ein zentraler Baustein der Effectuation-Theorie. Die internationalen Kooperationen sind somit, mit ihren getroffenen Vereinbarungen, selbst Bestandteil der hier „anzuwendenden“ Effectuation-Theorie.
Die sich im Laufe der Zusammenarbeit ergebenden Gelegenheiten können, nicht zu letzt aufgrund der besonderen Flexibilität des Familienunternehmens, genutzt werden, um neue Etappenziele zu definieren.

3.4.3. Fallstudienbeispiel 2

3.4.3.1. Unternehmen im Überblick

Das Unternehmen des zweiten Fallstudienbeispiels ist Teil einer Unternehmensgruppe, die auf Vor- und Endprodukte für die Tele- und Datenkommunikation spezialisiert ist. Der weltweit agierende Unternehmensverbund kann mit insgesamt rund 450 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von rund 80 Mio. Euro im weiteren Sinn zum deutschen Mittelstand gezählt werden. Zu der Unternehmensgruppe gehören vier Gesellschaften, die sich rund um die Kundenbedürfnisse im Bereich Tele- und Datenkommunikation entwickelt haben.

Den Grundstein bildet das 1945 gegründete Unternehmen für Netzwerkkomponenten, Koaxiale Steckverbinder und Kabelkonfektionierung, welches den Anstoß für die Internationalisierungsstrategie der Unternehmensgruppe gab und auch maßgeblich die Umsetzung leitete. Noch heute ist das Unternehmen das „stärkste“ und einflussreichste seiner Gruppe. Aus diesen Gründen steht im Rahmen dieses Fallbeispiels dieses Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtungen.
Heute beschäftigt das aktuell in der zweiten Generation geführte mittelständische Familienunternehmen 210 Mitarbeiter. Das Unternehmen ist im Wesentlichen nach den zwei Produktbereichen „Coax“ – koaxiale Steckverbinder und „DataVoice“ – Daten- und Telekommunikation – gegliedert und befindet sich aktuell in der Übergabephase zur dritten Generation.

Zur Vollständigkeit werden im Folgenden die anderen Unternehmen der Unternehmensgruppe ebenfalls kurz vorgestellt.
1989 wurde ein weiteres Unternehmen der Gruppe in Crailsheim gegründet, die das Leistungsportfolio um den Bereich der Industrieelektronik erweitert.
Das dritte Unternehmen der Gruppe mit Sitz in Steinenbronn hat sich auf Kunststoffspritzguss spezialisiert.
Das zuletzt (1991) gegründete Unternehmen beschäftigt inzwischen über 168 Mitarbeiter und hat seine Kernkompetenz in der Produktion von Präzisionsdrehteilen.

Im Folgenden wird ausschließlich das Gründungsunternehmen als wichtigstes Mitglied der Gruppe oder die Unternehmensgruppe als ganzes näher betrachtet.

Die Produkte der Unternehmensgruppe werden überwiegend in Deutschland gefertigt; lediglich einige Komponenten werden aus dem Ausland bezogen. Die Montage zum Endprodukt findet jedoch ausschließlich innerhalb Deutschlands statt.

Die Unternehmensgruppe verfügt sowohl über Vertriebskooperationen im Ausland als auch über Tochtergesellschaften und ein Joint Venture in China.
Im Folgenden wird ausschließlich auf die Vertriebskooperationen Bezug genommen, da sowohl der Aufbau von Tochtergesellschaften als auch von Joint Ventures im Rahmen dieser Arbeit nicht näher betrachtet werden.
Zurzeit bestehen in über 50 Ländern insgesamt rund 90 internationale Vertriebskooperationen. Auch die internationalen Partner sind in die Bereiche Coax und DataVoice unterteilt; da nicht jedes Unternehmen beide Produktbereiche abdeckt, gibt es in einigen Ländern mehrere Vertriebspartner. Des Weiteren spielt natürlich auch die regionale Abdeckung der Partner eine Rolle und macht in einigen Fällen auch mehrere Partner einer Produktsparte pro Land sinnvoll.

Auch dieses Unternehmen verfolgte keinen, eindeutig in einzelne Phasen vordefinierten, strukturierten und einheitlichen Prozess im Aufbau seiner Vertriebskooperationen; es gibt keine konkrete Planung des Prozesses und der Ziele. Der Ablauf der Kooperationsentwicklung verlief sehr individuell – stark beeinflusst von persönlichen Kontakten des Geschäftsführers – und kaum standardisiert, dennoch wird versucht die Darstellung dieses Falls den Stufen des theoretischen Prozesses entsprechend zu gestalten.

Strategische Entscheidungen wie der Aufbau einer Vertriebskooperation werden von der Geschäftsleitung – maximal zwei Personen – getroffen. Der aktuelle Geschäftsführer verbringt rund zwölf Wochen des Jahres im Ausland um Partnerschaften aufzubauen und zu pflegen.

3.4.3.2. Motiv für Entscheidung pro internationaler Kooperation

Der Trend zur Globalisierung und kontinuierlich zunehmenden Internationalisierung ließ den Unternehmer auf andere Märkte aufmerksam werden. Die Weltoffenheit und der „Innovationsdrang“ der Familienunternehmer, welche sich durch alle Generationen der Geschäftsleitung ziehen, wie auch das große persönliche Netzwerk der Unternehmer begünstigten die internationale Ausrichtung des Unternehmens.

Der Markt für koaxiale Steckverbinder und Produkte der Daten- und Telekommunikationstheorie ist geprägt von Normen und technischen Spezifikationen, denen von Seiten der Hersteller Rechnung getragen werden muss. Der hohe Anspruch an Qualität und Zuverlässigkeit macht einen Verkauf über technische Kompetenz notwendig, somit entscheidet nicht allein der Preis über den Markterfolg. Aus diesem Grund ist es für das Unternehmen von großer Bedeutung einen technisch kompetenten Partner auf dem Zielmarkt zu haben, der die gewerblichen Kunden fachkundig beraten und betreuen kann.

Die Initiierungsphase ist zeitlich nicht eindeutig abzugrenzen, da die Unternehmer ihre Branche kontinuierlich beobachten und keinen standardisierten, zeitlich vordefinierten Ablauf verfolgen. Wird der Familienunternehmer zum Beispiel über die Fachpresse oder Marketingreports auf einen Markt aufmerksam, so wird dort in der Regel sehr spontan mit der Partnersuche begonnen. Eine gesonderte Betrachtung findet im Vorfeld nicht mehr statt, da sich das Familienunternehmen von den Gesprächen und der Interaktion mit potentiellen Partnern auf dem Zielmarkt spezifischere Informationen verspricht.

3.4.3.3. Partnersuche und Auswahl des Kooperationspartners

Für die Partnersuche hat das Unternehmen kein konkretes Konzept, die Suche und Auswahl eines geeigneten Partners läuft in jedem Fall individuell ab. Meist werden erste Kontakte aber auf Messen und Veranstaltungen geknüpft. Im Fall der Unternehmensgruppe ist beispielsweise eine Fachmesse in Singapur die bedeutendste Veranstaltung für den asiatischen Markt.

Die Partnerunternehmen der Unternehmensgruppe sind ebenfalls Familienunternehmen, auch in diesem Fall – wie auch beim ersten Fallbeispiel – hat sich dies „zufällig“ aus den Gemeinsamkeiten der Unternehmen ergeben. „Die Chemie passt in diesen Fällen einfach meistens besser“, so die Geschäftsleitung.

Für die Unternehmensgruppe steht in erster Linie die fachliche Kompetenz des Kooperationspartners im Vordergrund. Da es sich um technisch erklärungsbedürftige Produkte handelt, muss ein potentieller Partner in diesem Bereich ein gewisses Know-how mitbringen. Des Weiteren sind der Marktzugang und das bestehende Netzwerk des Partnerunternehmens von hoher Bedeutung. Das Motiv der Vertriebskooperation,

„die Markterschließung neuer Märkte“, steht hierbei im Mittelpunkt und wird durch ein gut ausgebautes Netzwerk des Kooperationspartners vor Ort positiv beeinflusst. Ein konkretes Anforderungsprofil für geeignete Partner hat das Unternehmen jedoch nicht ausgearbeitet; Entscheidungen werden in diesem Bereich häufig subjektiv getroffen.

Ist ein potentieller Vertriebspartner gefunden, wird dieser von der Unternehmensgruppe zu einer Schulung an den Standort Deutschland eingeladen; in einzelnen Fällen werden auch Schulungen beim Vertriebspartner vor Ort gehalten. Das Training des Vertriebspartners begrenzt sich auf eine technische Produktschulung; je nach der zu vertreibenden Produktgruppe wird der Vertriebspartner vom zuständigen Produktmanager des deutschen Familienunternehmens geschult. Zeigen sich die Partner als kooperationsfähig, so wird eine „Testphase der Zusammenarbeit“ eingeleitet.

Die Phase der Partnersuche und -auswahl dauert in der Regel zwischen drei Monaten und eineinhalb Jahren. Auch diese sehr variable Zeitspanne ist ein Indiz für eine individuelle, sich von Fall zu Fall unterscheidende Vorgehensweise. Abbildung 26 versucht den Ablauf der Partnersuche und deren Auswahl dieses Fallstudienbeispiels übersichtlich darzustellen.

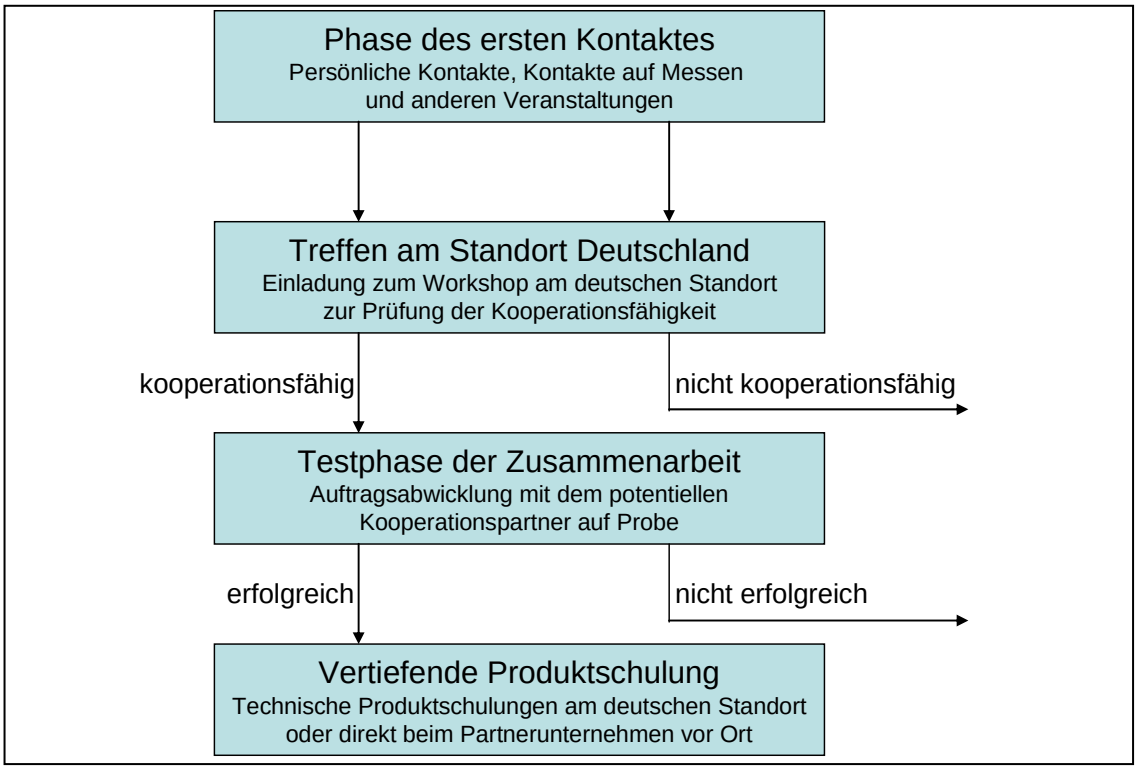

Abb. 26: Prozess der Partnersuche und -auswahl *(Quelle: eigene Darstellung)*

Die Abbildung zeigt den „idealtypischen“ Ablauf, den das Unternehmen beschrieben hat; allerdings räumte das Unternehmen ein, dass dieser Prozess in der Praxis in dieser Art nicht immer umgesetzt wird. In einigen Fällen wird nach der Testphase keine vertiefende Produktschulung mehr veranstaltet und in anderen wiederum findet gar keine Testphase statt sondern wird direkt der Vertragsabschluss angestrebt. Die Darstellung eines standardisierten Prozesses ist schwierig, da das Unternehmen sehr individuell auf seine Partner und den jeweiligen Zielmarkt eingeht.

3.4.3.4. Verhandlungen und Vertragsabschluss

Die „Testphase“ dauert in der Regel circa ein Jahr; ist die Erfolgsquote gut, wird ein fester Vertrag (Exklusivvertrag) geschlossen. Findet die „unverbindliche Testphase“ statt, so fallen die Vertragverhandlungen in der Regel kürzer aus. Die Unternehmen konnten sich so bereits im Rahmen einer längeren Zusammenarbeit kennenlernen und eine gute, gemeinsame Basis für einen Vertragsabschluss schaffen – ohne ausführliche, theoretische Ausarbeitungen, sondern direkt über praktische Erfahrungen der Zusammenarbeit.

Vor allem größere Partnerunternehmen legen häufig Wert auf einen direkt abzuschließenden Exklusivvertrag ohne eine vorherige „Testphase“. Bei Kooperationen mit kleineren Unternehmen gibt es dagegen verhältnismäßig häufig eine Testphase über einen längeren Zeitraum.

Ein solcher Exklusivvertrag hat in der Regel zunächst eine Laufzeit von einem Jahr und verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn keine Kündigung von einem der Partner vorliegt. Inhalte der Vertragsvereinbarung sind u.a. Lieferzeiten, Zahlungskonditionen, Rabattklassen und das Exklusivitätsrecht.

3.4.3.5. Umsetzung im operativen Management

Wie in den meisten mittelständischen Familienunternehmen gibt es auch in dem hier betrachteten Unternehmen keine eigene Abteilung für den Aufbau und die Pflege von Kooperationen. Strategische Entscheidungen zum Thema Kooperationsentwicklung werden ausschließlich von der Geschäftsleitung – in der Regel maximal zwei Personen – getroffen und meist auch operativ vorbereitet und umgesetzt. Der Geschäftsführer des Unternehmens setzt rund 20% seiner Zeit für die Internationalisierungsthematik ein; rund zwölf Wochen im Jahr ist er im Ausland unterwegs um Kooperationen aufzubauen und bestehende Allianzen zu pflegen. Ein strukturiertes, festgeschriebenes Vorgehen, welches für alle im Unternehmen nachvollziehbar ist, gibt es dabei nicht.

Meist wird erst nachdem die Kooperation aufgebaut und voll funktionsfähig ist, die weitere Bearbeitung an die jeweilige Produktsparte bzw. den Produktmanager abgegeben. Draus folgt, dass ein Produktmanager für den Bereich Steckverbinder beispielsweise neben der Verantwortung für den Produktbereich auch für internationale Kooperationen in den verschiedensten Ländern verantwortlich ist. Eine eindeutige Systematik bezüglich der verschiedenen Verantwortungsbereiche ist in diesem Fall nur schwer zu erkennen.

Die Auftragsabwicklung läuft in der Regel wie folgt ab: Der Distributor hat den Kundenkontakt und wickelt den kompletten Auftrag auch direkt mit ihm ab. Das deutsche Herstellerunternehmen hat kaum direkten Kontakt zum Kunden im Zielland, da der Vertriebspartner an dieser Stelle als „Mittelsmann“ fungiert. Umso wichtiger ist es, dass der Kooperationspartner im Umgang mit den Produkten gut geschult ist. Nur so kann vermieden werden, dass ein negatives Image auf das deutsche Unternehmen

und seine Produkte zurückfällt. Gerade im Bereich der Industriegüter sind eine kompetente Beratung und produktbegleitende Dienstleistungen von großer Bedeutung.[307]

Von den 210 Mitarbeitern des Unternehmens sind rund 30 Mitarbeiter im Vertrieb beschäftigt, diese 30 Personen gliedern sich in circa 20 Mitarbeiter im Innen- und Außendienst (national), zehn der 30 Mitarbeiter werden dem Produktmanagement, nach den beiden Produktgruppen Coax und DataVoice, zugeordnet. Die Verantwortung für die internationalen Beziehungen liegt bei den jeweiligen Produktmanagern, die Pflege und Kontrolle der internationalen Vertriebskooperationen sind jedoch nicht nach Ländern gegliedert.
Aktuell widmen die Produktmanager rund 30-40% ihrer Arbeitszeit den Auslandsaktivitäten, Tendenz steigend. Die Aufgaben des Produktmanagements gehen jedoch weit über den reinen Vertrieb hinaus, was eine optimale Pflege und Kontrolle der Partnerschaften schwierig macht.

Das Unternehmen unterstützt seine Vertriebspartner überwiegend durch Sachleistungen wie Schulungen, Werbemittel (Datenblätter, Prospekte etc.).

Die Erfolgskontrolle der Zusammenarbeit erfolgt in der Regel über das Controlling; hierbei sind vor allem Umsatzzahlen und deren Entwicklung entscheidend. Im Falle „schlechter Zahlen“ wird ebenfalls individuell über das weitere Vorgehen entschieden. Auch hier gibt es keine festgelegten Grenzen für die betrachteten Kennzahlen oder eine vordefinierte Vorgehensweise – kein Leitfaden, an dem sich das Unternehmen orientieren kann –; Unterstützung des Partnerunternehmens gibt es nur bei Bedarf.

3.4.3.6. Herausforderungen der internationalen Zusammenarbeit

Die größte Herausforderung liegt für das Unternehmen darin den geeigneten Vertriebspartner zu finden. Aufgrund der Produktspezifikationen ist ein technisch kompetenter Partner zu finden, welcher eine optimale Kundenbetreuung gewährleisten kann. Das Unternehmen schult seine Partner zwar im Rahmen verschiedener Produktschulungen, eine Grundkompetenz in den Produktbereichen wird jedoch vorausgesetzt. Des Weiteren sind bei der Partnersuche das Netzwerk des Partners

[307] Vgl. BACKHAUS 2003, S. 8ff

und dessen Marktzugang von Interesse, jedoch sind dies Bereiche, die nur schwer im Vorfeld zuverlässig ermittelbar sind.

Aber auch die Kommunikation mit den (potentiellen) Partnern verläuft nicht immer reibungslos; Kulturunterschiede und unterschiedliche Sprachkenntnisse führten auch in diesem Fallbeispiel zu Missverständnissen und/oder Verzögerungen.

3.4.3.7. Besondere Erfolgsfaktoren in der internationalen Zusammenarbeit

Als zentrale Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit internationalen Vertriebspartnern sieht das Unternehmen vor allem den Marktzugang bzw. das Netzwerk des Partners und das Engagement des deutschen Partners. Je besser die Unterstützung des ausländischen Partners durch das deutsche Familienunternehmen ist, umso fruchtbarer entwickelt sich die Zusammenarbeit auf dem Zielmarkt.

Mittelständische Familienunternehmen müssen Investitionen stärker abwägen als große Publikumsgesellschaften, welche sich eventuell leichter in einen Markt einkaufen können oder eher bereit sind ein höheres Risiko einzugehen. Gegenüber den klassischen Publikumsgesellschaften fehlen oft auch die personellen Ressourcen, um die Internationalisierungsstrategie optimal umzusetzen.

3.4.3.8. Parallelen zum Vorgehen nach dem Effectuation-Prinzip

Auch in diesem Fall werden die Parallelen des Kooperationsprozesses zum Effectuation-Prinzip deutlich. Die vorhandenen Mittel (z.B. personelle Ressourcen) grenzen die Möglichkeiten der Internationalisierungsstrategie stark ein. Aus diesem Grund ist es – gerade als mittelständisches Familienunternehmen – umso wichtiger seine „Pläne“ an den vorhandenen Mitteln zu orientieren.

Die Vorgehensweise dieses Unternehmens beinhaltet ebenfalls die Kalkulation des möglichen Verlustes. Die konservative, langfristig ausgerichtete Unternehmensführung legt großen Wert darauf Risiken zu minimieren und mögliche, vertretbare Verluste im Vorfeld zu kalkulieren. Gerade Familienunternehmen achten auf eine niedrige Fremdkapitalquote, was einen besonders zurückhaltenden Einsatz finanzieller Mittel in „Risikogeschäfte“ zu Folge hat. Dies ist auch ein Grund, warum die Geschäftsleitung im zweiten Fallbeispiel die Verantwortung für die internationale Markterschließung erst spät an Mitarbeiter abgibt.

Die nicht vordefinierte, nicht klar strukturierte Vorgehensweise zur Erschließung neuer Märkte und das Einbeziehen persönlicher Kontakte und Netzwerke, wie auch die Offenheit für sich ergebende Gelegenheiten und die Bereitschaft Chancen/Zufälle zu nutzen decken sich mit den Ansätzen der Effectuation-Theorie.

Die kontinuierliche Erschließung internationaler Märkte über Kooperationsvereinbarungen passt hervorragend in das Bild der Effectuation-Theorie. Die sich daraus ergebenden „neuen“ Möglichkeiten bzw. Ziele können so in einem fortlaufenden, zirkulären Prozess, wie in Kapitel 2.5.1 dargestellt, kontinuierlich weiterentwickelt werden. Wie der Versuch der Darstellung des Ablaufes in Kapitel 3.4.3.3 zeigt, wird ein einfacher linear-strukturierter Prozess den Ansprüchen der Familienunternehmer nicht gerecht.

3.4.4. Fallstudienbeispiel 3

3.4.4.1. Unternehmen im Überblick

Das Unternehmen des dritten Fallbeispiels, mit seinem Sitz in Furtwangen im Schwarzwald, ist ein inhabergeführtes Familienunternehmen für hochwertige Zahnradpumpenlösungen. Das 1937 mit nur sechs Mitarbeitern gegründete Unternehmen beschäftigt heute rund 110 Mitarbeiter. Davon sind zehn Mitarbeiter im – nach Produktbereichen gegliederten – Vertrieb tätig.

Das Unternehmen hat sich auf die Entwicklung und Optimierung von Zahnradpumpen spezialisiert. Über 70 Jahre an Erfahrung und generationsübergreifendem Wissen spiegeln sich in der hohen Qualität der kundenorientierten Einzellösungen wieder.
Aufgrund der hohen Präzision und Zuverlässigkeit werden die Zahnradpumpen des Unternehmens überwiegend zur Förderung von partikelfreien Medien in den verschiedenen Industrien eingesetzt. Die Pumpen finden neben der Automobilindustrie, der Chemie, des Maschinen- und Anlagenbaus auch in den Bereichen Verfahrenstechnik, Pharma, Energieerzeugung, Petroindustrie und Medizintechnik Anwendung.
Im Laufe der Entwicklungen in den vergangenen Jahren fokussierte sich das Unternehmen immer mehr auf kundenorientierte Lösungen. Die Kundenorientierung ist ein zentraler Aspekt der Unternehmensphilosophie, aus diesem Grund wird vor allem auf einen umfangreichen und kompetenten Kundenservice und hohen

Qualitätsstandard großen Wert gelegt. Ob Standard- oder Sonderlösung, das Unternehmen arbeitet täglich daran den Kundenbedürfnisse gerecht zu werden. Das Unternehmen versteht sich außerdem als Ideenpartner für Förderanwendungen und -systeme. Die traditionelle Vergangenheit bildet hier die Basis des Unternehmenserfolges als leistungsfähiger und innovativer Partner, aus einem optimal auf die Kundenanforderungen abgestimmten Produktportfolio. Der Kundenservice rundet die Leistung des Unternehmens zu einem schlüssigen Konzept ab.

Das Unternehmen, mit dem Hauptsitz in Deutschland, verfügt über ein weltweites Vertreternetzwerk, welches es ermöglicht individuell und flexibel auf die Anforderungen der Kunden zu reagieren – zeitnah und zuverlässig.
Die internationale Entwicklung des Unternehmens begann 1964. Neben Vertriebspartnern rund um den Globus hat das Unternehmen ebenfalls ein Joint Venture in Kanada aufgebaut. In China arbeiten des Weiteren Mitarbeiter des deutschen Familienunternehmens im Rahmen eines Firmenpools für den chinesischen Markt. Bisher wurden Vertriebskooperationen in folgenden Ländern aufgebaut: Dänemark, England, Finnland, Indien, Italien, Korea, Niederlande, Polen, Saudi-Arabien, Schweden, Schweiz und in den Vereinigten Arabischen Emiraten. Bei all diesen Vertriebspartnerschaften handelt es sich um Partnerunternehmen aus dem Zielland, die auch weiterhin unter dem eigenen Firmennamen am Markt auftreten.

3.4.4.2. Motive für den Aufbau internationaler Vertriebskooperationen und die Bewertung der Ausgangssituation

Abbildung 27 gibt einen Überblick über die Motive bzw. die Auslöser, welche das Unternehmen beeinflusst haben international aktiv zu werden und Vertriebskooperationen aufzubauen.

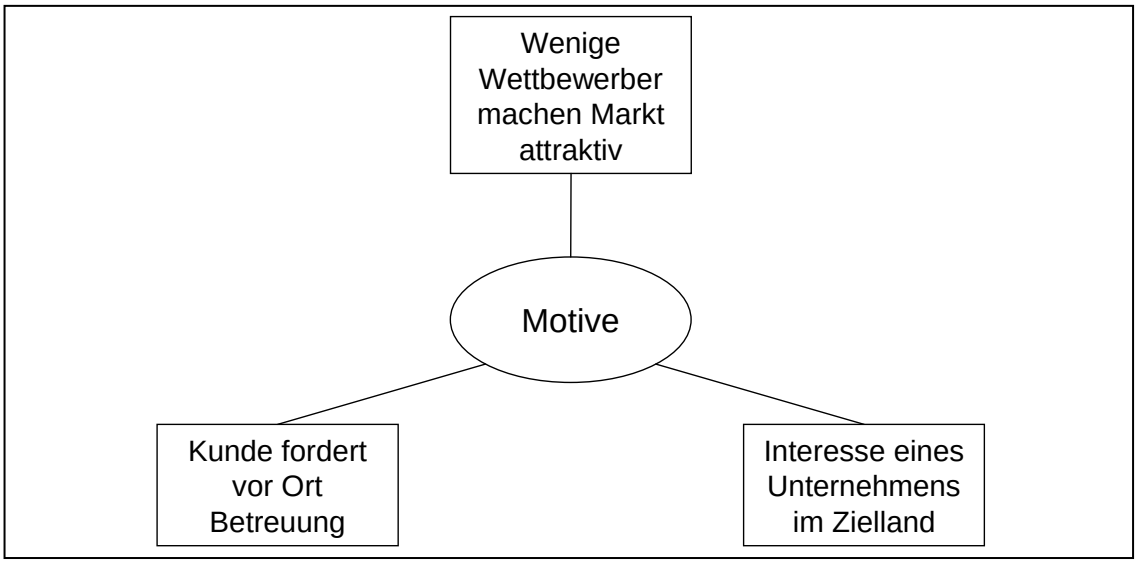

Abb. 27: Motive für den Aufbau internationaler Vertriebskooperationen *(Quelle: eigene Darstellung)*

Den Auslöser für das internationale Engagement gaben in diesem Fallbeispiel die Kunden. Kunden, die im Ausland fertigen und/oder montieren, forderten einen direkten Ansprechpartner vor Ort. Der Trend entwickelt sich eindeutig hin zum lokalen Bezug, um die Produkte besser und schneller vor Ort montieren zu können. Dieser „Follow-Customer-Zwang“ hat sich in den letzten 20 Jahren weiter verstärkt, was das Unternehmen zur Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie getrieben hat. Aufgrund der knappen Ressourcen des Familienunternehmens wurden sukzessive Vertriebskooperationen auf der ganzen Welt aufgebaut, um den Kunden trotzdem einen Ansprechpartner vor Ort bieten zu können.

Mittels der Vertriebskooperationen sollte jedoch nicht nur den Forderungen der bestehenden Kunden entsprochen werden. Vielmehr rückte immer deutlicher das Ziel in den Vordergrund über den Aufbau internationaler Vertriebskooperationen neue, interessante Märkte zu erschließen und so auch ausländische Absatzmarktpotentiale zu nutzen. Auch Märkte, auf denen nur wenige Wettbewerber präsent sind, können als interessante Märkte für internationale Aktivitäten identifiziert werden.

In einzelnen Fällen war es weder der Kunde noch der Markt an sich, der das Unternehmen motivierte einen neuen Markt zu erschließen; immer wieder gibt es ausländische Unternehmen, die sich anbieten bzw. darum bewerben die Pumpen des deutschen Familienunternehmens vertreiben zu dürfen. Handelt es sich um ein fähiges

und motiviertes Unternehmen mit Erfahrungen in der Branche, kann auch das eine Motivation sein auf diesem Markt aktiv zu werden.

Der Versuch den Prozess für den Aufbau- und die Pflege der Zusammenarbeit mit internationalen Vertriebspartnern zu planen war, nach Aussagen des Geschäftsführers, leider nur wenig erfolgreich, da viele individuelle Entwicklungen auf den Prozess einwirken und nur begrenzte personelle Ressourcen eingesetzt werden konnten. Ein standardisierter Prozess mit eindeutig zuordenbaren Verantwortungsbereichen konnte bisher nicht entwickelt werden. Somit ist auch der Zeitaufwand zur Vorbereitung eines Kooperationsaufbaus kaum zuverlässig und seriös anzugeben. Entsprechend des individuellen Vorgehens, abhängig vom Zielland und potentiellen Partnern, ist auch der zeitliche Aufwand im Vorfeld nur schwer abzuschätzen und je nach Kooperationsvorhaben sehr unterschiedlich.

3.4.4.3. Partnersuche und Auswahl des Kooperationspartners

Im Rahmen der Partnersuche folgte das Unternehmen einem „mehrgleisigen Vorgehen“. Einerseits versuchte das Unternehmen über die Industrie- und Handelskammer (IHK) bzw. die deutsche Auslandshandelskammer (AHK) Kontakte zu potentiellen Partnerunternehmen aufzubauen, andererseits bemühte sich die Pumpenfabrik auf Messen im In- und Ausland selbst geeignete Partner zu finden.
Einige Kontakte ergaben sich aber auch zufällig, beispielsweise über private persönliche Kontakte oder über die Begeisterung einzelner Mitarbeiter für ein Land, dessen Kultur, Sprache etc.
Doch dieses Familienunternehmen hat einigen seiner Art etwas in Punkto Strukturierung voraus: Das Unternehmen entwickelte einen Fragebogen für potentielle Vertriebspartner, der im Vorfeld der Entscheidung von den potentiellen Partnern auszufüllen ist. Der Fragebogen beinhaltet neben allgemeinen Firmeninformationen wie beispielsweise Adressdaten aller Niederlassungen und Kontaktdaten der Ansprechpartner auch Geschäftsinformationen wie z.B. Umsatzzahlen der letzten fünf Jahre, Planzahlen des Folgejahrs. Um das Risiko noch weiter zu minimieren werden im Vorfeld der Zusammenarbeit Auskünfte bei Verbänden wie beispielsweise beim VDMA eingeholt oder Referenzen analysiert. All das ersetzt aber nicht die wichtigste Maßnahme einer erfolgreichen Zusammenarbeit: den persönlichen Kontakt.
In einigen Fällen wird im Anschluss daran eine Testphase durchgeführt, nach Aussagen der Geschäftsführung ist dies jedoch nur selten der Fall. Im nächsten Schritt

entscheidet sich das Unternehmen, ob es sich um einen geeigneten Kooperationspartner handelt oder nicht. Im Falle einer Entscheidung für eine Zusammenarbeit wird in der Regel eine Vertriebsvereinbarung unterzeichnet, welche das Exklusivrecht regelt. Eine solche Vereinbarung konnte bisher nicht in jedem Land umgesetzt werden, da es aufgrund verschiedener Gegebenheiten nicht überall zu einer vertraglichen Einigung kam.

Abbildung 28 versucht das Vorgehen des Unternehmens systematisch darzustellen; es ist jedoch vorab festzuhalten, dass der Ablauf nicht bei jeder der Vertriebskooperationen exakt entsprechend dieser Struktur abgelaufen ist; lediglich der Fragebogen im Rahmen der Partnerwahl ist nahezu allen Vertriebskooperationen des dritten Fallbeispiels gemein.

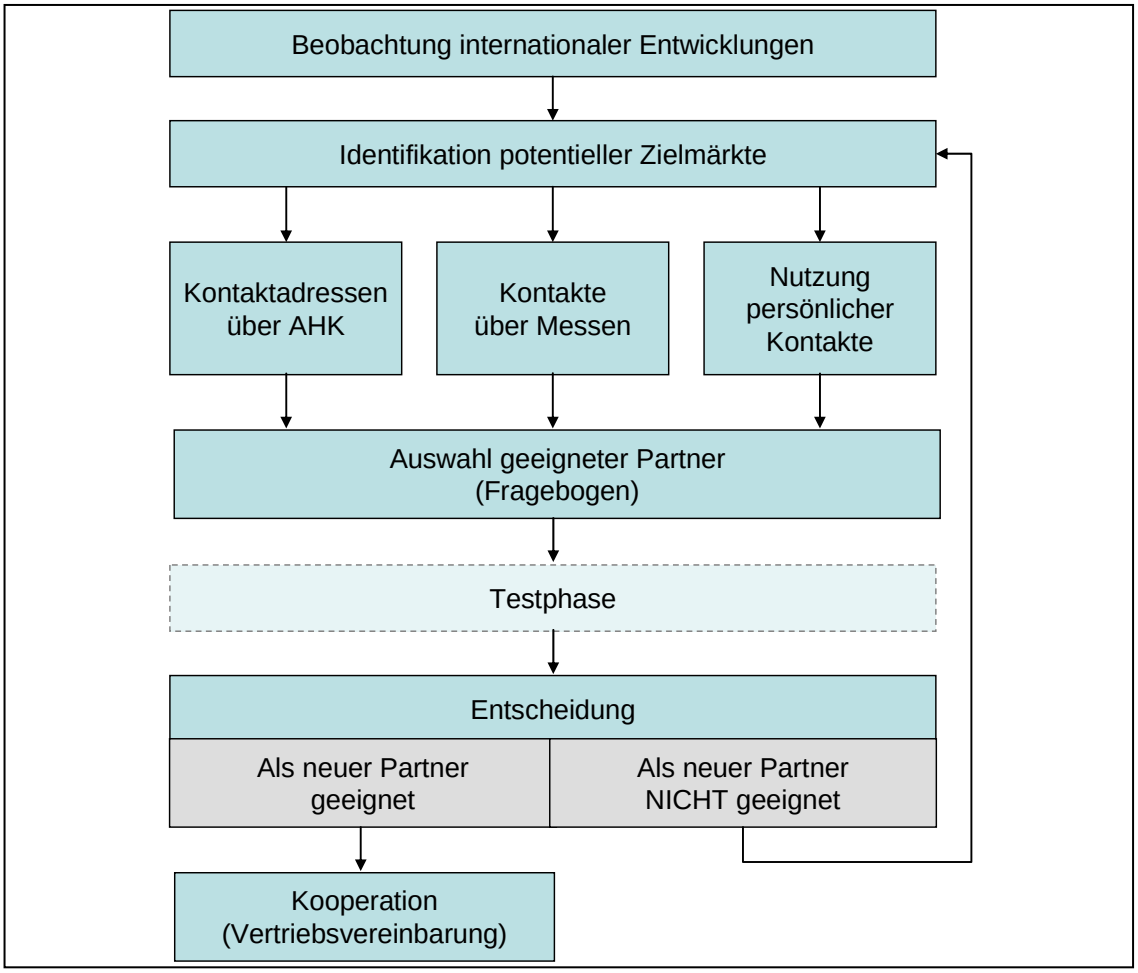

Abb. 28: Ablauf der Partnersuche im Fallbeispiel 3 *(Quelle: eigene Darstellung)*

„Rückblickend waren es sogar meistens die „zufälligen“/ persönlichen Kontakte, die zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit geführt haben“, so die Geschäftsführung des Familienunternehmens.

Vor allem die begrenzten (personellen) Ressourcen des Unternehmens machen den Aufbau eines einheitlichen, strukturierten Kooperationssystems schwierig. Auch eine eindeutige Gliederung des Kooperationsprozesses in die fünf Phasen, konnte in diesem Fall nicht identifiziert werden. Der Versuch den Ablauf in Abbildung 28 darzustellen, wurde von der Tatsache erschwert, dass das Unternehmen des dritten Fallbeispiels immer wieder betonte, dass der Ablauf nie einem einheitlichen Muster folgt, sondern sehr individuell gestaltet wird.

Dies wird auch dadurch bestätigt, dass es kein standardisiertes, vordefiniertes Anforderungsprofil für die jeweiligen Vertriebspartner gibt. Es existiert zwar der oben genannte Fragebogen für potentielle Vertriebspartner, ein Mindestanforderungsprofil gibt es jedoch nicht. Lediglich „sehr große Unternehmen“ – auch eine Definition mit großem Spielraum für Interpretationen – werden in der Regel nicht als geeignete Partner angesehen, da das Produktportfolio dieser Unternehmen meist so umfassend ist, dass die Partnerschaft mit dem mittelständischen Familienunternehmen nur einen „nebensächlichen Stellenwert“ einnehmen würde. Außerdem liegen in solchen Fällen die Unternehmensphilosophie/ -kultur zu weit auseinander, so dass die Zusammenarbeit nur erschwert möglich wäre. Die Risiken einer unausgewogenen Partnerschaft dürfen an dieser Stelle nicht vernachlässigt werden.

Wichtiger als die Größe des Partners ist ein komplementäres Produktportfolio; ergänzen sich die Produkte und Dienstleistungen der beiden Partner lässt sich eine Win-win-Situation für beide Unternehmen schaffen. Im Falle des hier betrachteten Pumpenherstellers sind beispielsweise Filter oder Armaturen Produkte, die das Produktportfolio des Unternehmens sinnvoll erweitern.

3.4.4.4. Verhandlungen und Vertragsabschluss

In einigen Fällen wurden nicht sofort Verträge geschlossen, oft wurde „einfach mal ausprobiert“, ob und wie die Zusammenarbeit funktionieren könnte. Diese „Testphasen“ sind in der Regel auf durchschnittlich zwei bis drei Jahre angelegt; in dieser Zeit findet eine „lose“, nicht vertraglich geregelte Zusammenarbeit statt. In einigen Fällen werden im Vorfeld der Testphase quantitative Ziele/Vorstellungen definiert, es gibt aber auch Fälle in denen die Zusammenarbeit ohne vorher vereinbarte Ziele/Erwartungen aufgenommen wird. Auftragsabwicklungen laufen in diesen Fällen jedoch genauso ab wie nach der Unterzeichnung einer Vertriebsvereinbarung.

Bevor es jedoch zu einem Vertragsabschluss kommt, muss der potentielle Vertragspartner zunächst einen sogenannten „Vertreterfragebogen“ ausfüllen.[308] Der Fragebogen beinhaltet allgemeine Angaben zum Unternehmen wie beispielsweise Firmenname, Gründungsjahr, Ansprechpartner, Kontaktdaten (und Niederlassungen), aber auch Fragen zur Erfahrung im Pumpengeschäft und Geschäftsinformationen wie Umsatzzahlen der letzten fünf Jahre, Produkte des Leistungsportfolios, Märkte, die aktuell bearbeitet werden, Zahlungsmodalitäten, Vertretungsgebiete und Auskünfte zur Belegschaft (Anzahl der Ingenieure, Anzahl der Vertriebsmitarbeiter im Innen- und Außendienst). Aber auch Auskünfte über die Betriebsgebäude werden von dem Unternehmen eingefordert. Auch Erwartungen, die der potentielle Partner an eine Zusammenarbeit hat, werden im Rahmen des Fragebogens erfasst.

Der Fragebogen ist ein gutes Instrument zur Analyse potentieller Partner, wird dieser jedoch nicht standardisiert ausgewertet und an Mindestanforderungen gemessen, so verliert er an Aussagekraft. Wenn jeder Partner ganz individuell betrachtet wird, dann macht auch die Systematisierung anhand eines Fragebogens wenig Sinn.

In der Regel sind die Vertragsverhandlungen nicht mehr sehr zeitaufwändig, dies liegt sicher neben der längeren Annährungsphase und der „Test-Zusammenarbeit“ daran, dass die Vertriebsvereinbarungen keine besonders kritischen Inhalte haben. Die Vertriebsvereinbarungen sind in der Regel Exklusivverträge und beinhalten u.a. folgende Themenbereiche: Vertriebsgebiet und Produkte, Lieferzeiten, Garantie, Preise und Zahlungsbedingungen. Je Zielland gibt es daher auch nur eine Vertriebskooperation.
Außer in Saudi-Arabien wurden bisher mit allen Vertriebspartnern derartige „Standardverträge“ geschlossen. In Saudi-Arabien konnte man sich noch nicht auf, für beide Seiten akzeptable, Vertragsbedingungen einigen. Die vertragslose Zusammenarbeit funktioniert jedoch aufgrund guter persönlicher Kontakte trotzdem sehr gut.

3.4.4.5. Umsetzung im operativen Management

Ursprünglich lag sowohl die Entscheidungsgewalt als auch die Verantwortung für den operativen Aufbau der Vertriebskooperationen allein beim Geschäftsführer. Schritt für Schritt wurde der Verkaufsleiter in den Aufbau- und Entscheidungsprozess mit

[308] Vgl. Kapitel 3.4.4.3

eingebunden, weitere Mitarbeiter sind jedoch nicht mit den Vertriebskooperationen betraut. Die Vertriebsmitarbeiter des Unternehmens sind nicht nach nationalen und internationalen Gebieten aufgeteilt; die internationale Betreuung der Vertriebspartner liegt allein beim Verkaufsleiter und/oder beim Geschäftsführer. Der Verkaufsleiter widmet rund 20% seiner Arbeitszeit der internationalen Entwicklung des Unternehmens; aufgrund der Zunahme an internationalen Aktivitäten und den begrenzten personellen Ressourcen ist auch der Geschäftsführer in die Prozesse eingebunden und eine Ausdehnung der Aufmerksamkeit auf die Internationalisierungsstrategie wird notwendig.

Das Unternehmen unterstützt seine Vertriebspartner überwiegend durch Sachleistungen wie Prospekte, Datenblätter, Schulungen, gemeinsame Kundenbesuche (bei technischen Schwierigkeiten) und Messeauftritte. Die jährliche Unterstützung der Vertriebspartner ist sehr unterschiedlich, sie variiert zwischen einigen hundert und max. 20.000€ je Markt. Aufgrund der begrenzten personellen Ressourcen werden die Ausgaben nur bei Investitionen über ca. 5.000€ landesspezifisch aufgelistet, was eine nachvollziehbare Kontrolle des Kosten-Nutzen-Verhältnisses erschwert.

Die Auftragsabwicklung erfolgt in der Regel auf Rechnung mit Kundenschutz, daher hat das Unternehmen keinen Kontakt mit den internationalen Kunden. Der Vertriebspartner wickelt den Auftrag selbstständig auf eigene Rechnung ab und pflegt die Kundenbeziehung; nur in einzelnen Fällen, z.B. bei technischen Schwierigkeiten, wird das deutsche Unternehmen in die Auftragsabwicklung eingebunden. Garantiefälle werden zwar vom Vertriebspartner direkt nach Deutschland „durchgereicht“, die Kundenbetreuung und Garantieabwicklung beim Kunden übernimmt aber das Partnerunternehmen vor Ort.

Abbildung 29 zeigt den Aufbau bzw. den Ablauf der internationalen Zusammenarbeit ausgehend des jeweiligen deutschen Familienunternehmens über den internationalen Vertriebspartner bis hin zum Kunden auf dem entsprechenden Zielmarkt.

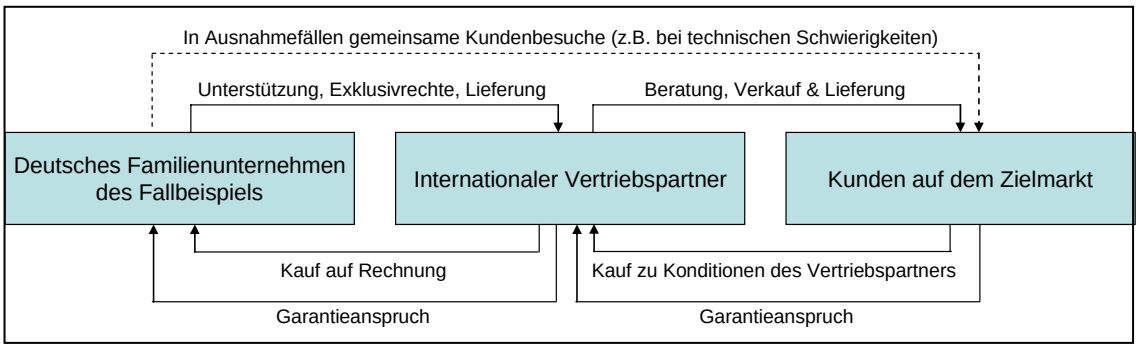

Abb. 29: Organisation der internationalen Zusammenarbeit im dritten Fallstudienunternehmen *(Quelle: eigene Darstellung)*

Die „Ablenkungen", die mangels klarer Struktur in Familienunternehmen entstehen, können sich hierbei als große Chance entwickeln. Einem Nicht-Familienunternehmen mit einem hohen Systematisierungsgrad in seinen Abläufen würden solche Chancen mit hoher Wahrscheinlichkeit entgehen.
Dennoch ist das Unternehmen bestrebt Prozessabläufe festzuhalten, aufgrund mangelnder personeller Strukturen war dies jedoch bisher nicht möglich.

3.4.4.6. Herausforderungen der internationalen Zusammenarbeit

Eine besondere Herausforderung ist es, wenn Kunden eine Präsenz auf einem neuen Markt fordern bzw. zur Bedingung machen. In diesem Fall bleibt meist auch nur wenig Zeit, um einen geeigneten Partner zu finden und eine Zusammenarbeit aufzubauen.

Einen geeigneten Partner zu finden und zwischen den potentiellen Partnern den richtigen auszuwählen ist eine der zentralen Herausforderungen des Kooperationsmanagements. Um mit dieser Herausforderung besser umgehen zu können, entwickelte das Unternehmen den Fragebogen für potentielle Vertriebspartner. Dennoch ersetzt dieser nicht den persönlichen Kontakt zum Aufbau eines Vertrauensverhältnisses.

Trotz der stetigen Weiterentwicklungen im Bereich der IKT ist in vielen Fällen noch immer die Kommunikation mit internationalen Partnern eine der zentralen Herausforderungen im Kooperationsmanagement. Gerade zu Beginn einer Zusammenarbeit – wenn die Rahmenbedingungen geklärt werden müssen – ist der Kommunikationsbedarf sehr groß und der Raum für Missverständnisse sehr weit.

Sowohl für den Aufbau als auch die Pflege einer Vertriebspartnerschaft ist die Bereitstellung von personellen Ressourcen von zentraler Bedeutung. Da jedoch das Kooperationsmanagement keinen „festen Platz“ in der Unternehmensplanung hat, müssen die Aufgaben des Kooperationsmanagements neben dem operativen Tagesgeschäft abgewickelt werden; was zur Folge hat, dass die personellen Ressourcen, die für diesen Bereich zur Verfügung stehen, stark begrenzt sind.

3.4.4.7. Besondere Erfolgsfaktoren in der internationalen Zusammenarbeit

Es ist von Vorteil, wenn zumindest einer der Verantwortlichen bereits Erfahrungen mit dem Zielland hat bzw. wenigstens ein Faible für das Zielland mitbringt. Eine besondere Herausforderung und somit auch entscheidend für den Erfolg einer internationalen Zusammenarbeit sind Unterschiede der Unternehmenskultur, Kommunikationsschwierigkeiten und die meist knapp bemessenen personellen Ressourcen.

Kommunikation ist ein zentraler Schlüsselfaktor für den Erfolg einer internationalen Zusammenarbeit, hierbei spielen Sprache, Informations- und Kommunikationstechnologien eine bedeutende Rolle. Ideal ist es, wenn man auf die Dienste von Übersetzungsbüros ganz verzichten kann. Das Einbeziehen Dritter bietet weitere Möglichkeiten für Missverständnisse und der direkte Kontakt zwischen den Partner nimmt so eventuell ab, was einer vertrauensvollen Kooperation abträglich ist.

Nicht zuletzt weil Kommunikation nicht im luftleeren Raum stattfindet, sind die verantwortlichen Persönlichkeiten einer der zentralen Erfolgsfaktoren für das Gelingen einer internationalen Zusammenarbeit.

Der häufige persönliche Kontakt, durch Besuche oder auch Telefonate, und das Eingehen auf landesspezifische Anforderungen sollen Vertrauen schaffen. Vertrauen ist sowohl eine zentrale Herausforderung als auch ein wichtiger Erfolgsfaktor in der internationalen Zusammenarbeit.

In den meisten Fällen ist auch das Partnerunternehmen ein Familienunternehmen, da es in diesen Fällen „einfach besser passt“ (Interview mit dem Geschäftsführer des Fallstudienunternehmens). Es wurde nicht explizit nach Familienunternehmen als

Vertriebspartner gesucht, jedoch verbinden die langfristige Ausrichtung und der Wunsch nach nachhaltigem Wirtschaften und erleichtern so die Zusammenarbeit.

Werden mehrere Märkte gleichzeitig erschlossen, so ist vorab der damit verbundene Aufwand einzukalkulieren. Ist aufgrund knapper Ressourcen bisher kein Kooperationsmanagement aufgebaut worden, so liegt der Rückschluss nahe, dass es nur schwer zu realisieren ist mehrere internationale Märkte gleichzeitig zu erschließen. Gerade in der Anfangsphase einer Zusammenarbeit sollte der Vertriebskooperation besonders viel Aufmerksamkeit geschenkt werden, um diese langfristig erfolgreich zu machen. Das Unternehmen der dritten hier dargestellten Fallstudie empfiehlt maximal drei neue Märkte parallel zu bearbeiten.

Je hochwertiger das Produkt und je größer das Verlangen der Kunden auf dem Zielmarkt nach einer derartigen qualitativ hochwertigen Lösung ist, umso weniger Aufwand muss betrieben werden, um auf dem Zielmarkt erfolgreich zu sein. Ist ein erfolgreicher Markteinstieg geglückt können in dieser Branche mit einem Mitarbeiter rund zwei Mio. Euro Umsatz generiert werden.

3.4.4.8. Parallelen zum Vorgehen nach dem Effectuation-Prinzip

Wie bereits im Rahmen der Umsetzung angesprochen, ergeben sich durch die „improvisierte“, wenig standardisierte Vorgehensweise der Familienunternehmen immer wieder neue Möglichkeiten, die den Erfolg des Unternehmens und seiner internationalen Vertriebskooperationen merklich positiv beeinflussen können. Durch die „feinen Antennen“ der Unternehmer, ihre Spontaneität und Flexibilität können sich „Zufallserfolge“ ergeben, die dem Unternehmen entgangen wären, wenn es stets starren, vordefinierten Prozessen gefolgt wäre.

Die Orientierung an den zur Verfügung stehenden Mitteln des Unternehmens ist eine weitere Gemeinsamkeit mit der Effectuation-Theorie. Die eindeutige Abwägung, wie viele Märkte, mit den vorhandenen Ressourcen, gleichzeitig erschlossen werden können, lässt klar darauf schließen, dass dem Vorgehen eine Mittelorientierung zugrunde liegt. Auch das dritte Fallstudienunternehmen hat für sich definiert, dass maximal drei neue Märkte parallel bearbeitet werden können. Auch die Notwendigkeit einer Strukturierung der Vorgehensweise wurde erkannt, jedoch aufgrund mangelnder personeller Ressourcen zunächst zurückgestellt.

Über die Mittelorientierung sind auch Parallelen bezüglich des leistbaren Verlustes zu erkennen. Das Unternehmen wägt im Vorfeld den vertretbaren Verlust ab ohne uneingeschränkt zu investieren, um neue Märkte zu erschließen. Beispielsweise die Deckelung der finanziellen Unterstützung der einzelnen Vertriebspartner spricht eindeutig dafür, dass das Unternehmen nicht um jeden Preis den Erfolg auf internationalen Märkten erreichen will.

Die Strategie überwiegend über Vertriebskooperationen zur internationalen Marktpräsenz zu gelangen untermauert das Vorgehen im Sinne von Effectuation. Das Eingehen von Vereinbarungen und Partnerschaften ist, wie in Kapitel 2.5.2.4 beschrieben, wesentlicher Bestandteil des Effectuation-Prinzips. Auch das dritte Fallstudienunternehmen arbeitet überwiegend mit Kooperationen statt sofort eigene Niederlassungen oder Joint Ventures zu gründen. Derartige Kooperationsformen (mit Kapitalbeteiligung) werden an dieser Stelle nicht ausgeschlossen, jedoch entwickeln sich kapitalbindende Kooperationsformen häufig erst nachdem über „lose“ Kooperationsformen erste Markterfahrungen gesammelt werden konnten.

3.4.5. Zusammenfassung der Fallstudienergebnisse

Abbildung 30 fasst die wichtigsten Ergebnisse der Fallstudien nochmals zusammen.

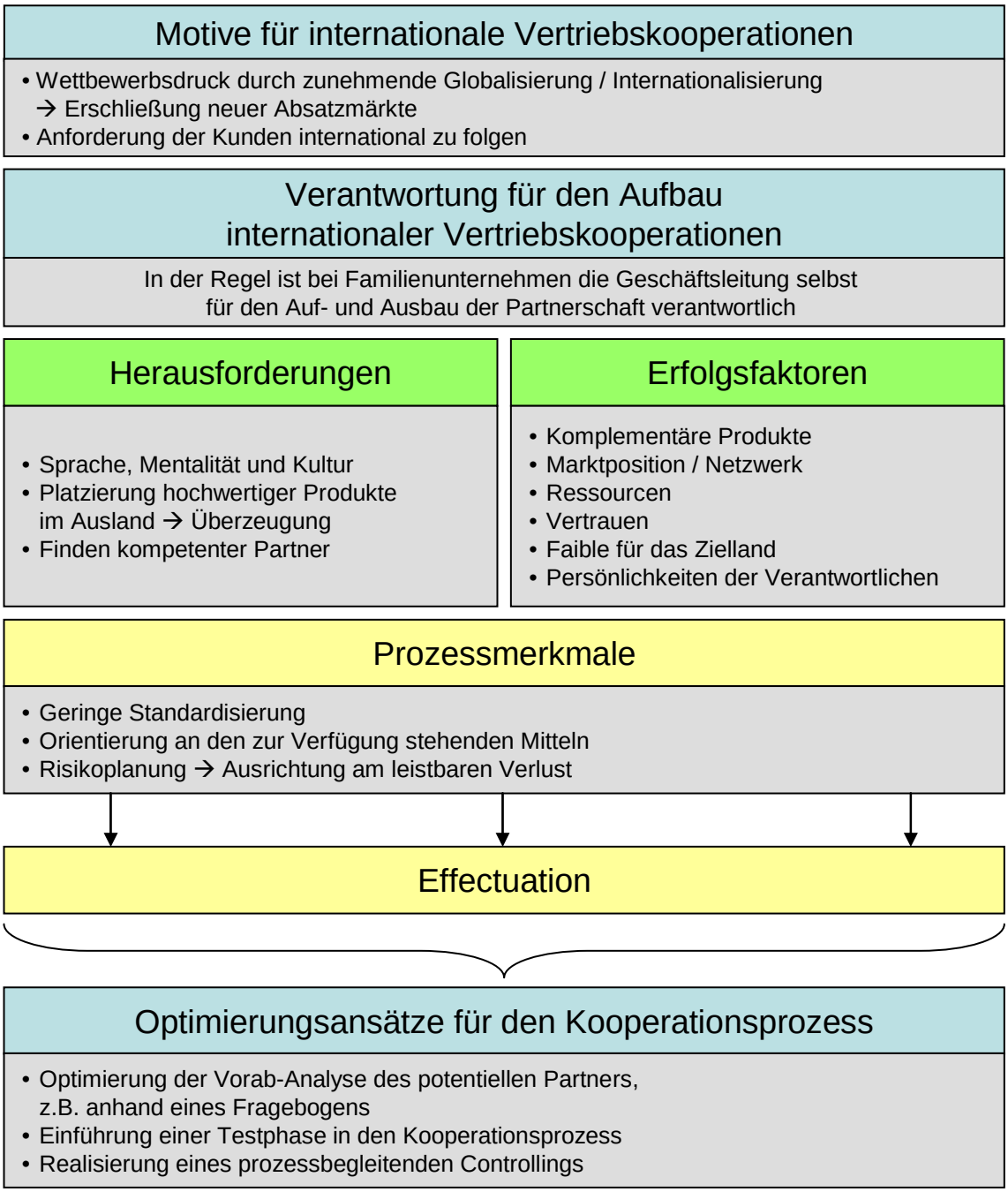

Abb. 30: Zusammenfassung der Fallstudienergebnisse *(Quelle: eigene Darstellung)*

Der wachsende Wettbewerbsdruck durch die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung sind in der Regel die zentralen Auslöser für Familienunternehmen über Vertriebskooperationen neue Absatzmärkte zu erschließen. In einigen Fällen fordern jedoch auch Kunden sie Unternehmen auf ihnen ins Ausland zu folgen.

Die Verantwortung für den gesamten Kooperationsprozess liegt in der Regel bei der Geschäftsleitung; sowohl die Planung als auch die Realisierung einer internationalen Zusammenarbeit wird meist überwiegend vom Familienunternehmer selbst koordiniert und umgesetzt.

Auf die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren wird in Kapitel 4 detailliert eingegangen werden, dem soll an dieser Stelle nichts vorweggenommen werden.

Die Prozessmerkmale, die im Rahmen der Fallstudienanalyse ermittelt werden konnten – geringe Standardisierung, Orientierung der Familienunternehmen an den zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Art der Risikoplanung, welche sich in erster Linie am leistbaren Verlust orientiert –, weisen deutliche Parallelen zur Effectuation-Theorie auf, was die Zusammenführung der Systeme rechtfertigt.
An dieser Stelle zeigt sich ein weiteres mal, dass das Vorgehen von Familienunternehmen beim Aufbau internationaler Vertriebskooperationen den Grundzügen des Effectuation sehr nahe liegt.

Somit lassen sich die Optimierungsansätze neben den Best-Practice-Ansätzen, wie Optimierung der Vorab-Analyse, Einführung einer Testphase und Entwicklung eines prozessbegleitenden Controllings, entsprechend den Strukturen des Effectuation-Ansatzes ableiten. Wichtig ist hierbei die Umstellung des linearen Prozesses auf einen zirkulären, dynamischen Prozess.

3.4.6. Überblick über den Kooperationsprozess von Nicht-Familienunternehmen

Nicht-Familienunternehmen gehen in der Regel aufgrund des mangelnden „sozialen Kapitals“ strukturierter vor als Familienunternehmen. Durch den fehlenden Aspekt der Familie, welcher das Vertrauensverhältnis innerhalb des Unternehmens fördert, muss strukturierter vorgegangen werden. Ein sehr subjektives, durch die Unternehmerpersönlichkeit geprägtes, Entscheidungsverhalten wird in Nicht-Familienunternehmen nicht in der Form akzeptiert. Aufgrund der Mitarbeiter-/Manager-Fluktuation in Nicht-Familienunternehmen sind die Planungszeiträume meist kürzer als in Familienunternehmen. Die generationenübergreifende Planung von Familienunternehmen mit dem Bestreben nach einer hohen Eigenkapitalquote

„erschwert“ kostenintensive Markterschließungen wie beispielsweise einen schnellen Einkauf in neue Märkte.

Im Rahmen der Untersuchung konnte festgestellt werden, dass der Kooperationsprozess der Nicht-Familienunternehmen – im Gegensatz zu den Familienunternehmen – in der Praxis überwiegend mit dem linearen Prozess in der Theorie übereinstimmt. Die einzelnen Prozessphasen konnten in den Gesprächen mit den Nicht-Familienunternehmen deutlich besser differenziert betrachtet werden.

Ein weiterer, in diesem Zusammenhang zu beachtender, Aspekt ist der Unterschied zwischen Familienunternehmer und Manager und welche Folgen dies für die jeweilige Unternehmensspezie hat. Der markanteste Unterschied liegt in der Langfristigkeit der strategischen Ausrichtung, aber auch das Empfinden sozialer Verpflichtungen unterscheidet sich bei Familienunternehmer und Manager in den meisten Fällen. Ein am Unternehmen beteiligter Familienunternehmer handelt in der Regel anders – nach anderen Maßstäben – wie ein Manager, der nicht mit seinem Eigentum für Unternehmensentscheidungen haftet. Außerdem ist ein Manager meist nur für einige Jahre dem Unternehmen zugehörig und fühlt sich nicht „lebenslang dafür verpflichtet“.

3.4.6.1. Motiv für Entscheidung pro internationaler Kooperation

Die Motive der Nicht-Familienunternehmen für den Aufbau von Vertriebskooperationen sind mit den Auslösern der Familienunternehmen meist deckungsgleich; die zunehmende Globalisierung und der daraus folgende internationale Wettbewerb „zwingen“ die Unternehmen eine Internationalisierungsstrategie zu entwickeln. Unterstützend wirkt hierbei die Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie, welche ein weltweites Agieren erleichtert.

Ein maßgeblicher Unterschied zu den Familienunternehmen stellt allerdings die langfristige Planung dar. In der Regel sind in Nicht-Familienunternehmen auch die Internationalisierungsstrategien nicht so langfristig und nachhaltig ausgereichtet wie bei Familienunternehmen.
Diese kurz- bis mittelfristige Orientierung hat in vielen Fällen ein schnelles, unkontrolliertes Wachstum zur Folge, was in vielen Fällen mit einem kurzfristigen „Einkauf“ in einen Markt einhergeht.

Die Auswahl der zu erschließenden Zielmärkte erfolgt dagegen im Nicht-Familienunternehmen in der Regel strukturierter und rationaler. Während die Nicht-Familienunternehmen zunächst nahezu unabhängig von den Ressourcen Marktforschung betreiben, um die lukrativsten Märkte zu ermitteln, wird bei Familienunternehmen oft aus sich ergebenden Gelegenheiten vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen ein potentieller Zielmarkt festgelegt.

Der Ablauf der einzelnen Phasen orientiert sich bei Nicht-Familienunternehmen stärker an der klassischen Theorie des Kooperationsprozesses. Dies könnte unter anderem darin begründet liegen, dass auch im Falle eines Personalwechsels – was in Publikumsgesellschaften häufiger vorkommt als in konservativen Familienunternehmen – ein klar strukturierter Prozess zu verfolgen ist, der sich weniger an dem umsetzenden Individuum orientiert. Nicht-Familienunternehmen definieren in der Regel vorab das zu verfolgende Ziel, an welchem sich alle weiteren Maßnahmen orientieren.

3.4.6.2. Partnersuche und Auswahl des Kooperationspartners

Die Partnersuche der Nicht-Familienunternehmen ist ausschließlich von wirtschaftlichen Aspekten geleitet. In den meisten Fällen gibt es ein klar definiertes Anforderungsprofil an den potentiellen Partner. Hierbei spielen vor allem folgende Aspekte eine bedeutende Rolle:

- Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl, Umsatz etc.)
- Marktabdeckung (regional)
- Marktanteil
- Referenzen

An dieser Stelle ist deutlich zu erkennen, dass Nicht-Familienunternehmen einem linearen, kausalen Vorgehen folgen. Ist das Ziel „Erschließen des Zielmarktes“ definiert, folgen Überlegungen, welche Maßnahmen getroffen werden müssen, um dieses Ziel zu erreichen. Entscheidet sich das Unternehmen für die Markterschließung mit einem Partner, so wird anhand eines vorher – den Anforderungen angepassten – definierten Kriterienkataloges ein geeigneter Partner gesucht. Als Kontaktplattformen werden neben Informationen über Verbände in vielen Fällen auch Messen genutzt.

Eine „spontane“, auf persönlichen Kontakten – ohne konkreten wirtschaftlichen Vorteil – basierende Partnerschaft ist keine Option für ein Nicht-Familienunternehmen. Dem

Anforderungsprofil ist in der Regel ein Katalog bezüglich der Mindestanforderungen angeschlossen. Nur wenn ein potentieller Partner diese Kennzahlen erfüllt, kommt er für eine Vertriebskooperation in Frage; subjektive Bauchentscheidungen werden in Nicht-Familienunternehmen nicht akzeptiert.

3.4.6.3. Verhandlungen und Vertragsabschluss

In Nicht-Familienunternehmen laufen auch die Verhandlungen sehr strukturiert ab. Meist wird auf Basis des im Vorfeld festgelegten Ziels und des daraus entstandenen Anforderungsprofils ein Standardvertrag entworfen. Nicht-Familienunternehmen sind aufgrund ihrer internen Strukturen häufig nicht so flexibel wie Familienunternehmen. So sind auch Vertragsänderungen im Rahmen der Vertragsverhandlungen unter anderem aufgrund längerer Entscheidungswege in der Regel nicht kurzfristig realisierbar.

Nicht-Familienunternehmen kooperieren in der Regel nicht ohne schriftliche Vereinbarungen, schon die unternehmensinternen Strukturen machen es notwendig auf schriftliche Vereinbarungen zurückgreifen zu können.
Laut Aussagen der befragten Unternehmen, haben auch ausländische Unternehmen in deutsche Familienunternehmen in der Regel ein größeres Vertrauen als in Publikumsgesellschaften. Vor allem Unternehmen, in welchen die Familie direkten Einfluss auf die Geschäftsführung hat, haben ein positives Image; ihnen wird ein größeres Vertrauen entgegengebracht und ein höheres Durchhaltevermögen zugesprochen.

3.4.6.4. Umsetzung im operativen Management

Das stärker strukturierte Vorgehen der Nicht-Familienunternehmen zeigt sich auch in der Umsetzung der Zusammenarbeit. Die untersuchten Nicht-Familienunternehmen bestätigten, dass es auch für die Arbeit in Vertriebskooperationen klar definierte Abläufe gibt. Dies gilt sowohl für die Entwicklung von Vertriebskooperationen als auch für die Pflege und kontinuierliche Erfolgskontrolle. Wie auch unternehmensintern findet ebenfalls eine gesonderte Jahresplanung für jeden der Kooperationspartner statt. Kennzahlen für die Zusammenarbeit mit internationalen Kooperationspartnern sind beispielsweise Umsatz und Ertrag im Zielland, Anzahl der verkauften Produkte, Marktanteil etc..
Neben der Jahresplanung und deren Kontrolle gibt es außerdem Vorgaben zum internen Umgang mit Kooperationspartnern; eine Vorgabe ist beispielsweise eine

festgelegte Mindestanzahl an Vorortbesuchen bei den jeweiligen Vertriebspartnern. In der Regel werden internationale Kooperationspartner vom Vertriebsleiter mindestens zweimal pro Jahr besucht; selbstverständlich ist die Häufigkeit der Besuche von mehreren Faktoren abhängig und sollte je nach Produkt, Dauer der Kooperation, Ansprüchen des Kooperationspartners etc. von Fall zu Fall entschieden werden.

Das professionelle, prozessbegleitende Management und Controlling ist ein weiteres Differenzierungsmerkmal zu den Familienunternehmen.

3.4.6.5. Widerspruch zur Effectuation-Theorie

Der Ursprung des Unterschiedes zwischen Familienunternehmen und einem Nicht-Familienunternehmen in der Vorgehensweise beim Aufbau internationaler Vertriebskooperationen liegt sicher größtenteils in den unterschiedlichen Charaktereigenschaften der Unternehmen und seiner Unternehmer. Bezogen auf den Kooperationsprozess stellen sich die Unterschiede wie folgt dar:

- Das rationale Verhalten von Nicht-Familienunternehmen erlaubt einen klar strukturierten, linearen Prozess; im Falle eines emotional handelnden Familienunternehmen gestaltet sich der Ablauf in der Regel flexibler.
- Die risikoaverse Einstellung von Familienunternehmen veranlasst diese zu einem schrittweisen, zyklischen Vorgehen, wohingegen die risikofreudigen Nicht-Familienunternehmen meist sehr zielorientiert einem linear-kausalen Prozess folgen.
- Nicht-Familienunternehmen urteilen in der Regel rational und leistungsabhängig, was sie auch bei der Suche eines geeigneten Kooperationspartners und dessen Bewertung von überwiegend subjektiv entscheidenden Familienunternehmern unterscheidet.
- Die Ertragsorientierung der Nicht-Familienunternehmen erleichtert eine systematische Bewertung, wie sie von Nicht-Familienunternehmen vorgenommen wird.
- Auch das Beziehungsprinzip dient als Differenzierungsmerkmal, das für die Mehrheit der Familienunternehmen so zentrale Vertrauen wird bei Nicht-Familienunternehmen in den meisten Fällen durch vertragliche Vereinbarungen geregelt. Vertrauen wird in diesem Fall also durch feste Strukturen und Verträge ersetzt.

Nicht-Familienunternehmen gehen also im Gegensatz zu Familienunternehmen in der Regel zielorientierter vor. Die Mittelorientierung wird aktuell noch nahezu ausschließlich von Unternehmern „angewendet“; Manager von Nicht-Familienunternehmen arbeiten mittels verschiedener Managementmodelle noch überwiegend zielorientiert.

3.4.7. Ergebnisse – 2. Stufe der Delphi-Analyse (Verifizierung der Fallstudienergebnisse

Im Folgenden wird ein Überblick über die Ergebnisse nach der zweiten Runde der Fallstudienuntersuchung gegeben. Die Darstellung der Ergebnisse orientiert sich im Wesentlichen am Aufbau des Fragebogens der zweiten Stufe der Delphi-Anlayse:

1. Motive für internationale Kooperationen
2. Aufbau/Ablauf internationaler Vertriebskooperationen
3. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen im Kooperationsaufbau
4. Vor- und Nachteile von Familienunternehmen vor dem Hintergrund der Internationalisierung
5. Ursachen für eine Unterscheidung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen

Wie die Abbildungen 31 und 32 zeigen, konnte eindeutig bestätigt werden, dass bezüglich der Motive für internationale Kooperationen die Erschließung neuer Märkte über Vertriebskooperationen einer der Hauptgründe für die nationenübergreifende Zusammenarbeit ist. Soll hingegen ein neuer Produktionsstandort geschaffen werden, so wird meist eine Tochtergesellschaft oder ein Joint Venture gegründet. Hier liegt die Vermutung nahe, dass diese Kooperationsformen aufgrund besserer Kontroll- und stärkerer Einflussmöglichkeiten denen einer losen Kooperation vorgezogen werden.

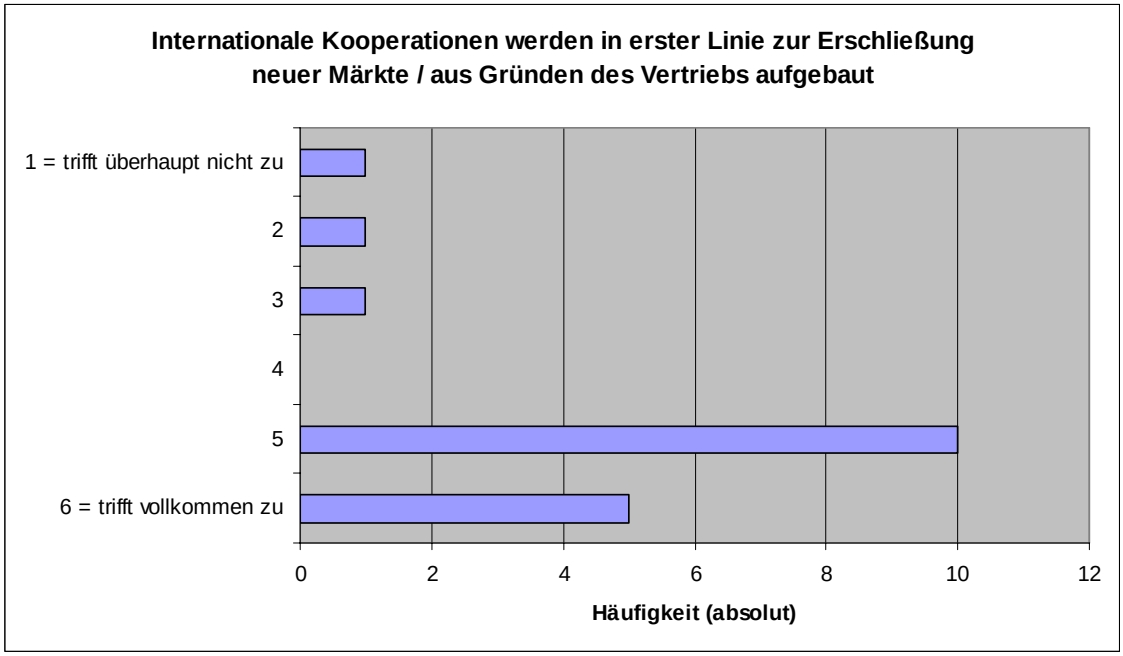

Abb. 31: Markterschließung als Motiv für internationale Kooperationen *(Quelle: eigene Darstellung)*

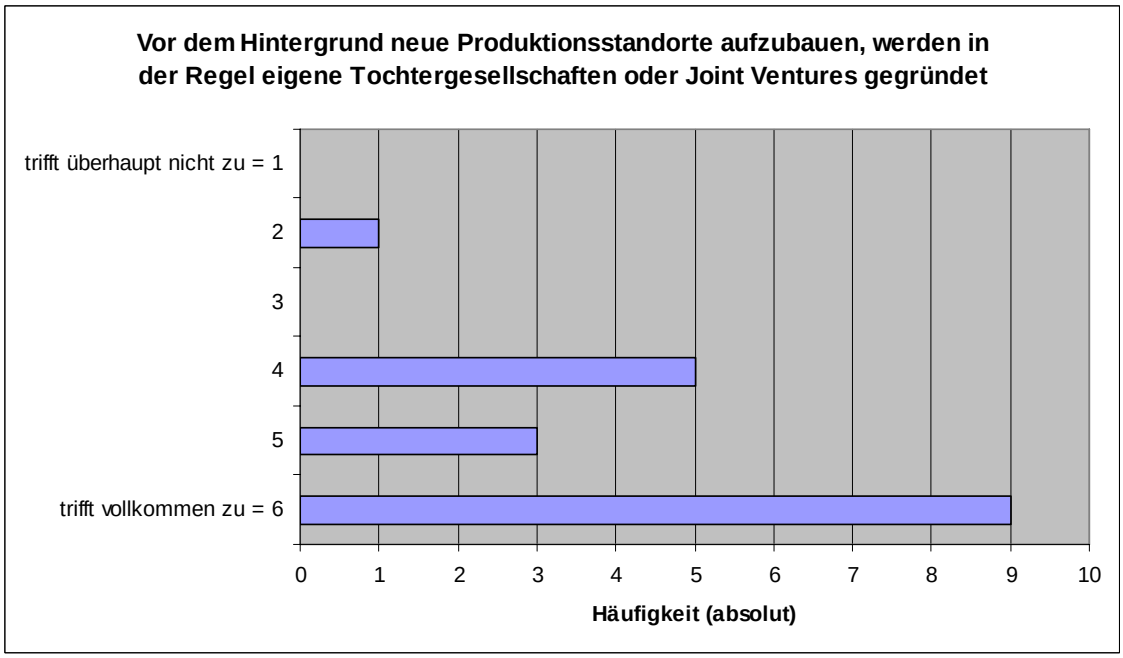

Abb. 32: Motive für Tochtergesellschaften und Joint Ventures *(Quelle: eigene Darstellung)*

Auch die zukünftige Relevanz von Vertriebskooperationen für Familienunternehmen wurde eindeutig bestätigt, was Abbildung 33 veranschaulicht.

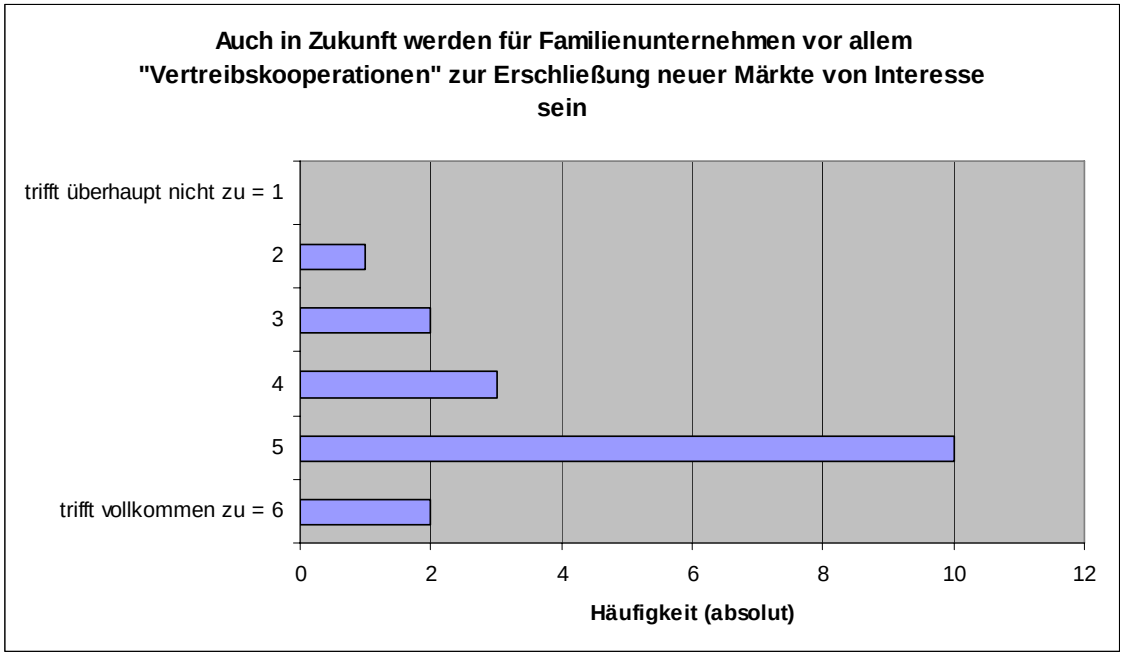

Abb. 33: zukünftige Bedeutung von Vertriebskooperationen *(Quelle: eigene Darstellung)*

Eine der Fragen beschäftigte sich mit dem Maß an Unsicherheit, welches mit dem Markteintritt einhergeht. Der Hypothese „Der Eintritt in neue Märkte ist mit einem großen Maß an Unsicherheit verbunden“ (Auszug aus dem Fragebogen) schlossen sich über 50% der Befragten an. Der Durchschnittswert von 4,8 – wenn 6 „trifft vollkommen zu“ und 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bedeutet – zeigt, dass die Befragten dem Eintritt in neue Märkte ein hohes Maß an Unsicherheit zuschreiben. Dies war schon während den Interviews deutlich herauszuhören; kaum einer der Befragten wagte Prognosen über die Entwicklung einer länderübergreifenden Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen.

Rund 72% der Befragten bestätigten, dass Familienunternehmen beim Aufbau von Vertriebskooperationen in der Regel nicht gut strukturiert und standardisiert, gemäß dem theoretischen Ansatz in fünf Phasen, vorgehen.
Die befragten Familienunternehmen beschrieben überwiegend ein eher „spontanes“, sehr subjektiv geleitetes Vorgehen, welches sich mehr an vertretbaren Risiken, als an Prognosen bezüglich Marktpotentialen und -entwicklungen aus detaillierten Marktanalysen orientiert.

Noch eindeutiger wurde die Frage nach den wichtigsten Phasen des Kooperationsprozesses beantwortet. Abbildung 34 zeigt die Einigkeit über die zentrale

Bedeutung der ersten beiden Prozessphasen; Kooperationsvorbereitung und Partnersuche bzw. -auswahl bilden die Grundlage des Kooperationserfolges.

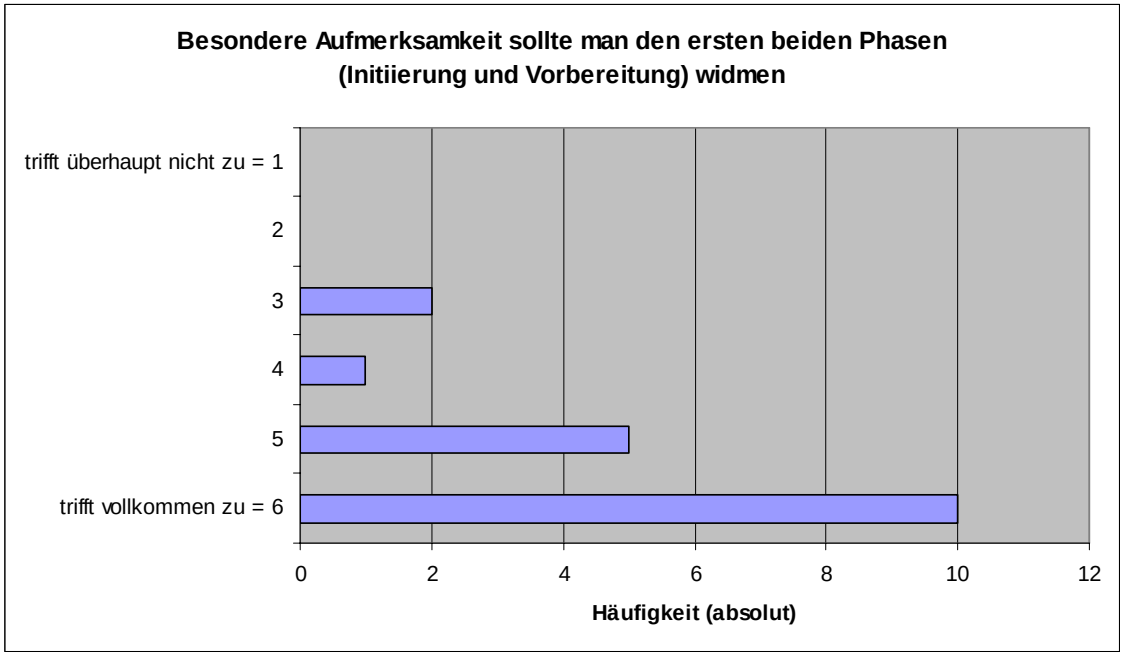

Abb. 34: Initiierung und Vorbereitung als wichtigste Phasen des Kooperationsprozesses
(Quelle: eigene Darstellung)

Bezüglich des benötigten Zeitaufwandes für ein strukturiertes Vorgehen in den Bereichen Analyse der Ist-Situation, Definition strategischer Ziele und die Partnersuche und -auswahl gingen die Meinungen der Befragten auseinander. 50% der interviewten Familienunternehmer gaben an, dass ein strukturiertes Vorgehen nicht innerhalb von einem Jahr umgesetzt werden kann. Andere wiederum gaben an schon innerhalb von wenigen Monaten einen strukturierten Aufbau zu gewährleisten.
An dieser Stelle ist jedoch darauf hinzuweisen, dass kaum eines der befragten Familienunternehmen überhaupt eine standardisierte Struktur aufweisen konnte. Daher liegt die Vermutung nahe, dass entweder die Definitionen von „strukturiertem Vorgehen“ weit auseinander liegen oder der tatsächliche Aufwand aufgrund mangelnder Erfahrungen nur schlecht abgeschätzt werden kann.

Unzureichende Planung und Vorbereitung eines Kooperationsvorhabens birgt ein deutlich höheres Risiko des Scheiterns des geplanten Vorhabens, diese Meinung der Befragten veranschaulicht Abbildung 35. Interessant ist an dieser Stelle, dass sich die Unternehmer der Gefahr wohl bewusst sind, dennoch kaum Maßnahmen einleiten um dieses Risiko zu mindern.

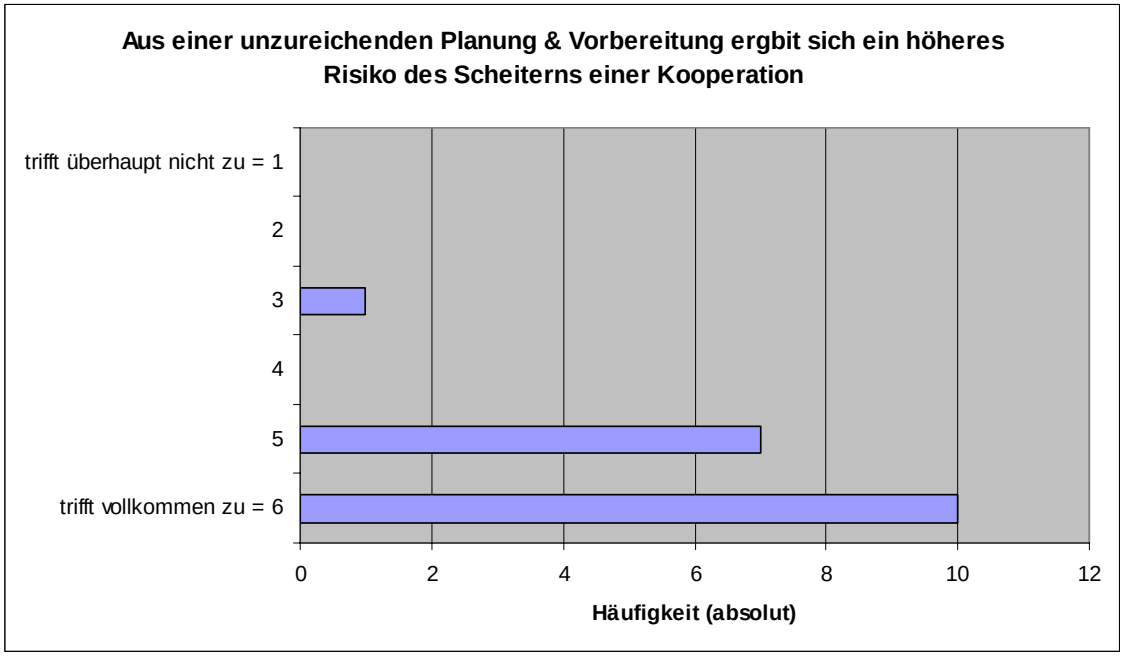

Abb. 35: unzureichende Planung und Vorbereitung steigern das Risiko des Scheiterns
(Quelle: eigene Darstellung)

Nach Ansicht der befragten Unternehmen ließen sich Unsicherheiten durch eine bessere Planung und Vorbereitung reduzieren. Hierzu könnte auch die Definition des maximalen Verlustes/Risikos gezählt werden.

Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass Familienunternehmen in ihrem Kooperationsprozess sehr flexibel sind. Schon die Darstellung der drei Fallstudien zeigte, dass jeder Markt bzw. jeder Kooperationspartner sehr individuell betrachtet und gehandhabt wird. Generell wird immer wieder betont, dass Familienunternehmen u.a. aufgrund flacher Hierarchien und kurzer Entscheidungswege flexibler reagieren können als Nicht-Familienunternehmen, wofür die folgende Abbildung ein guter Anhaltspunkt ist.

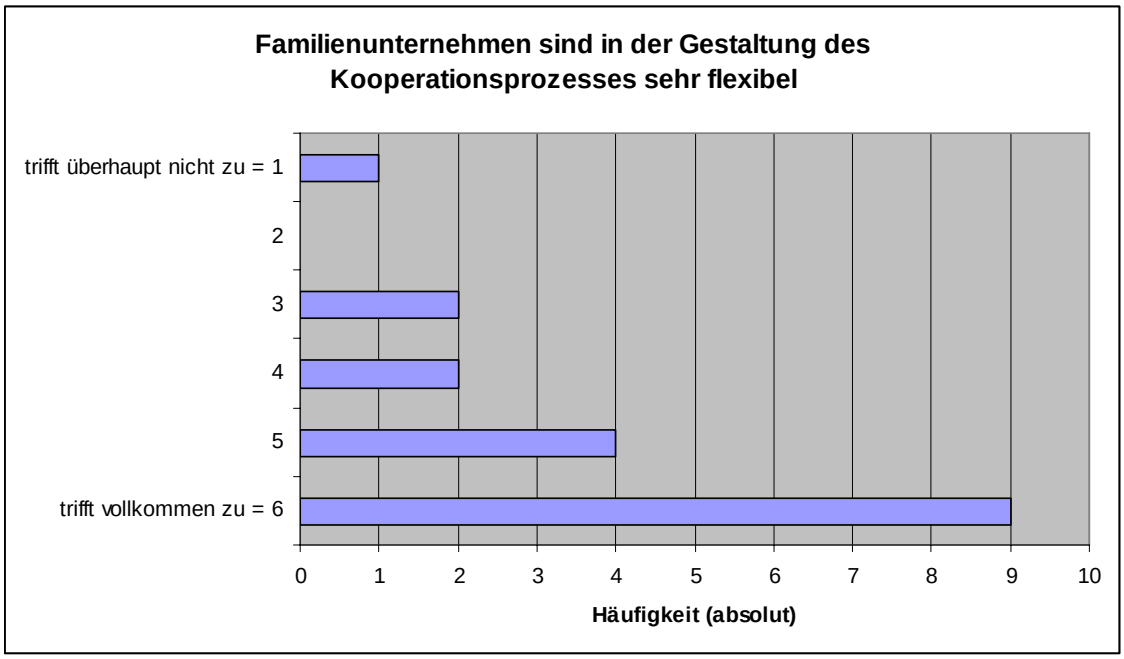

Abb. 36: Flexibilität von Familienunternehmen in der Gestaltung des Kooperationsprozesses *(Quelle: eigene Darstellung)*

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Effectuation-Theorie, welche durch ihren zirkulären Prozess ständig neue Einflüsse bzw. Umstände und Zufälle berücksichtigt und somit einen hohen Grad an Flexibilität fordert, lassen sich diese Konzepte gut miteinander verbinden.

Die Entstehungsgeschichten der Vertriebskooperationen zeigen, dass sich eine deutliche Mehrheit der Kooperationen aus sich ergebenden Gelegenheiten oder Zufällen entwickeln ohne im eigentlichen Sinne vorher im Detail durchgeplant worden zu sein.

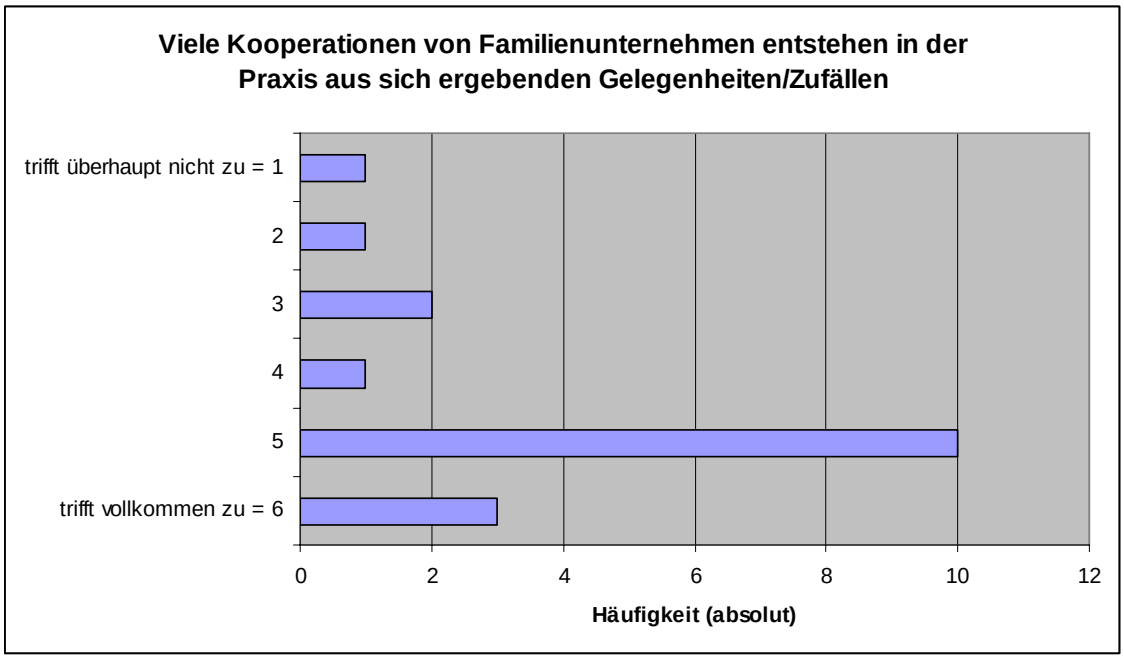

Abb. 37: Gelegenheiten/Zufälle als Grundstein für Kooperationen *(Quelle: eigene Darstellung)*

Auch in diesem Bereich decken sich die Aussagen der Unternehmer mit den Grundprinzipien der Effectuation-Theorie, die bereits in Kapitel 2.5.2 näher erläutert wurden. Das Einbeziehen von Zufällen in das Vorgehen und deren Auswirkungen auf den gesamten Ablauf, z.B. auf die Zielsetzung und die zur Verfügung stehenden Mittel, ist ein wesentlicher Bestandteil des Effectuation-Modells.

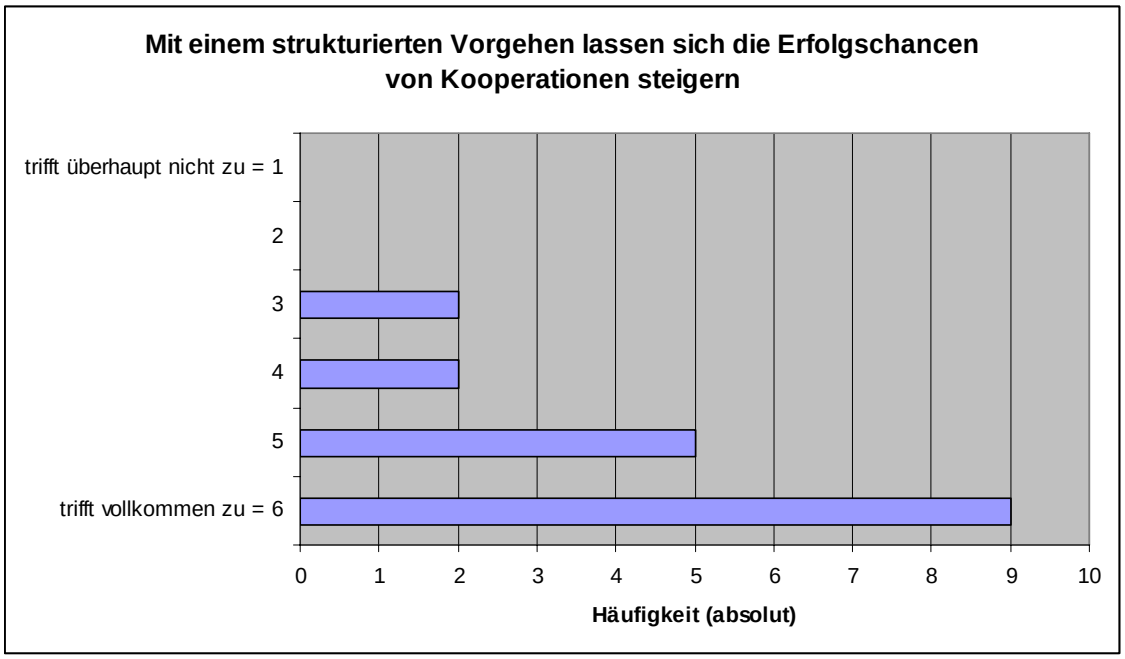

Abb. 38: Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit durch strukturiertes Vorgehen *(Quelle: eigene Darstellung)*

Wie Abbildung 38 zeigt, vertritt die Mehrheit der befragten Unternehmer die Meinung, dass ein strukturiertes Vorgehen die Erfolgschancen von Kooperationen steigern würde. Die Flexibilität sollte dafür jedoch nicht aufgegeben, sondern vielmehr in den Prozessablauf eingearbeitet werden.

Ein zentraler Aspekt, der herausgearbeitet werden konnte, ist, dass der Aufbau von Kooperationen in Familienunternehmen noch immer überwiegend „Chefsache“ ist und damit von der Geschäftsführung selbst übernommen wird. Der unternehmerische Anspruch erstreckt sich hier in der Regel sogar über die strategische Planung hinaus bis hin zur operativen Umsetzung. Selten sind mehr als drei Personen in den Prozess eingebunden, in den meisten Fällen wird dieser Prozess ausschließlich von einer oder zwei Personen getragen. Von den 18 Unternehmen, die an der zweiten Stufe der Delphi-Analyse teilnahmen, gaben 17 an, dass dies in der Regel zutreffend ist.

Eine weitere Besonderheit ist, dass die jeweiligen Partnerunternehmen in der Regel ebenfalls Familienunternehmen sind. Bezeichnend ist hier vor allem, dass dies meist nicht im Vorfeld geplant wurde, sondern sich im Laufe der Partnerwahl „zufällig“ ergab. Die jeweiligen Unternehmer bestätigten, dass „die Chemie unter Familienunternehmen besser passt“ und sich daher oft Partnerschaften innerhalb der gleichen Unternehmensspezie entwickeln. Der Durchschnittswert von 5,7 – von maximal 6 –

zeigt die hohe Bedeutung dieses Zusammenhangs im Bezug auf das Kooperationsvorhaben.

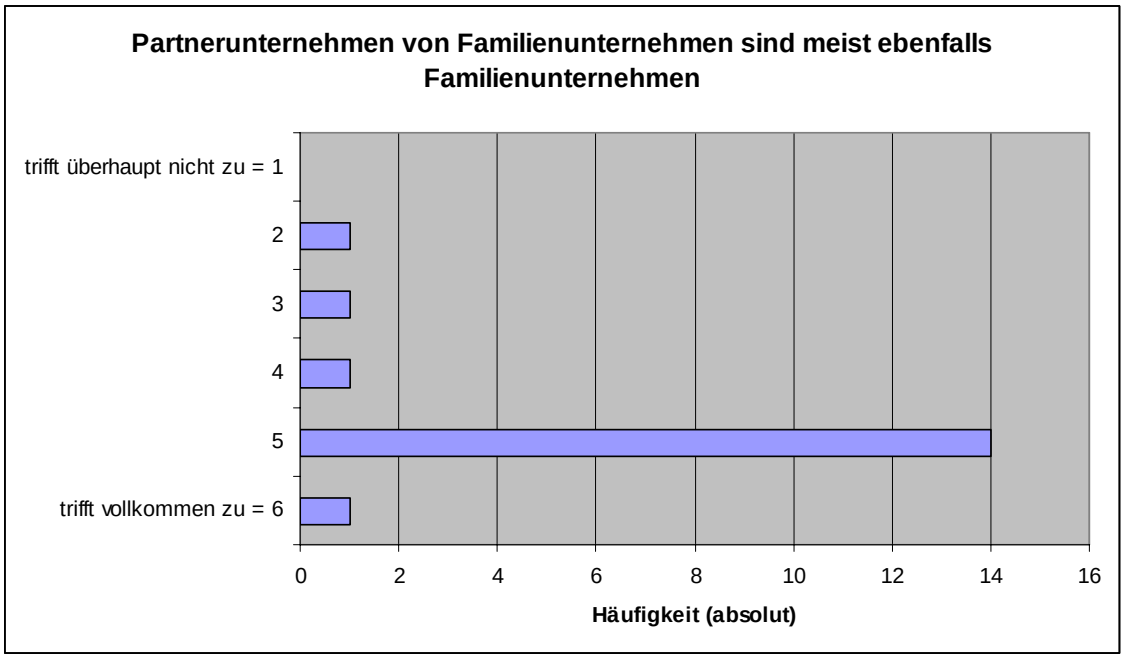

Abb. 39: Familienunternehmen kooperieren überwiegend mit Familienunternehmen
(Quelle: eigene Darstellung)

Als wichtigste Kriterien bei der Suche eines geeigneten Partners konnten neben der „passenden Chemie“, Marktwert bzw. Netzwerk des Partners, ein komplementäres Leistungsportfolio und die Bereitschaft Ressourcen für die Partnerschaft bereitzustellen auch ein gewisses Maß an Ebenbürtigkeit identifiziert werden. Abbildung 40 zeigt die „gemessene Signifikanz“ der einzelnen Kriterien.

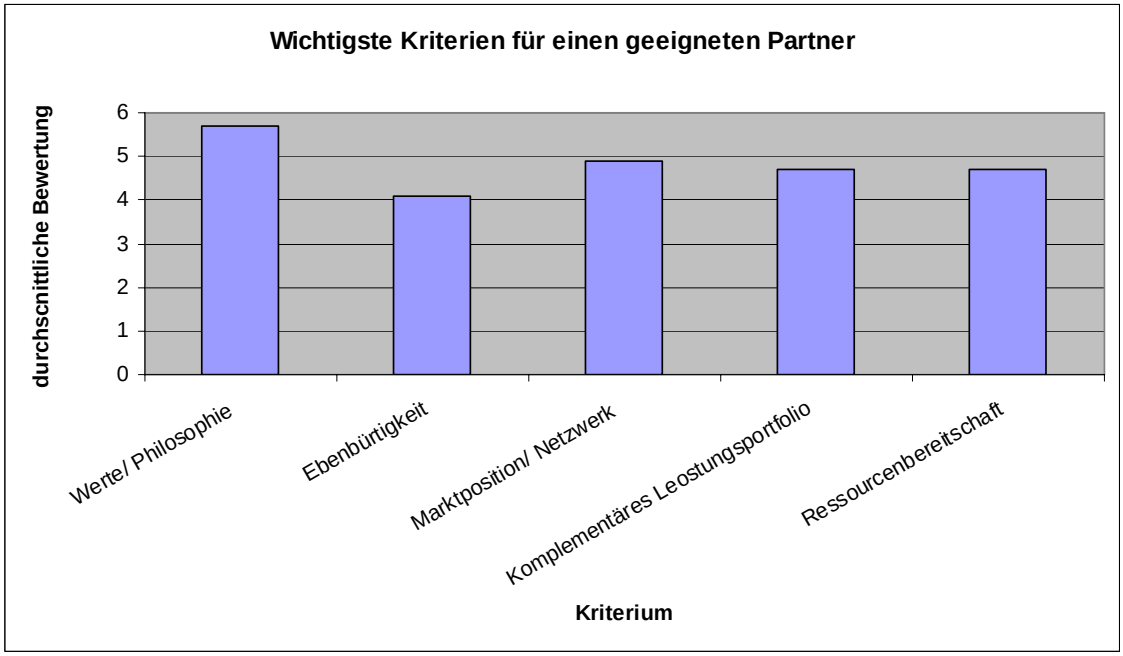

Abb. 40: Wichtigste Kriterien für einen geeigneten Partner *(Quelle: eigene Darstellung)*

Am wichtigsten werden hier gemeinsame Werte und die Marktposition des Kooperationspartners mit dem bestehenden Netzwerk gesehen. Wenn die „Chemie stimmt“, der Partner im Ausland über eine gute Position am Markt und ein breites Netzwerk verfügt, so ist dieser für den Familienunternehmer als Kooperationspartner interessant.

Aus einer Reihe von Erfolgsfaktoren, die im Verlauf der ersten Stufe der Untersuchung im Rahmen der Mehrfachfallstudien genannt wurden, fanden die folgenden acht Schlüsselfaktoren die größte Zustimmung:

- gegenseitige Ergänzung (in erster Linie bezogen auf das Leistungsportfolio)
- gemeinsame und/oder komplementäre Ziele
- beidseitiges Engagement
- Vertrauen
- Kulturverständnis
- (gemeinsame) Sprache
- Partner- (aus-)wahl
- interne Ressourcen Definition

Die befragten Unternehmer sollten in der zweiten Stufe der Analyse jeden der aufgeführten Erfolgsfaktoren auf der Skala von 1 (= trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft vollkommen zu) bewerten. Abbildung 41 zeigt die acht Erfolgsfaktoren und ihre relative

Wichtigkeit. Aus der Bewertung der identifizierten Schlüsselfaktoren kann „Vertrauen“ – bei einer durchschnittlichen Bewertung von 5,7 – mit Abstand als wichtigster Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit betrachtet werden. Auf den Plätzen zwei und drei der wichtigsten Erfolgsfaktoren bzw. Herausforderungen stehen „beidseitiges Engagement“ (mit 5,5) und die „Partner(aus)-wahl“ (mit 5,3); dicht gefolgt von gemeinsamen/ komplementären Zielen“ (mit 5,2).

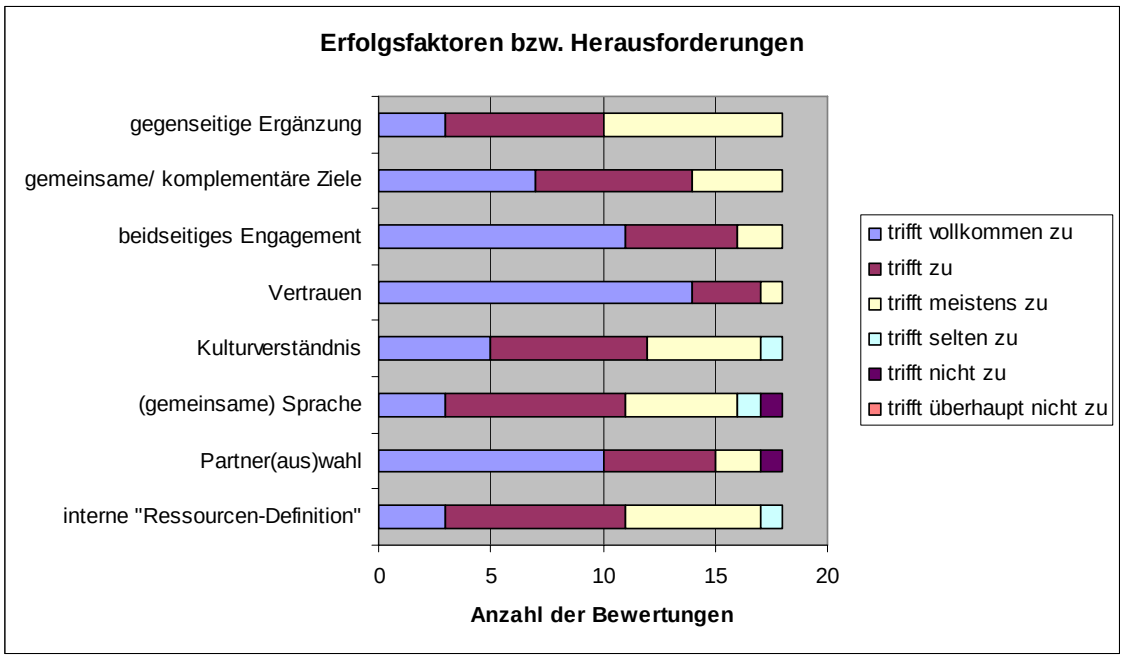

Abb. 41: Erfolgsfaktoren bzw. Herausforderungen beim Aufbau von Vertriebskooperationen *(Quelle: eigene Darstellung)*

Als besondere Vorteile der Familienunternehmen konnten Flexibilität und die langfristige (Unternehmens-) Ausrichtung identifiziert werden. Die flachen Hierarchien mit den daraus resultierenden kurzen Entscheidungswegen der Familienunternehmen machen diese flexibler. Familienunternehmen sind so in der Regel schneller entscheidungs- und handlungsfähig als ein Nicht-Familienunternehmen mit einer größeren Anzahl an Hierarchiestufen.

Die langfristige Ausrichtung der Familienunternehmen ist ein zentrales Unterscheidungsmerkmal von Nicht-Familienunternehmen. Da sich der Aufbau einer Kooperation in der Regel über einen längeren Zeitraum erstreckt und eine derartige Zusammenarbeit meist längerfristig ausgerichtet ist, können Familienunternehmen hier eine gewisse Kontinuität in der Zusammenarbeit sicherstellen. Auch das Image ein zuverlässiger Partner mit Durchhaltevermögen zu sein, kommt Familienunternehmen hier zu gute.

Im Rahmen der Ursachenforschung bezüglich der meist mangelnden Struktur im Kooperationsprozess von Familienunternehmen wurden der stark persönlichkeitsgeführte Charakter von Familienunternehmen und das Vertrauen durch enge persönliche Kontakte als zentrale Ursachen identifiziert. Die von der Unternehmerpersönlichkeit abhängige Führung und Entwicklung beeinflusst auch die Entwicklung von internationalen Kooperationen. Da Familienunternehmer die internationale Zusammenarbeit noch stärker auf Vertrauen und engen persönlichen Beziehungen aufbauen als Nicht-Familienunternehmen, wird meist auf standardisierte Strukturen verzichtet. Auch die begrenzten personellen Ressourcen wurden an dieser Stelle immer wieder als Ursache für mangelnde Strukturen aufgeführt.

Kooperationen von Familienunternehmen sind meist individueller gestaltet und folgen nicht einem vordefinierten Muster, so dass sich auch hier die Frage nach dem Ursprung für diesen Sachverhalt stellt. Die Fallstudienanalysen haben ergeben, dass dies maßgeblich von zwei Gegebenheiten beeinflusst wird. Einerseits sind auch hierfür die persönlichen Kontakte der Unternehmer verantwortlich, welche selbstverständlich sehr individuell ausgestaltet sind; anderseits nutzen Familienunternehmer oft sich ergebende Gelegenheiten oder Zufälle statt sich im Vorfeld auf eine detaillierte, zielorientierte Planung festzulegen. Die zweite Stufe der Analyse hat diesen Sachverhalt nochmals mit hohen Durchschnittswerten von 4,7 („Zufälle/Gelegenheit statt Planung“ als Ursache für einen „unstrukturierten“ Prozess) und 5,1 („persönliche Kontakte“ des Unternehmers als Ursache für eine individuelle Entwicklung) bestätigt.

4. Identifikation der Erfolgsfaktoren im Hinblick auf internationale Kooperationsvorhaben

Der Betrachtung kritischer Erfolgsfaktoren ist eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken, um darauf aufbauend den Kooperationsprozess optimieren zu können.[309] Erfolgsfaktoren bilden, wie auch schon in Kapitel 2.4 erwähnt, den Grundstein für den Erfolg eines Unternehmens und so auch für strategische Unternehmensentscheidungen wie den Aufbau einer Vertriebskooperation.[310] Das Ziel der Erfolgsfaktorenanalyse ist es, Schlüsselfaktoren eines übergeordneten Erfolges zu identifizieren.[311] Aus diesem Grund verfolgten die Fallstudienanalysen die Absicht die, für den Erfolg einer Vertriebskooperation relevanten, Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

Im Rahmen dieses Kapitels werden die größten Herausforderungen und wichtigsten Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit internationalen Vertriebskooperationen zusammengefasst. Zentrale Einflussfaktoren sind der Informationsgrad, das Finanzierungspotential und die internationale Erfahrung.[312] Informationsdefizite, beispielsweise ausreichende Kenntnisse über das Zielland und dessen Unternehmenskultur, gehören in der Regel zur Kernproblematik eines Internationalisierungsvorhabens. In der zeitgemäßen wissenschaftlichen Literatur wird außerdem im Bezug auf die Internationalisierung das „human capital“ [313] oder auch „social capital“ [314] als bedeutender Erfolgsfaktor identifiziert.

Vor allem in kleinen und mittleren Familienunternehmen sind die Kapazitäten bezüglich strategischer Planung, Informationsbeschaffung und -verarbeitung meist begrenzt.[315] Der Internationalisierungsprozess eines Familienunternehmens wird in der Regel vom Unternehmer selbst bzw. von der Unternehmensführung eingeleitet und meist auch in Folge gepflegt. „Der Familienunternehmer“ wird so zu einer Schlüsselvariablen des Prozesses und die starke Abhängigkeit von der Unternehmerpersönlichkeit wird deutlich.[316]

[309] Vgl. STEINMANN/ SCHREYÖGG 2005, S. 204-219
[310] Vgl. RAHN 2005, S. 302
[311] Vgl. FRITZ 1990, S. 91-110
[312] Vgl. SCHMIDT/MENKE 1995, S. 84f
[313] Vgl. RUZZIER et al. 2007, S. 15
[314] Vgl. CHETTY/AGNDAL 2007, S. 2
[315] Vgl. LUBRITZ 1998, S. 117
[316] Vgl. REUBER/FISCHER 1997, S. 808

„Echte Unternehmer, so stellen die Forscher fest, agieren ganz anders, als es Management-Lehrbücher und Businessplan-Ratgeber predigen. Sie scheren sich nicht um systematische Marktforschung und Absatzprognosen, und strukturierte Businesspläne sind ihnen ein Gräuel. Echte Unternehmer agieren aus dem Bauch heraus, sie tänzeln sich an die Probleme heran. "Erfolgreiche Unternehmer versuchen nicht, die Zukunft vorherzusagen", erklärt Sarasvathy. "Sie versuchen, die Zukunft zu gestalten." (Bauchgefühl verdrängt Lehrbücher, Artikel im Handelsblatt 12.08.2010 von Anja Müller, online Zugriff am 08.01.2011, http://www.handelsblatt.com/politik/oekonomie/wissenswert/bauchgefuehl-verdraengt-lehrbuecher/3514032.html?p3514032=all)

Die Gliederung der Herausforderungen und Erfolgsfaktoren orientiert sich ebenfalls am klassischen Kooperationsprozess, wie er in Kapitel 2.3.6 beschrieben wurde.

4.1. Herausforderungen des Aufbaus von Kooperationsbeziehungen

4.1.1. Herausforderungen der Initiierungsphase

Im Rahmen der Bewertung der Ausgangssituation sollten, wie bereits in Kapitel 2.3.6.1 beschrieben, Überlegungen über die eigenen Stärken und Schwächen wie auch zu den mit einem Kooperationsvorhaben verbundenen Chancen und Risiken im Mittelpunkt stehen.

Aus den für diese Arbeit erhobenen Fallstudien und den Ergebnissen der Literaturrecherche lassen sich die folgenden Herausforderungen für diese Phase des Kooperationsprozesses festhalten:

- Fokus auf die unternehmensinterne Analyse, mit dem Schwerpunkt auf der Orientierung an den zur Verfügung stehenden Mitteln, unter
- Beachtung der Rahmenbedingungen des potentiellen Zielmarktes,
- Formulierung einer Internationalisierungsstrategie mit der
- Ableitung erster Etappenziele.

Im Sinne des Effectuation-Modells sollten lediglich Etappenziele definiert werden, um sich gegenüber Zufällen und Gelegenheiten nicht zu sehr zu verschließen.

4.1.2. Herausforderungen der Vorbereitungsphase

Besondere Aufmerksamkeit ist der Partnersuche und -auswahl zu schenken, da der Partner im Wesentlichen zum Erfolg oder Misserfolg der Vertriebskooperation beiträgt.

Folgende Faktoren erschweren die Partnersuche:

- Mangelnde Markterfahrung bzw. unzureichende Kenntnisse über den Zielmarkt,
- Schwierigkeiten in der Kommunikation, wie beispielsweise mangelnde Sprachkenntnisse oder Probleme mit den Informationstechnologien oder
- kulturelle Unterschiede.

Informationsdefizite und/oder fehlende Erfahrungen mit neuen Märkten können Gründe für das Scheitern einer länderübergreifenden Zusammenarbeit sein. Gerade in der Phase des Aufbaus einer Partnerschaft ist die Kommunikation von wesentlicher Bedeutung; gibt es hier Schwierigkeiten in der Verständigung so hat dies in der Regel schwerwiegende Folgen. Des Weiteren ist eine Offenheit bzw. ein gewisses Maß an Verständnis oder sogar Begeisterung für die kulturellen Unterschiede eine wichtige Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Je komplexer die Technik der zu vertreibenden Produkte, umso schwieriger ist es außerdem einen kompetenten Partner zu finden. Im Rahmen der Industriegüter sind häufig neben einer kompetenten Kundenberatung auch produktbegleitende Dienstleistungen von dem Vertriebspartner abzudecken, daher ist eine aktive Unterstützung des Partners wie beispielsweise anhand von Produktschulungen unumgänglich.

4.1.3. Herausforderungen in der Phase der Verhandlungen und des Vertragsabschlusses

Im Rahmen der Vertragsverhandlungen variieren die Schwierigkeiten stark nach kulturellen Unterschieden. Gibt es im Vorfeld eine „Testphase der Zusammenarbeit“ verlaufen die Vertragsverhandlungen und der endgültige Abschluss meist reibungsloser, da die Bedingungen schon vorab geklärt bzw. gelebt werden.
Je komplexer die Anforderungen an die Vertragsvereinbarung bzw. an den Partner, umso schwieriger und zeitaufwändiger verlaufen die Verhandlungen bis zum Vertragsabschluss.

4.1.4. Herausforderungen der Umsetzungsphase

Im Rahmen der operativen Umsetzung einer Vertriebspartnerschaft gibt es eine Reihe von Herausforderungen, die ein erfolgreiches Management und Controlling der Zusammenarbeit erschweren.

Die hier aufgeführten Schwierigkeiten sind im Laufe der Umsetzungsphase besonders zu beachten:

- ausreichend personelle Ressourcen und Engagement
- klar definierte Unterstützungsmaßnahmen
- regelmäßige Kommunikation
- Erfolgskontrolle

Besonders die Regelmäßigkeit spielt in dieser Phase eine zentrale Rolle; nur wenn regelmäßig kommuniziert, unterstützt und kontrolliert wird, kann die Zusammenarbeit bewertet und verbessert werden.

4.1.5. Herausforderungen bei der Auflösung von Kooperationen

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Bereich Auflösung von Kooperationen vernachlässigt, da der Fokus auf dem erfolgreichen Aufbau und der Pflege von Vertriebskooperationen zur Markterschließung liegt.

Generell ist jedoch anzumerken, dass die Option der Auflösung durch den Kooperationsvertrag abgedeckt sein sollte. Hierbei gibt es im Wesentlichen zwei Möglichkeiten: Entweder kann der Vertrag auf einen vorab festgelegten Zeitraum begrenzt werden oder es ist in den Vertrag ein Abschnitt zu den „Kündigungsrechten“ der beiden Parteien aufzunehmen. Ein zeitlich begrenzter Vertrag bietet sich vor allem dann an, wenn die Zusammenarbeit direkt, ohne vorangehende „Testphase“, aufgenommen wird.

Eine der größten Herausforderungen im Falle einer Auflösung ist es eine Einigung im Bezug auf die während der Kooperation gewonnenen Kunden zu erzielen. Die zentrale Frage hierbei ist, welchem Unternehmen die gemeinsam gewonnen Kunden zuzurechnen sind und ob auch in Zukunft eine Art Kundenschutz gewährt wird.

4.1.6. Zusammenfassung der Herausforderungen im Kooperationsprozess

Die hier dargestellte Tabelle fasst die Herausforderungen des Kooperationsprozesses von Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung zusammen.

Phasen des Kooperationsprozesses	Herausforderungen
Initiierungsphase	• Fokus auf die unternehmensinterne Analyse, mit dem Schwerpunkt auf der Orientierung an den zur Verfügung stehenden Mitteln, unter • Beachtung der Rahmenbedingungen des potentiellen Zielmarktes. • Formulierung einer Internationalisierungsstrategie mit der • Ableitung erster Etappenziele.
Vorbereitungsphase	• Kenntnisse über den Zielmarkt. • Identifikation potentieller Partner • Kommunikation (Sprachkenntnisse und Informationstechnologien) • kulturelle Unterschiede
Phase des Abschlusses	• Einigung auf gemeinsame Rahmenbedingungen • Definition der Verantwortungsbereiche und Aufgaben
Umsetzungsphase	• Ressourcen (z.B. personell) und Engagement • klar definierte Unterstützungsmaßnahmen • regelmäßige Kommunikation • Erfolgskontrolle
Auflösungsphase	• Klärung der Rechte an gemeinsam gewonnenen Kunden

Tab. 14: Herausforderungen im Kooperationsprozess *(Quelle: eigene Darstellung)*

4.2. Erfolgsfaktoren und deren Determinanten

Gemäß der Definition nach LEIDECKER/BRUNO, wurden im Rahmen der Delphi-Analyse einige Schlüsselfaktoren identifiziert, die auf den Erfolg des Kooperationsprozesses wesentlichen Einfluss haben.[317]

[317] Vgl. LEIDECKER/BRUNO 1984, S. 23

Hierbei wird zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Erfolgsfaktoren unterschieden.[318] Wobei der Schwerpunkt auf den im Unternehmen selbst begründeten Erfolgsfaktoren liegt, da diese im Hinblick auf die Mittelorientierung der Effectuation-Theorie von besonderer Bedeutung sind. Des Weiteren können Erfolgsfaktoren nach Spezifität, Präzision und Kausalität gegliedert werden. Die Spezifität steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Reichweite; hat ein Erfolgsfaktor eine hohe Allgemeingültigkeit und somit eine große Reichweite, ist seine Spezifität eher gering.

Externe Erfolgsfaktoren können beispielsweise Marktpotential, Wettbewerbsvorteile oder Standortqualität sein. Betriebsgröße, Serviceniveau, Sortiment, Preisniveau oder personelle Ressourcen dagegen werden der Gattung der internen Erfolgsfaktoren zugerechnet.

Gerade im Hinblick auf die internationale Marktbearbeitung sind die knappen Management-Ressourcen häufig ein zentrales Problem der mittelständischen Familienunternehmen.[319] In vielen Fällen liegt das Management der Auslandsaktivitäten beim Unternehmer selbst, wie auch die Fallstudienuntersuchungen belegen. Die Unternehmer sind jedoch in der Regel nicht in der Lage die Auslandsaktivitäten alleine angemessen zu führen.[320] Unter anderem kommen die meist mangelnden Fremdsprachenkenntnisse der Unternehmer erschwerend hinzu.[321]

LIEBHART unterteilt die Einflussfaktoren auf den Kooperationsprozess in weiche und harte Faktoren und bestimmt deren beschleunigende und/oder hemmende Wirkung auf die Kooperationsentwicklung.[322] Tabelle 15 und Tabelle 16 zeigen die Einflussfaktoren mit ihrer jeweiligen Wirkung.

[318] Vgl. TROMMERSDORFF 1989, S. 18
[319] Vgl. STEINMANN 1989, S. 1517f
[320] Vgl. THÜRBACH/GEISER 1981, S. 56
[321] Vgl. TANG/REISCH 1995, S. 233
[322] Vgl. LIEBHART 2007, S. 345

beschleunigende	weiche Faktoren	hemmende
große	Zielübereinstimmung	niedrige
viele	gemeinsame Werte (Chemie)	wenige
klare, transparente	Erwartungen	unklare, verschleierte
großes	Vertrauen	geringes
niedriges	Konfliktpotential	hohes
niedrige	Machtansprüche	hohe
hohe	Kommunikationsintensität	niedrige

Tab. 25: weiche Faktoren der Kooperationsentwicklung *(Quelle: Liebhart, U. 2007, S. 345)*

beschleunigende	harte Faktoren	hemmende
wenige	Kooperationspartner	viele
hohe	Konstanz der Partner	geringe
geringe	Heterogenität der Partner	große
große	Intensität des Leistungsaustausches	geringe
wechselseitige	Richtung des Leistungsaustausches	einseitige
verteilte	Machtstrukturen	zentrierte
dezentralisierte	Kommunikation	zentralisierte
geringe	räumliche Distanz	große
viele	Koordinationsressourcen	wenige
häufiger	Personaltransfer zwischen Partnern	seltener
weiche	Vertragsgestaltung	harte

Tab. 36: harte Faktoren der Kooperationsentwicklung *(Quelle: Liebhart, U. 2007, S. 345)*

Nach GALLO und GARCIA prägen weiche Faktoren wie die Langfristorientierung, schnelle Entscheidungsprozesse oder im Ausland lebende Familienmitglieder die Internationalisierung von Familienunternehmen.[323] Neben diesen weichen Faktoren beeinflussen auch harte Faktoren wie die Unternehmensgröße oder Kooperationspartner die Internationalisierung.[324]

Die Erfolgsfaktoren im Kooperationsmanagement lauten nach SCHUH et al. wie folgt:

- Kenntnis der eigenen Stärken/Differenzierung

[323] Vgl. GALLO/GARCIA 1996, S. 55
[324] Vgl. CASILLAS/ACEDO 2004, S. 32

- Kooperationen als integraler Bestandteil der Strategieentwicklung
- ganzheitliche Betrachtung von Kooperationen
- Professionalisierung im Kooperationsmanagement
- intensive Vorbereitung und Antizipation von Konfliktpotentialen
- systematische Planung und Nutzung von Begegnungsräumen
- Parallelisierung von Design und Operations
- explizite Thematisierung des social contract
- Review-Struktur
- stufenweiser Eskalationsprozess
- fundierte Projektmanagementkompetenz[325]

Einige dieser aus der Literatur zu entnehmenden Faktoren wurden auch im Rahmen der Delphi-Analyse als Erfolgsfaktoren internationaler Vertriebskooperationen von Familienunternehmen bestätigt; andere wiederum traten nach Ansichten der Unternehmer in den Hintergrund.

Im Folgenden werden die im Rahmen der Untersuchung besonders hervorgehobenen Erfolgsfaktoren in Faktoren der strategischen Planung und Faktoren des operativen Managements analog zum Kooperationsprozess gegliedert. Hierbei beziehen sich die strategischen Erfolgsfaktoren in erster Linie auf die ersten, analysierenden und planenden, Prozessphasen. Die operativen Erfolgsfaktoren kommen dann in den folgenden Phasen des Kooperationsprozesses im Zuge der Umsetzung zum tragen.

Tabelle 17 gibt einen Überblick über die im Rahmen der Untersuchung identifizierten Erfolgsfaktoren.

[325] Vgl. SCHUH et al. 2005, S. 147f

Phase	Erfolgsfaktor	strategisch/operativ	Rangfolge	Ansatzpunkte zur Beeinflussung
I	interne Ressourcen	strategisch	6	Analyse der Stärken und Schwächen unter Berücksichtigung der zu Verfügung stehenden Mittel
I	Ziele	strategisch	4	Ausrichtung der Zielsetzung an vorhandenen Mitteln, leistbarem Verlust und dem "Einkalkulieren" von Zufällen im Kooperationsprozess
I + II	Produkte / Dienstleistungen des Partners	strategisch	6	Berücksichtigung bzw. Abstimmung des Portfolios des Partners bei der Planung und der Partnerwahl
II	Partner(aus)wahl	strategisch/operativ	3	Definition der wichtigsten Anforderungskriterien und Wahl des Partners mit dem "besten" Vertrauensverhältnis
II + III	Sprache	operativ	7	im Unternehmen vorhandene sprachliche Kompetenzen nutzen und kontinuierlich optimieren; notfalls hinzuziehen externer Unterstützung
II + III	Kulturverständnis	operativ	5	Workshops und social networking mit kulturellem Hintergrund
IV	Vertrauen	operativ	1	vertrauensbildende Maßnahmen (Einhaltung von Zusicherungen)
IV	Engagement	operativ	2	kontinuierliches Engagement und Motivation des Partners und der eigenen Mitarbeiter

Tab. 47: Erfolgsfaktoren der Delphi-Analyse *(Quelle: eigene Darstellung)*

Die Erfolgsfaktoren sind in die Prozessphasen gegliedert, wenn auch die Übergänge teilweise fließend sind. Nähere Ausführungen zu den einzelnen Erfolgsfaktoren erfolgen in den folgenden Unterkapiteln, sortiert nach Erfolgsfaktoren der strategischen

Planung und Faktoren des operativen Managements. Die Rangfolge gibt hierbei die Priorisierung, nach Meinung der befragten Unternehmen, an. Vertrauen wird im Zusammenhang mit internationalen Vertriebskooperationen als besonders wichtig empfunden, wie auch schon die Auswertungen in Kapitel 3.4.7 gezeigt haben. Gefolgt vom Engagement der Kooperationspartner und der erfolgreichen Partnersuche und -auswahl. Interne Ressourcen und ein aufeinander „abgestimmtes“ Leistungsportfolio teilen sich hierbei den sechsten Platz.

4.2.1. Erfolgsfaktoren der strategischen Planung von Kooperationen

Zu den Erfolgsfaktoren der strategischen Planung sind, wie Tabelle 17 zu entnehmen, interne Ressourcen, Ziele, Produkte und Dienstleistungen sowie die Partner(aus)wahl an sich, zu zählen.

4.2.1.1. Interne Ressourcen

Die Fallstudienanalysen, wie auch die Gespräche mit Experten aus der Wissenschaft, haben bestätigt, dass es vor allem in kleinen und mittelständischen Familienunternehmen oft an internen Ressourcen fehlt, wenn es um den Aufbau internationaler Vertriebskooperationen geht. „Unternehmenskooperationen erfordern viel Zeit, Kosten und Energie für ihren Aufbau und amortisieren sich erst längerfristig“ (LIEBHART 2007 S. 346). Die langfristige Ausrichtung von Familienunternehmen im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie wirkt sich hierbei zwar positiv aus, dennoch mangelt es in den meisten Fällen an unternehmensinternen Ressourcen. Der Anspruch an eine hohe Eigenkapitalquote und eine möglichst von Banken und anderen Dritten unabhängige Finanzierung, begrenzen die für den Auf-/Ausbau internationaler Aktivitäten zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel. In Ermangelung von personellen Ressourcen liegt meist nicht nur die Initiierung einer internationalen Vertriebskooperation bei der Geschäftsleitung; in vielen Fällen erfolgt auch die mittel- bis langfristige Pflege der Zusammenarbeit durch die Geschäftsleitung und wird nicht innerhalb des Unternehmens abgegeben.

4.2.1.2. Zielübereinstimmung

Ein weiterer Erfolgsfaktor im Bereich der strategischen Planung ist die Zielübereinstimmung mit dem Partnerunternehmen. Die Untersuchung ergab, dass Unternehmen, die übereinstimmende, gemeinsame oder auch komplementäre Ziele

verfolgen, in Kooperationen erfolgreicher sind als Unternehmen mit geringer Zielübereinstimmung. Die Ziele müssen nicht zwangsläufig übereinstimmen, wichtig ist jedoch, dass es in den kooperierenden Unternehmen keine divergierenden Ziele gibt, so dass die Kooperation durch „Machtkämpfe“ gestört wird.

4.2.1.3. Leistungsportfolio des Partners

Ein weiterer Erfolgsfaktor sind komplementäre Produkte und Dienstleistungen; ergänzen sich die Leistungsportfolios der Kooperationspartner, so wirkt sich dies erfolgsfördernd auf die Zusammenarbeit aus.

Wird beispielsweise ein Vertriebspartner für Zahnradpumpen gesucht, so wäre ein Händler der bereits passende Filtersysteme im Sortiment hat eventuell ein geeigneter Partner. Selbstverständlich wäre auch eine Kooperation mit einem Filterhersteller denkbar, um den Vertrieb über „Produkt-Sets“ zu forcieren.

4.2.1.4. Partner(aus)wahl

Der Partner(aus)wahl wird eine besondere Bedeutung beigemessen, wie aus der dritten Position im Rahmen der Rangfolge (Tabelle 17) ersichtlich ist. Die Unternehmer bestätigten, dass sich die Suche nach einem geeigneten Kooperationspartner meist schwierig gestaltet. Verschiedene Ansätze, wie beispielsweise Kontaktaufnahmen über Messen oder die Auslandshandelskammer, erschienen Erfolg versprechend, doch in vielen Fällen scheiterte die Zusammenarbeit und ein neuer Partner musste gesucht werden. Oft waren es die zufälligen oder persönlichen Kontakte, die dann zum tatsächlichen Erfolg führten.

Die wenigsten Familienunternehmen, die über internationale Vertriebskooperationen neue Märkte erschließen wollen, fertigen im Vorfeld ein Anforderungsprofil für den Partner an. Ein Anforderungsprofil kann jedoch als gute Orientierungshilfe bei der Partnersuche dienen. Das wichtigste ist jedoch einen Partner zu finden, mit welchem „die Chemie“ stimmt, es also eine Reihe gemeinsamer Werte gibt; so beschleunigt dies ein erfolgreiches „Zusammenwachsen“ und Zusammenarbeiten auf einer vertrauensvollen Basis.

4.2.2. Erfolgsfaktoren im operativen Management von Kooperationen

Dem operativen Management von Kooperationen können neben Kommunikationsaspekten wie Sprache auch Kulturverständnis, Vertrauen und das Engagement der Partner als Erfolgsfaktoren zugeschrieben werden.

4.2.2.1. Kommunikation

Gerade bei der Zusammenarbeit von Unternehmen verschiedener Nationen mit einer großen räumlichen Distanz spielt Kommunikation eine besondere Rolle. Hierbei sind verschiedene Punkte von Bedeutung. Durch die fehlende räumliche Nähe finden persönliche Treffen meist nur selten statt; wie verschiedene wissenschaftliche Studien bestätigen, birgt diese Tatsache ein erhöhtes Risiko im Bezug auf Missverständnisse und unfaires Verhalten.[326] Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses wird dadurch erschwert. Des Weiteren findet die Kommunikation in den meisten Fällen zumindest für einen der Partner nicht in seiner Muttersprache statt; die hierdurch entstehenden sprachlichen Hemmnisse können sich ebenfalls negativ auf die Partnerschaft auswirken. Die knappen personellen Ressourcen führen häufig auch dazu, dass die sprachlichen Fähigkeiten/Kompetenzen des Familienunternehmens begrenzt sind und das Unternehmen in seinem Vorhaben einschränken.

Das hinzuziehen von Dritten zu Übersetzungszwecken ist auf Dauer kostenintensiv und hat außerdem keinen positiven Einfluss auf das Vertrauensverhältnis zwischen den Partnern. Durch die so mittels eines Dritten entstehende „Zwischenebene“ ist eine direkte, flexible Interaktion zwischen den Kooperationspartnern kaum möglich.

4.2.2.2. Kulturverständnis

Die Zusammenarbeit mit Unternehmen anderer Nationen setzt ein gewisses Maß an Kulturverständnis voraus. Einige der befragten Familienunternehmer gaben an, dass einige Partnerschaften beispielsweise unter anderem aufgrund eines „Faibles“ des Unternehmers oder eines Mitarbeiters der Geschäftsleitung entstanden sind.

Einige der befragten Unternehmen sind mittlerweile auf einer großen Anzahl von Märkten aktiv. Diese Unternehmen bestätigen, dass sich die Kulturen trotz einhaltender

[326] Vgl. ERTELT-VIETH 2005, S. 26ff

Globalisierung und den internationalen Aktivitäten der Unternehmen noch immer stark voneinander unterscheiden und jeweils ein gesondertes Vorgehen erfordern.

Ein Mindestmaß an Kulturverständnis ist daher unabdingbar; es wäre sogar wünschenswert, wenn zumindest zu Teilen eine Identifikation und Begeisterung für die Kultur des Vertriebspartners vorhanden ist.

4.2.2.3. Vertrauen

An erster Stelle der Rangordnung der identifizierten Erfolgsfaktoren steht das Vertrauen. Kann im Rahmen des Kooperationsprozesses nicht spätestens bis zur Umsetzungsphase ein stabiles Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, so ist die Kooperation zumindest mittel- bis langfristig gefährdet zu scheitern. In langfristigen Kooperationsbeziehungen ist Vertrauen unabdingbar.[327] Dies bestätigten auch die Unternehmen der Fallstudienuntersuchung.

Die internationale Kooperation mit einem neuen Partner ist mit einem gewissen Risiko und einem hohen Maß an Unsicherheit verbunden; aus diesem Grund muss eine solche Zusammenarbeit auf einem vertrauensvollen Miteinander basieren, um langfristig erfolgreich zu sein. Vertrauen ist vor allem zu Beginn einer Zusammenarbeit sehr stark persönlichkeitsgebunden, da noch nicht auf andere Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann. Somit sind die interagierenden Unternehmerpersönlichkeiten ein zentraler Stützpfeiler des Vertrauens.

4.2.2.4. Engagement

Ohne ein beidseitiges Engagement kann eine internationale Vertriebskooperation nicht erfolgreich wirtschaften. Vor allem während des Aufbaus einer internationalen Zusammenarbeit ist das beidseitige Engagement besonders wichtig. Im Bereich der Industriegüter sind häufig detaillierte Produktschulungen von Seiten des Herstellers notwendig, um einen optimalen Vertrieb zu gewährleisten. Der Vertriebspartner kann außerdem mit Informationsmaterial für seine Kunden oder auch im Rahmen gemeinsamer Messeauftritte unterstützt werden.
Je überzeugter der Vertriebspartner von einem Produkt ist und je besser er vom Hersteller unterstützt wird, umso erfolgreicher kann er die Produkte in seinem Markt vertreiben.

[327] Vgl. BARTELT 2002, S. 56

5. Ein integrierter Strategieansatz zur internationalen Kooperationsentwicklung deutscher Familienunternehmen auf Basis des Kooperationsprozesses unter Berücksichtigung der Effectuation-Theorie

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln mehrfach zu erkennen war, dass Familienunternehmer gerade im Hinblick auf den – mit hoher Ungewissheit verbundenen – Aufbau von internationalen Vertriebskooperationen sehr individuell, wenig strukturiert und einheitlich vorgehen, ist es nun die Herausforderung ein Konzept eines optimierten Ablaufes zu erstellen, welches den Anforderungen „aller" Familienunternehmen gerecht wird. Dennoch soll im Folgenden der Versuch unternommen werden, ein solches Konzept zu erstellen, das sowohl dem theoretischen Ablauf, als auch der effectuationartigen Vorgehensweise der Familienunternehmer gerecht wird.

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass sich der im Folgenden entwickelte Strategieansatz nicht auf die gesamte Unternehmensstrategie, sondern lediglich auf das Vorgehen im Hinblick auf den Aufbau und die Pflege von internationalen Vertriebskooperationen bezieht.
Eine Übertragung auf andere strategische Entscheidungen oder Bereiche wird an dieser Stelle nicht ausgeschlossen; jedoch begrenzen sich – u.a. aufgrund der Fallstudien – die Ausführungen an dieser Stelle auf die Internationalisierungsstrategien deutscher Familienunternehmen zur Erschließung ausländischer Absatzmärkte.

Durch die Parallelen zur Effectuation-Theorie wird in dieser Arbeit von der strategischen Planung im Sinne von SCHREYÖGG Abstand genommen. Die in drei Bereiche gegliederte strategische Planung – Prämissen, Strategieformulierung und Strategieimplementierung – kann so für das neue Modell im Sinne des Effectuation-Prinzips nicht übernommen werden. Unter Prämissen versteht SCHREYÖGG die Definition langfristiger Unternehmensziele und die strategische Analyse; die Strategieformulierung schließt die Suche nach Alternativen, deren Bewertung und darauf basierende Entscheidung für eine Strategie ein.[328] Die

[328] Vgl. SCHREYÖGG 1984, S. 85f

Strategieimplementierung steht für die kurzfristige Aktionsplanung und Budgetierung sowie die dazugehörige Plankontrolle.[329]

Der Prozess der strategischen Planung stellt sich nach MEFFERT wie folgt dar.

- Zielbildung
- Analyse (intern & extern) – Prämissenbildung
- Problemerkenntnis und -analyse
- Suche nach Handlungsalternativen – Prognosen – Bewertung der Alternativen
- Entscheidung / Auswahl von Alternativen
- Realisierung[330]

Dieser linear, kausale Ablauf wird in der Unternehmenspraxis, im Bezug auf den Aufbau internationaler Vertriebskooperationen, kaum praktiziert. Erfahrene Unternehmer handeln in vielen Fällen auf Basis der Mittel, die ihnen unmittelbar zur Verfügung stehen.[331] „Der Ausgangspunkt für ihre Taten im Ungewissen sind ihre Persönlichkeit (Werte, Vorlieben, Stärken), ihr Erfahrungskorridor und ihr Netzwerk“ (FASCHINGBAUER 2009, S. 28). Auch hier sind die Parallelen zu den Fallstudien deutlich zu erkennen; in nahezu allen Fällen wurde die Internationalisierung mit dem Aufbau von Vertriebskooperationen überwiegend von den Familienunternehmern selbst initiiert und aufgebaut.
Vor allem die kausale Management-Logik mit ihrer Zielbildung im Vorfeld ist ein zentraler Unterschied zum Effectuation-Modell. Der Zielbildung wird im Rahmen der strategischen Planung große Aufmerksamkeit geschenkt; alle weiteren Prozessphasen orientieren sich an den, im Vorfeld definierten, Zielen. Die Umorientierung weg von der Zielorientierung hin zur Mittelorientierung bildet die Basis des neuen Konzeptes für den Kooperationsprozess.

5.1. Übersicht über den modifizierten Kooperationsprozess

Im Rahmen dieser Arbeit werden ausschließlich internationale „lose“ und vertragliche Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung im Bereich des Vertriebs betrachtet. Auch der im Folgenden dargestellte Kooperationsprozess bezieht sich ausschließlich auf diese Art von Kooperationen.

[329] Vgl. KIRSCH 1991, S. 287
[330] Vgl. MEFFERT 2000, S. 356
[331] Vgl. FASCHINGBAUER 2009, S. 28

Aus den vorangegangenen Untersuchungen und den daraus abgeleiteten Erfolgsfaktoren wurde bestätigt, dass der Kooperationsprozess wie er bisher in der Literatur zu finden ist, den praktischen Ansprüchen von Familienunternehmen nicht genügt. Auch KILLICH/LUCZAK bestätigen, dass die Problematik einer strukturierten Realisierung der Kooperationsziele vor allem auf eine unzureichende Struktur des Prozesses des Aufbaus und des Betriebs von Unternehmenskooperationen zurückzuführen ist.[332] Wie auch die Fallstudien bestätigten, handeln Familienunternehmen auch bzw. gerade beim Aufbau von Vertriebskooperationen im Rahmen der Internationalisierungsstrategie meist mehr dynamisch und mittelorientiert als einem linear, kausalen, zielorientierten Prozess zu folgen. Es ist daher notwendig, den Kooperationsprozess, wie er in Kapitel 2.3.6 beschrieben wurde, zu optimieren und um dynamische und mittelorientierte Aspekte zu erweitern.

Ein weiterer Punkt, an dem zur Optimierung angesetzt werden sollte, ist die Flexibilität innerhalb des Prozesses. Wie auch Experten aus der Wissenschaft bestätigen, wird bisher der Möglichkeit eines “Ausstiegs“ in den bestehenden Modellen – und oft auch in der Praxis – nicht ausreichend Beachtung geschenkt. Vor allem die bewusste Entscheidung gegen eine Kooperation – gleich am Anfang des Prozesses, in dessen Verlauf oder auch erst nach negativen Erfahrungen der Zusammenarbeit – sollte eine höhere Aufmerksamkeit entgegen gebracht werden.

Um den hier beschriebenen Anforderungen Rechnung zu tragen, wurde der in Abbildung 42 dargestellte optimierte Kooperationsprozess entwickelt. Der Prozess orientiert sich im Wesentlichen an dem klassischen Kooperationsprozess in fünf Phasen;[333] dieser wird entsprechend der Grundprinzipien des Effectuation-Modells erweitert bzw. modifiziert.

[332] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 9
[333] Vgl. Kapitel 2.3.6

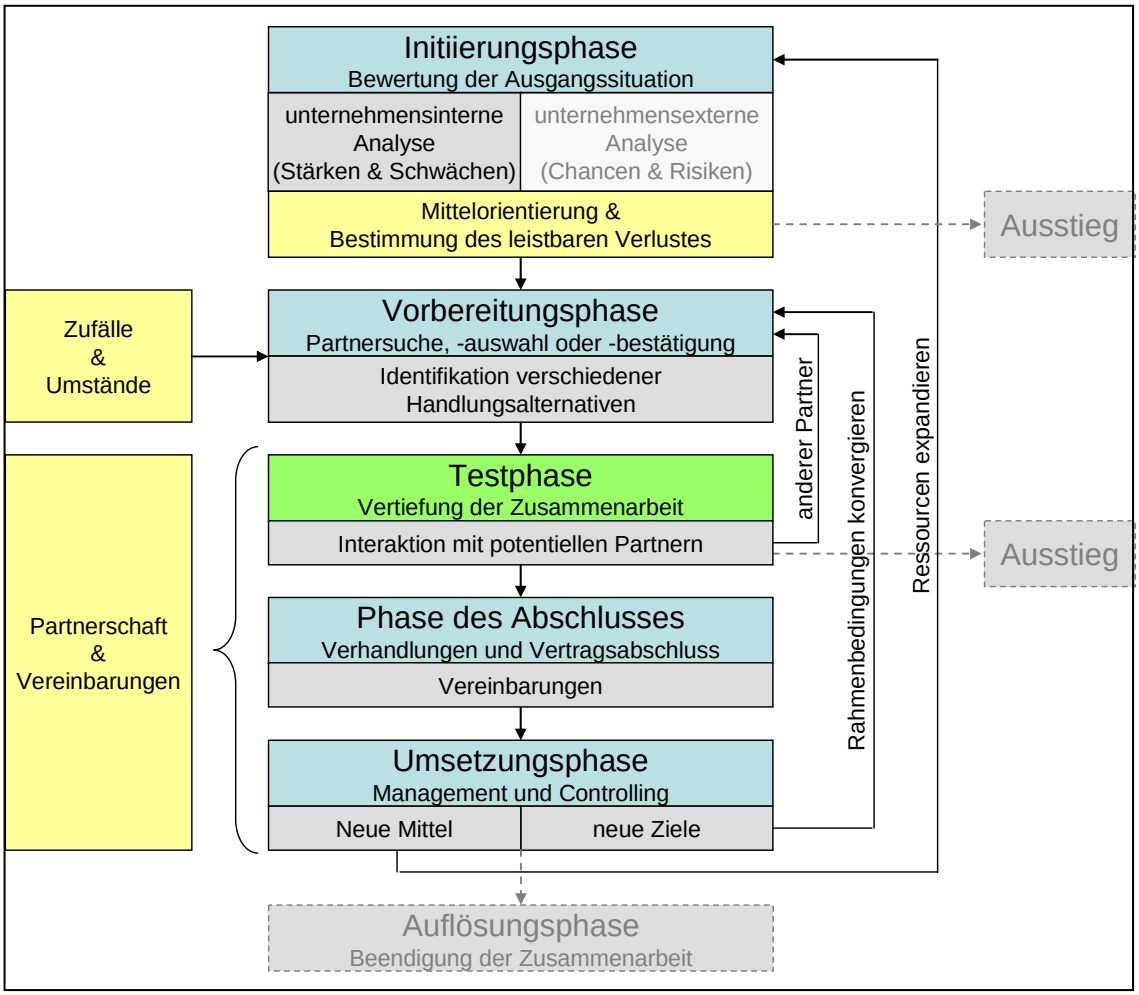

Abb. 42: optimierter, dynamischer Kooperationsprozess unter Einbezug der Effectuation-Theorie *(Quelle: eigene Darstellung)*

In den nun folgenden Kapiteln werden die einzelnen Prozessstufen mit ihren Inhalten und Besonderheiten näher erläutert.

5.2. Analyse aus Sicht eines Familienunternehmens

Der Analyse der Situation wird in diesem Konzept besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Aufgrund der Entwicklung weg vom reinen logisch-kausalen Denken und Handeln hin zu einem mittelorientierten, zirkulären Prozess, ist die Situationsanalyse von besonderer Bedeutung. Die zur Verfügung stehenden Mittel bilden die Basis allen weiteren Vorgehens.

Im Rahmen der Initiierungsphase sind daher folgende Schritte zu durchlaufen:

- Identifikation der zur Verfügung stehenden Mittel unter Betrachtung der eigenen Stärken und Schwächen (vor allem im Hinblick auf die unternehmensinternen Kooperationsfähigkeiten)

- Betrachtung potentieller Zielmärkte (zur Identifikation möglicher Chancen und Risiken)
- Definition des leistbaren Verlustes

Die Untersuchung hat u.a. ergeben, dass der Initiierungsphase mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, da in der Praxis in vielen Fällen „einfach mal ausprobiert“ wird, ohne zuvor die eigenen Mittel zu analysieren.

Ziel der Analyse der Ausgangssituation ist es ein möglichst umfassendes Bild der Unternehmenssituation im Hinblick auf internationale Kooperationsfähigkeiten darzustellen. Die Gliederung in interne und externe Aspekte bleibt gemäß dem bekannten, in Kapitel 2.3.6 beschriebenen, Strategieprozess erhalten und bildet die Grundlage für den Kooperationsprozess. Wobei der Schwerpunkt auf der unternehmensinternen Analyse zur Identifikation der zur Verfügung stehenden Mittel liegt.

Für die Situationsanalyse werden sowohl unternehmensinterne Angaben, als auch Informationen über Wettbewerber, Absatzmittler, Endverbraucher und sonstige Rahmenbedingungen, wie z.B. politischer, rechtlicher, technischer oder ökonomischer Art, benötigt.[334] Diese Informationen werden nach NIESCHLAG et al. in Unternehmens-, Wettbewerbs-, Markt- und Umfeldanalyse ausgewertet[335] und anschließend in einer SWOT- Analyse zusammengeführt.[336]

Im Folgenden wird auf die einzelnen Analyseeinheiten, beginnend bei der unternehmensinternen Betrachtung der Stärken und Schwächen im Bezug auf internationale Vertriebskooperationen, gesondert eingegangen.

5.2.1. Unternehmensinterne Situationsanalyse

Das zentrale Augenmerk, liegt durch die von dem Effectuation-Prinzip vorgegebene Mittelorientierung, auf der unternehmensinternen Analyse. Um das Handeln an den zur Verfügung stehenden Mitteln ausrichten zu können, ist es unabdingbar sich ein möglichst detailliertes und realistisches Bild über die vorhandenen Mittel zu machen.

[334] Vgl. WÖHE/DÖRING 2000, S. 489
[335] Vgl. NIESCHLAG et al. 2002, S. 103
[336] Vgl. MACHARZINA 2003, S. 298; NIESCHLAG et al. 2002, S. 103

Die Unternehmensanalyse (in der Literatur auch als Potentialanalyse bezeichnet)[337] stellt eine konkrete Untersuchung der unternehmensinternen Potentiale hinsichtlich ihrer Verfügbarkeit zur Implementierung strategischer Entscheidungen und Maßnahmenprogramme dar.[338] Sie umfasst neben einer Analyse der unternehmerischen Ressourcen ebenfalls die Betrachtung der unternehmerischen Leitlinien.[339]

Ziel der Unternehmensanalyse ist nach RICHTER die „Bestimmung der *relativen* Stärken und Schwächen des Unternehmens“ (RICHTER 2001, S. 132, Hervorhebung im Original).

In der Regel werden die unternehmerischen Ressourcen bezüglich der folgenden „Dimensionen“ unterschieden:

- **sachliche** bzw. **physische** Ressourcen (Hierzu zählen neben Verwaltungs- und Produktionsgebäuden vor allem Produktionsanlagen sowie deren Kapazitäten.)
- **informationelle** Ressourcen (Diese werden nach NIESCHLAG als „das gesamte in einem Unternehmen vorhandene fachbezogene, personenunabhängige Wissen bzw. Know-how“ (NIESCHLAG et al. 2002, S. 72) definiert.)
- **personelle** Ressourcen (Humanressourcen)
- **finanzielle** Ressourcen (Eine Umsetzung einer Strategie ist einerseits von diesen abhängig, beeinflusst diese andererseits durch deren Erfolg. Als Indikatoren sind vor allem Cashflow oder Liquidität eines Unternehmens zu sehen.)

Zur Vollständigkeit der Unternehmensanalyse gehören außerdem die unternehmerischen Leitlinien, d.h. Unternehmenszweck, -philosophie, -kultur und -identität; diese beeinflussen die Strategieplanung und -entwicklung und sollten daher in die Betrachtung mit einbezogen werden.[340]

[337] Vgl. MACHARZINA 2003, S. 261
[338] Vgl. KREIKEBAUM 1997, S. 46-51
[339] Vgl. NIESCHLAG et al. 2002, S. 70f.
[340] Vgl. MACHARZINA 2003, S. 261ff

Vor dem Hintergrund sich fortlaufend ändernden Wettbewerbsstrukturen und der zunehmenden Dynamisierung von Märkten ist es von großer Bedeutung, neben der Betrachtung der unternehmerischen Leitlinien und der unternehmensinternen Ressourcen Kernkompetenzen zu Identifizieren.[341] „Eine **Kernkompetenz** ist die **dauerhafte** und transferierbare Ursache für den **Wettbewerbsvorteil** einer Unternehmung, die auf **Ressourcen** und **Fähigkeiten** basiert“ (KRÜGER/HOMP 1997, S. 27, Hervorhebung im Original). In der Regel sind die Kernkompetenzen, welche kundenseitig wahrgenommen werden, auf zwei bis drei beschränkt.[342]

Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes der Unternehmensführung gehen davon aus, dass „in der *Einzigartigkeit* eines Unternehmens hinsichtlich seiner Ressourcen der Schlüssel für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zu sehen ist“ (MACHARZINA 1999, S. 56, Hervorhebung im Original). Dieser Ansatz harmoniert mit dem, diesem Konzept eines modifizierten Kooperationsprozesses zugrunde gelegten, Effectuation-Modell, welches ausschließlich auf einem mittelorientiertem Vorgehen basiert.

5.2.1.1. Voraussetzungen für internationale Kooperationen

Die Untersuchung ergab, dass die folgenden Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gegeben sein sollten:

- personelle Ressourcen
- Bereitschaft für Engagement
- Offenheit für die Unternehmenskultur des Partners
- Kommunikationsmöglichkeiten (z.B. gemeinsame Sprache)

Im Rahmen der unternehmensinternen Analyse sollte der Schwerpunkt auf den hier genannten Punkten liegen. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, so ist eine internationale Kooperation zu überdenken.

5.2.1.2. Methoden und Werkzeuge zur Identifikation der familienunternehmerischen Stärken und Schwächen

Für die Analyse der Unternehmenspotentiale können verschiedene Methoden bzw. Werkzeuge herangezogen werden. Nach KILLICH/LUCZAK können unternehmensinterne Stärken und Schwächen z.B. anhand einer

[341] Vgl. NIESCHLAG et al. 2002, S. 73
[342] Vgl. ADAM et al. 2004, S. 3004

Wertkettenbetrachtung, einer Ressourcenmatrix oder mittels eines Stärken-Schwächen-Profils analysiert werden.[343]

Eine Möglichkeit zur Identifikation der Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens bietet die Betrachtung entsprechend der Wertschöpfungskette nach Porter.[344] Dieser Ansatz basiert dabei auf den sechs folgenden Grundannahmen:

1. Der Gesamtwert eines Produkts oder einer Dienstleistung entspricht dem Betrag, den die Abnehmer bereit sind dafür auszugeben.
2. Zur Erzielung einer zufriedenstellenden Gewinnspanne ist die differenzierte Betrachtung und entsprechende Gestaltung der Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette unabdingbar.
3. Die Teilaktivitäten müssen entlang des Wertschöpfungsprozesses geordnet werden, um zu einem Bezugsrahmen zu gelangen.
4. Den Ausgangspunkt für die Analyse bildet die Einbettung der Wertschöpfungskette in die jeweilige Branche.
5. Es ist die Aufgabe des Top-Managements die Wertschöpfungskette im Vergleich zu denen des Wettbewerbs zu analysieren und ggf. anzupassen.
6. Die Identifikation von Wettbewerbsvorteilen lässt sich nur realisieren, wenn auch die Erledigung der Teilaktivitäten geprüft wird.[345]

Abbildung 43 gibt einen Überblick über die Struktur einer solchen Wertschöpfungskette.

[343] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 17
[344] Vgl. MACHARZINA 2003, S. 264
[345] Vgl. PORTER 1985, S. 36ff

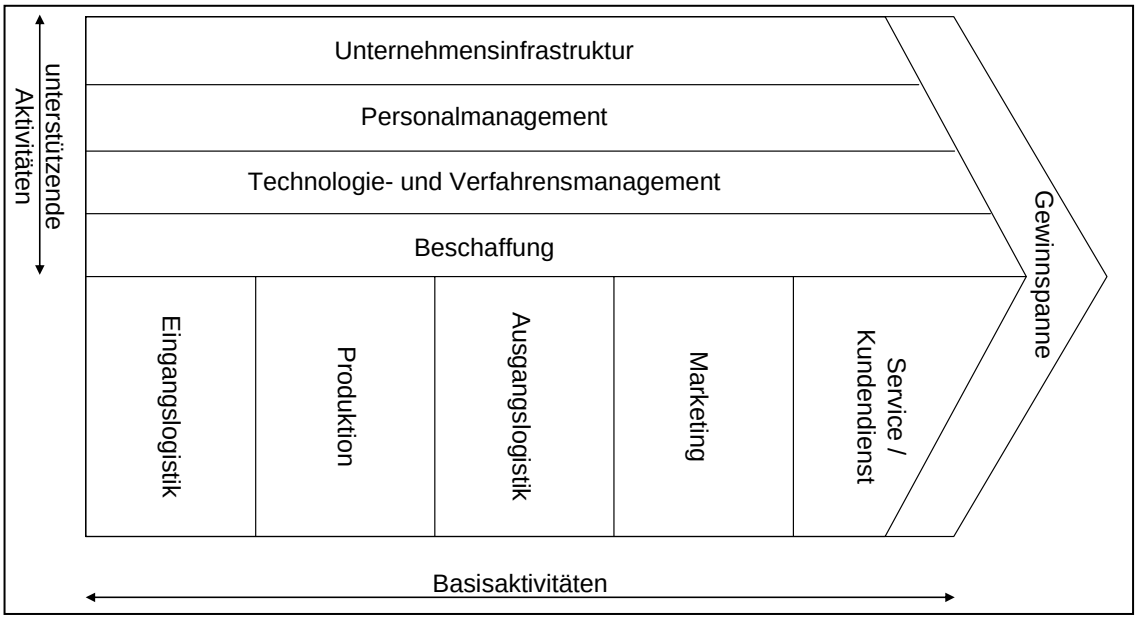

Abb. 43: Struktur einer Wertschöpfungskette *(Quelle: Macharzina, K. 2003, S. 266)*

Im Rahmen der Betrachtung der unternehmenseigenen Wertschöpfungskette sind vor allem die Schnittstellen mit späteren Kooperationspartnern und die jeweiligen, damit in Zusammenhang stehenden, Aktivitäten festzuhalten.

Im Zuge der Situationsanalyse sollten neben der unternehmenseigenen Wertschöpfungskette auch das Geschäftsmodell an sich und das dazugehörige Wertschöpfungsnetzwerk betrachtet werden. Untersuchungen erfolgreicher Geschäftsmodelle haben gezeigt, dass hierbei vor allem die sieben folgenden Gestaltungsparameter ausschlaggebend sind:

- strategischer Kern
- Kundenwahrnehmung
- Kundenschnittstelle
- Wertkette
- Kooperationspartner
- Konzepte für die Zukunft
- Humankapital.[346]

Die Gestaltungsparameter beeinflussen sich gegenseitig, was Abbildung 44 veranschaulicht.

[346] Vgl. GREINER/WOLF 2011, S. 18

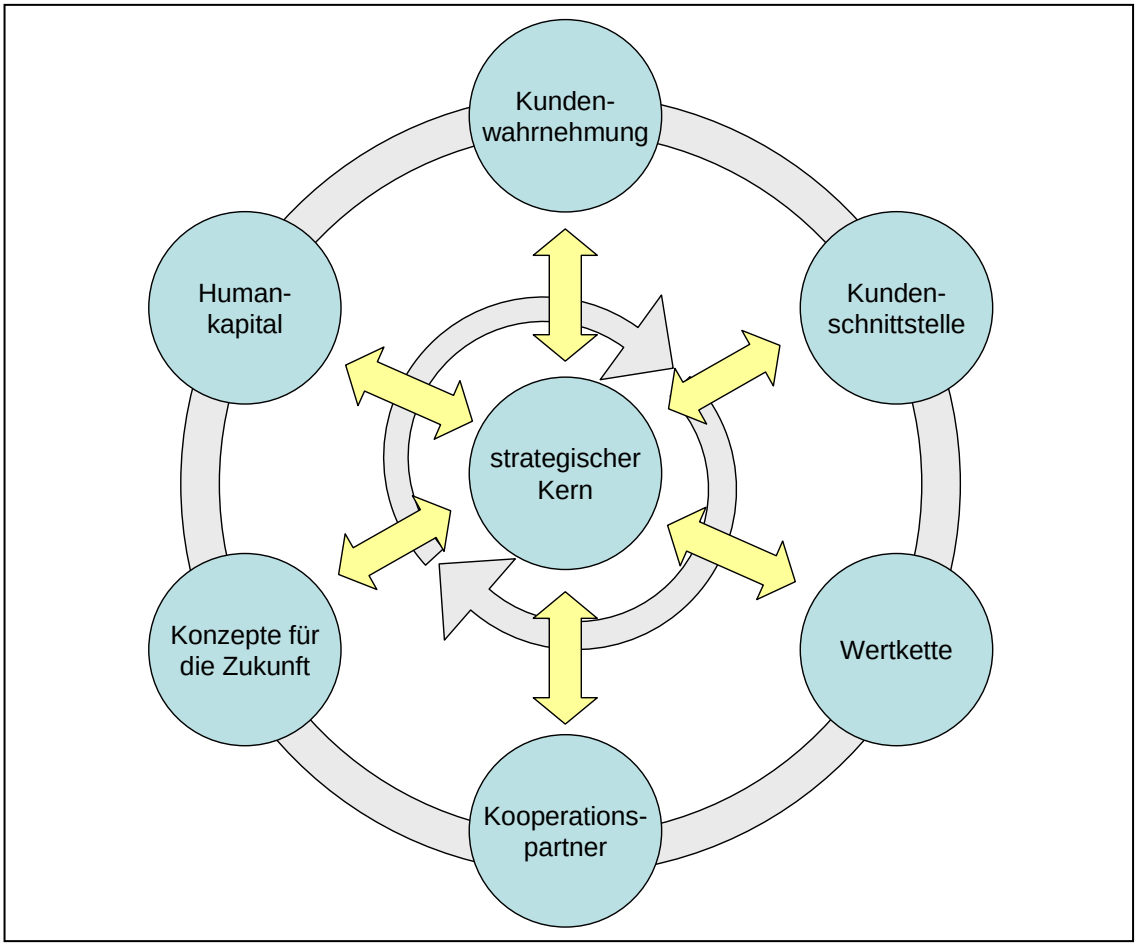

Abb. 44: 7C Principles/7K Prinzip *(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Greiner, O.; Wolf, T.. 2010, S. 1)*

Der strategische Kern gibt Aufschluss darüber, welche Produkte und Dienstleistungen auf welchen Märkten welcher Zielgruppe angeboten werden.[347] Im Rahmen des strategischen Kerns ist über notwendige Anpassungen des Leistungsangebotes, der Zielkunden und Zielmärkte zu diskutieren. Die Kundenwahrnehmung beschreibt hingegen, welche Anpassungen aus der Sicht der Kunden erforderlich sind, um dessen Erwartungen zu erfüllen. Welche Anpassungen im Bereich der Interaktion mit dem Kunden notwendig sind, beschreibt die Kundenschnittstelle. Die Wertkette ist ein klassisches Betrachtungsmodell zur Analyse des Geschäftsmodells entlang des Leistungserstellungsprozesses,[348] wie bereits zu Beginn dieses Kapitels beschrieben. Sind Veränderungen im Bezug auf die Art der Leistungserbringung erforderlich, so werden diese anhand des Parameters „Wertkette“ darstellt. Der Parameter „Kooperationspartner“ steht für die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und ist für den Kooperationsprozess somit von besonderer Bedeutung. Im Rahmen der

[347] Vgl. GREINER/WOLF 2010, S. 1
[348] Vgl. GREINER/WOLF 2010, S. 2

„Konzepte für die Zukunft“ sollte sich das Unternehmen mit Innovationsschwerpunkten auseinandersetzen. Anpassungen im Bereich der Personalstruktur werden über den Parameter „Humankapital“ abgedeckt. Diese Gestaltungsparameter wurden in dem Geschäftsmodell 7C Principle – bzw. 7K Prinzip – von GREINER/WOLF zusammengefasst.[349] GREINER und WOLF beschreiben vier Grundpfeiler der erfolgreichen Realisierung, die bei der Umsetzung beachtet werden müssen; Steuerung, Ressourcen, Organisation und Motivation.[350] An dieser Stelle ist anzumerken, dass den Grundpfeilern der Realisierung kein mittelorientiertes Denken, sondern eine zielgerichtete Vorgehensweise zugrunde liegt. Der Grundsatz der Steuerung besagt, dass ohne klar definierte Ziele und Aktionsprogramm die Gefahr des ungerichteten Aktionismus besteht. Im Modell von GREINER/WOLF werden die Ressourcen in Abhängigkeit von den Zielen aufgestellt; wohingegen in dem auf Effectuation basierenden Modell die Ressourcen die Grundlage des Aktionsprogramms bilden. Organisation und Motivation sind hingegen Grundpfeiler, die sich auch auf das optimierte Modell übertragen lassen. „Klare Abläufe und Zuständigkeiten vermeiden Reibungsverluste und Doppelarbeiten bei der Reaktion auf Marktveränderungen“ (GREINER/WOLF 2011, S. 19). Die Bereitschaft der Mitarbeiter engagiert an den Veränderungen zu arbeiten, ist die Grundlage einer erfolgreichen Realisierung.

Zur Identifikation der Unternehmensstärken bzw. -schwächen eignen sich, neben der Analyse interner Abläufe und Unternehmenskennzahlen, auch Befragungen wie beispielsweise Kundenzufriedenheitsanalysen und Interviews führender und/oder langjähriger Mitarbeiter.

Das Ergebnis der unternehmensinternen Analyse sollte im Idealfall ein Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens sein, auf welchen das Kooperationsvorhaben aufgebaut werden kann.

5.2.2. Unternehmensexterne Situationsanalyse

Auch wenn der Fokus aus Gründen der Mittelorientierung auf der unternehmensinternen Perspektive liegt, ist im Falle einer internationalen Kooperation die Betrachtung des Zielmarktes mit seiner Struktur und seinen länderspezifischen Erfolgsfaktoren sinnvoll.

[349] Vgl. GREINER/WOLF 2010, S. 1ff
[350] Vgl. GREINER/WOLF 2011, S. 19

Ziel der Umfeldanalyse ist es die relevanten Umwelt- und Umfeldstrukturen zu analysieren sowie sich abzeichnende Trends zu beschreiben. Die Ergebnisse der unternehmensexternen Analyse geben Anhaltspunkte für Chancen und Risiken, welche sich auf dem jeweiligen Zielmarkt bieten könnten. Im Zuge der Umfeldanalyse werden technische, geographische, politisch-rechtliche, ökologische, volkswirtschaftliche, soziale, demographische, bildungsbezogene und sicherheitsorientierte Rahmenbedingungen berücksichtigt.[351]

„Da es sich weder in Westeuropa noch in Osteuropa oder Asien um homogene Märkte handelt, ist eine stark regionalisierte Herangehensweise bei den Marktanalysen erforderlich.“ (KINKEL 2004, S. 96)
Im Folgenden wird auf die im Hinblick einer internationalen Vertriebskooperation zu betrachtenden Aspekte daher nur allgemein eingegangen. Im Falle eines konkreten Kooperationsvorhabens sollte die Umfeldanalyse gezielt für den jeweiligen Markt durchgeführt werden.

5.2.2.1. Struktur des Zielmarktes

Generell lässt sich die Branchenstruktur nach PORTER anhand der fünf „Treiber“ Lieferanten, Abnehmer, Ersatzprodukte, neue Anbieter und die Rivalität zwischen „etablierten“ Wettbewerbern determinieren.[352] Selbstverständlich sind bei der Betrachtung der Branche auch die jeweiligen gesetzlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.[353]

Da die Untersuchung branchenübergreifend durchgeführt wurde, wird auf den Lieferantenseitigen Druck im Folgenden nicht weiter eingegangen. In vielen Branchen führen jedoch steigende Rohstoffpreise immer wieder zu Schwierigkeiten bei den Herstellern.

Im Fall von Unternehmen der Industriegüterherstellung sind die Abnehmer ausschließlich gewerbliche Kunden; hierbei ist lediglich zwischen weiterverarbeitenden Kunden und Händlern zu differenzieren.
Im B2B-Bereich ist, im Vergleich zum Konsumgütermarkt, auf die Besonderheiten des Kaufverhaltens einzugehen. Der Begriff des organisationalen Beschaffungsverhaltens

[351] Vgl. MACHARZINA 2003, S. 261f.; NIESCHLAG et al. 2002, S. 69 (Abb. 3.1) und S. 111
[352] Vgl. MACHARZINA 2003, S. 271-275
[353] Vgl. FLEIG 2000, S. 59

beschreibt den Prozess, durch welchen Organisationen den Bedarf an Produkten oder Dienstleistungen feststellen, Alternativen identifizieren, diese bewerten und anschließend eine Entscheidung zwischen den jeweiligen Alternativen treffen.[354] Eine organisationale Nachfrage stellt in der Regel eine abgeleitete Nachfrage dar, welche eine mehrstufige Analyse von Wettbewerbsvorteilen und Nachfragern erfordert.[355] Das organisationale Beschaffungsverhalten ist durch eine Multipersonalität gekennzeichnet, d.h. in der Regel wirken mehrere Personen oder Abteilungen an der Kaufentscheidung mit. In einzelnen Fällen sind sogar mehrere Organisationen an einer solchen Entscheidung beteiligt, dann spricht man von multiorganisationalem Beschaffungsverhalten.[356] Im Rahmen der Entscheidungsfindung findet häufig eine Vielzahl an Aktivitäten statt, die teilweise durch Beschaffungsrichtlinien festgelegt sind, welche wiederum oft in einen langwierigen Prozess münden. Dieser Sachverhalt kann auch durch den hohen Grad an Interaktivität innerhalb des Entscheidungsprozesses und der Menge an situativen Einflussfaktoren begründet sein, welche eine unternehmens- oder branchenübergreifende Betrachtung erschweren.[357]

Da sich diese Arbeit nicht auf ein konkretes Produkt oder eine Dienstleistung bezieht, können an dieser Stelle keine Aussagen über potentielle Ersatzprodukte gemacht werden. Jedoch kann festgehalten werden, dass – vorausgesetzt es liegt kein patentiertes, einzigartiges Produkt mit für den Kunden ersichtlichen Alleinstellungsmerkmalen vor – das eigene Produkt mit hoher Wahrscheinlichkeit gegen vergleichbare Konkurrenzprodukte des Ziellandes im Wettbewerb steht.

Es ist zu ermitteln, welche etablierten Wettbewerber bereits auf dem Zielmarkt aktiv sind und ob in absehbarer Zeit noch weitere neue Anbieter auf den Markt drängen.

Auf diese Weise sollten die Struktur des Zielmarktes und das jeweilige Marktpotential bestimmt werden.

5.2.2.2. Unternehmenskulturen

Gerade im Hinblick auf internationale Unternehmenskooperationen ist zu beachten, dass sich auch die Unternehmenskulturen länderspezifisch unterscheiden. Es bietet sich daher an im Rahmen der mittelorientierten Betrachtung festzuhalten, ob innerhalb

[354] Vgl. WARD/WEBSTER 1991, S. 421
[355] Vgl. ENGELHARDT 1976, S. 175ff
[356] Vgl. ENGELHARDT/GÜNTER 1981, S. 31 und S. 100f
[357] Vgl. BACKHAUS 2003, S. 64

des eigenen Unternehmens bereits Kenntnisse oder Erfahrungen bezüglich anderer Unternehmenskulturen bestehen und ob es Mitarbeiter gibt, die sich dafür begeistern oder in diesem Bereich über Kernkompetenzen verfügen.

Wie auch die Untersuchung bestätigte, können die unterschiedlichen Unternehmenskulturen zu Missverständnissen führen und eine Zusammenarbeit erschweren.

5.2.2.3. Länderspezifische Erfolgsfaktoren

Unter dem Begriff der länderspezifischen Erfolgsfaktoren werden im Folgenden die technischen, geografischen, politisch-rechtlichen, ökologischen, volkswirtschaftlichen, sozialen, demografischen und bildungsbezogenen Ausprägungen subsumiert. Je nach Zielland sind vor allem politisch-rechtliche, geografische und volkswirtschaftliche Gegebenheiten zu analysieren und im Hinblick auf das Kooperationsvorhaben zu bewerten.

5.2.2.4. Chancen und Risiken des Kooperationsvorhabens

Im Rahmen der unternehmensexternen Situationsanalyse sind anhand der Marktstruktur und den länderspezifischen Erfolgsfaktoren Chancen und Risiken des Kooperationsvorhabens abzuleiten.

Entsprechend einer klassischen SWOT-Analyse sind die Stärken und Schwächen, aus Kapitel 5.2.1, und die hier ermittelten Chancen und Risiken einander gegenüber zustellen. Basierend auf diesen Ergebnissen vor dem Hintergrund der Mittelorientierung und des leistbaren Verlustes können dann konkrete Handlungsempfehlungen für das Kooperationsprojekt abgeleitet werden.

5.2.3. Mittelorientierung im Familienunternehmen

Die Mittelorientierung steht in engem Zusammenhang mit der unternehmensinternen Situationsanalyse. Auf der „Suche“ nach den eigenen Mitteln sollte sich ein Unternehmen folgende Fragen stellen:

- Wer bin ich?
- Was weiß ich?

- Wen kenne ich?[358]

Die Mittelorientierung richtet sich vor allem an den vorhandenen Ressourcen und Stärken des Unternehmens aus. Da sich der optimierte Kooperationsprozess am Effectuation-Modell orientiert, wird im Rahmen der Situationsanalyse der Schwerpunkt auf die interne Perspektive gelegt, um die Möglichkeiten einer aktiven Gestaltung des Kooperationsvorhabens möglichst umfassend zu identifizieren.

5.2.4. Leistbarer Verlust bezüglich des Kooperationsvorhabens

In der Betriebswirtschaftslehre gibt es eine Reihe an Entscheidungsregeln für Entscheidungen unter Ungewissheit. In diesen Entscheidungssituationen sind „zwar die Alternativen, die möglichen Umweltzustände und die Ergebnisse bei Wahl einer bestimmten Alternative und Eintritt eines bestimmten Umweltzustandes bekannt“ (www.wikipedia.de; Zugriff am 03.02.2011), die jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeiten sind jedoch unbekannt. Hier können beispielsweise die Maximin- oder die Maximax-Regel, aber auch die Laplace-Regel genannt werden.

In der Effectuation-Theorie wird das Scheitern als Teil des Gesamtkonzeptes betrachtet. Enttäuschungen werden dann erlebt, wenn Ziele verfolgt werden, die nicht erreicht werden können,[359] diese Option des Scheiterns ist in die Planung mit einzubeziehen. Das Unternehmen folgt somit der Entscheidungsheuristik des individuell leistbaren Verlustes; ein Vorgehen, das laut Gründerforschung vor allem von erfahrenen Unternehmern bevorzugt unter Ungewissheit eingesetzt wird.[360] Der Vorteil dieser Heuristik ist, dass diese auch eingesetzt werden kann, wenn nicht nur die Eintrittswahrscheinlichkeit, sondern auch die möglichen Alternativen selbst unbekannt sind.

Das Unternehmen sollte im Vorfeld des Kooperationsvorhabens den leistbaren Verlust für dieses Projekt bestimmen; unabhängig von möglichen Ergebnissen bzw. Entwicklungen sollte der individuell leistbare Verlust definiert werden; dieser kann sowohl finanzieller als auch anderer Art (z.B. zeitliche Begrenzung) sein.

[358] Vgl. FASCHINGBAUER 2009, S. 30
[359] Vgl. WOHOFSKY 2010, S. 51
[360] Vgl. www.wikipedia.de; Zugriff am 03.02.2011

5.2.5. Empfehlungen zur Analyse der Ausgangssituation

Im Rahmen der Initiierungsphase sollten die zur Verfügung stehenden Mittel fokussiert werden; die unternehmensexternen Faktoren finden zwar ebenfalls Berücksichtigung, stehen aber nicht im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Analyse befasst sich ausschließlich mit der Ist-Situation und bezieht die Definition konkreter Zielsetzungen nicht ein.

Folgende Empfehlungen können für diese Phase festgehalten werden:

- **Konzentration auf die unternehmenseigenen Ressourcen**
  Aus den zur Verfügung stehenden Mitteln ergeben sich oft neue Möglichkeiten. Sind beispielsweise Mitarbeiter mit besonderen Sprachkenntnissen im Unternehmen beschäftigt?
- **genaue Betrachtung der Stärken (und Schwächen) im Hinblick auf internationale Kooperationen**
  Existieren unternehmensinterne Stärken, die für einen Kooperationsaufbau im Ausland nützlich sein können? Beispiele hierfür könnten sein: erfolgreicher Export, Erfahrung mit Kooperationen innerhalb Deutschlands, produktspezifische Alleinstellungsmerkmale etc.
- **Definition des leistbaren Verlustes**
  Einbeziehen der Option des Scheiterns und Definition des individuell vertretbaren Verlustes (z.B. Welche finanziellen Mittel können eingesetzt werden?)

5.3. Identifikation verschiedener Handlungsalternativen

Im klassischen strategischen Managementprozess folgt auf die Situationsanalyse die Formulierung der Zielsetzung, an welcher sich die gesamte darauffolgende Planung ausrichtet. Dieser Sachverhalt zeigt den Unterschied zwischen dem linear kausalen und zielorientierten Vorgehen im Vergleich zum mittelorientierten Effectuation-Modell.

Nach dem Effectuation-Prinzip wird der Definition langfristiger Ziele jedoch nur wenig Bedeutung zugemessen. Auch die Fallstudien bestätigten, dass langfristige Ziele im Hinblick auf Vertriebskooperationen nur schwer zu definieren und nicht immer „sinnvoll“ sind. Dies liegt vor allem darin begründet, dass die Entwicklungen im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit kaum vorhersehbar sind. Im Rahmen der

Effectuation-Theorie sind es vor allem die „kurz- bis mittelfristigen“ Ziele, die im Rahmen des zirkulären Prozesses immer wieder hinterfragt und neu definiert werden.

Den Fallstudienunternehmen dieser Arbeit liegt die Erschließung neuer Märkte durch internationale Vertriebskooperationen als gemeinsame strategische Stoßrichtung zugrunde. Die Internationalisierungsstrategie über geeignete Partnerunternehmen im Zielland den internationalen Vertrieb voranzutreiben verbindet die betrachteten Unternehmen.

5.3.1. Strategische Optionen eines Familienunternehmens zur Internationalisierung mittels Vertriebskooperationen

Zur Identifikation verschiedener Handlungsalternativen gehört unter anderem die Auseinandersetzung mit den strategischen Optionen im Zusammenhang mit der Markterschließung über Vertriebskooperationen. Wie bereits in Kapitel 2.3.4 dargestellt, können die strategischen Optionen in die Bereiche Aufgaben, Richtung, Bindungsgrad und Dauer gegliedert werden.

5.3.1.1. Aufgabenbereich

Im Rahmen dieser Arbeit wurden ausschließlich Vertriebskooperationen zur Erschließung internationaler Märkte betrachtet. Aus diesem Grund können die hier definierten Empfehlungen auch nur dieser Art von Kooperationen verbindlich zugeordnet werden. Eine Übertragung des Prozesses auf die Bereiche F&E, Produktion, Finanzierung oder andere ist denkbar, müsste aber individuell untersucht und entschieden werden.

Es liegt jedoch die Vermutung nahe, dass unabhängig vom Aufgabenbereich die zirkuläre Prozessstruktur beibehalten werden kann bzw. soll. Das Hinterfragen der Ergebnisse und das Einbeziehen neuer Umstände wirkt sich auch bei Kooperationen in den Bereichen Produktion, F&E oder Finanzierung positiv aus.
Auch das prozessbegleitende Management und Controlling haben Kooperationen unterschiedlicher Aufgabenbereiche im Idealfall gemeinsam. Ein fortlaufendes Management und eine kontinuierliche Erfolgskontrolle der einzelnen Prozessstufen beeinflusst den Erfolg eines Kooperationsprojektes unabhängig des involvierten Aufgabenbereichs.

Zentrale Unterschiede könnte es dagegen z.B. im Bereich der Geheimhaltungsklauseln bei F&E-Kooperationen geben. Gerade bei F&E-Projekten ist die Gefahr der einseitigen „Bereicherung“ groß; in diesen Fällen spielen daher vertragliche Vereinbarungen meist eine zentrale Rolle.

Für die weiteren Ausführungen dieser Arbeit werden ausschließlich Kooperationen mit dem Aufgabenbereich „Vertrieb“ herangezogen.

5.3.1.2. Richtung

Die Richtung der Kooperation beschreibt die Stufen des Wertschöpfungsprozesses, die an der Zusammenarbeit mitwirken. Im Rahmen dieser Arbeit wurden sowohl vertikale als auch horizontale Kooperationen betrachtet.
Der Hersteller von Verlegewerkstoffen wie Klebstoffen und Spachtelmassen, der im Rahmen des Kapitels 3.4.2 vorgestellt wurde, vertreibt seine Produkte beispielsweise im Ausland ausschließlich über Handelsunternehmen. Es handelt sich also um die vertikale Kooperation zwischen Produzent und Händler.
Dagegen kooperiert der, in einem der voran stehenden Kapitel vorgestellte, Pumpenhersteller mit einem Produzenten komplementärer Produkte – wie beispielsweise Filter – im Zielland. Wie dieses Beispiel zeigt kann auch eine horizontale Kooperation erfolgreich und beiden Partnern von Nutzen sein. In solchen Fällen wird die Zusammenarbeit erleichtert, wenn die Kooperationspartner keine direkt vergleichbaren Produkte herstellen oder vertreiben, sondern sich die Produktportfolios ergänzen.

Generell sind auch für Vertriebskooperationen unterschiedliche Kooperationsrichtungen denkbar; die am häufigsten auftretende Form sind jedoch vertikale Vertriebskooperationen zwischen Herstellern und Handelspartnern. Um die Risiken zunächst möglichst gering zu halten, wird deutschen Unternehmen der produzierenden Industrie empfohlen sich in einem ersten Schritt auf den ausländischen Markt nach einem Vertriebspartner umzusehen, welcher nicht im direkten Wettbewerb steht.

5.3.1.3. Bindungsgrad

In den hier untersuchten Fällen war der Bindungsgrad der Zusammenarbeit relativ gering, da es sich um Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung handelt. Die Zusammenarbeit erfolgt teilweise sogar ohne vertraglich festgelegte Grundlage.

Aufgrund der hohen Dynamik – vor allem in den Anfängen einer Zusammenarbeit – und der Unsicherheit, ist es Familienunternehmen zu empfehlen in einem ersten Schritt den Bindungsgrad der Kooperation gering zu halten und zunächst lediglich formlose oder einfache vertragliche Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung einzugehen. Nur so besteht ein ausreichendes Maß an Flexibilität, um die Zusammenarbeit anzupassen oder aufzulösen.
Je geringer der Bindungsgrad, umso niedriger ist das Risiko, welches mit der Kooperation eingegangen wird. Gerade im Hinblick auf den leistbaren Verlust ist dies ein zentraler Aspekt, der nicht vernachlässigt werden sollte.

Wird ein konservatives, sicherheitsorientiertes Vorgehen angestrebt, so erscheint es sinnvoll noch vor der endgültigen Definition des Bindungsgrades eine Testphase der Zusammenarbeit zu durchlaufen. In einer solchen Phase kann die Zusammenarbeit noch vor Vertragsabschluss auf die Probe gestellt werden und beide Partner können sich über den gewünschten bzw. notwendigen Bindungsgrad bewusst werden.

5.3.1.4. Dauer

Viele Vereinbarungen der Unternehmen sind zeitlich unbefristet. Ist der Bindungsgrad und somit das Risiko gering bzw. ist eine beidseitige Beendigung der Zusammenarbeit kurzfristig möglich, so spricht generell nichts gegen eine unbefristete Kooperation.

Jedoch wird empfohlen sich, vor allem zu Beginn einer Zusammenarbeit, zumindest unternehmensintern auch zeitliche Meilensteine zu setzen, um einen eventuellen Ausstieg aus dem Projekt zu hinterfragen. Jedes Kooperationsprojekt sollte die Möglichkeit bieten zu verschienen Zeitpunkten aus dem Projekt auszusteigen oder es zu Teilen neu zu definieren. Oft müssen mehrere Partner „gestestet“ werden, bevor der richtige Vertriebspartner gefunden ist; dies bestätigten auch einige der befragten Unternehmen.

Im Rahmen des modifizierten Kooperationsprozesses gibt es außerdem eine so genannte „Testphase“; diese Phase beschreibt die Interaktion mit potentiellen Partnern vor der „endgültigen“ Entscheidung für eine Zusammenarbeit. Für diese Testphase sollte die Dauer im Vorfeld festgelegt werden; je nach Branche, Zielmarkt und Stärke des Partners sollte die Testphase etwa zwischen einem halben Jahr und eineinhalb Jahren liegen.

Die Kooperation an sich kann, nach erfolgreicher Vorbereitungs- und Testphase, unbefristet mit der Möglichkeit eines kurzfristigen Ausstieges beider Parteien geregelt werden. Eine Alternative zur unbefristeten Partnerschaft ist die Kooperation auf ein Jahr zu befristen, welche sich beispielsweise automatisch um ein Jahr verlängert, wenn von keiner der Parteien fristgerecht widerrufen wird.

5.3.2. Partnersuche und Auswahl des Kooperationspartners

Die Vorbereitungsphase ist mit der Partnersuche und der Auswahl des Kooperationspartners, auch vor dem Hintergrund der Effectuation-Theorie, ein zentraler Dreh- und Angelpunkt. Wie in Kapitel 2.5.2.4 beschrieben gehören Vereinbarungen und Partnerschaften zu den Grundprinzipien der Effectuation-Theorie. Vereinbarungen und Kooperationen führen zu neuen Mitteln und bringen oft Chancen mit sich, die ohne die Partnerschaft nicht zustande gekommen wären. Diese beeinflussen häufig auch die Ziele, die erreicht werden können, welche somit immer wieder neu zu definieren sind.

Auch die Fallstudien bestätigen, dass der Erfolg einer Vertriebskooperation u.a. maßgeblich von der Partnerwahl beeinflusst wird.

Es ist ratsam anhand der strategischen Stoßrichtung ein Anforderungsprofil für potentielle Partner zu erstellen. KILLICH/LUCZAK nennen diese Prozessstufe „Formierung“; hier werden Kriterien festgelegt, die der Vertriebspartner erfüllen muss und solche, die zur Messung/Prüfung dieser Kriterien dienen.[361] In diesem Fall wird auch das Ausmaß des geforderten Erfüllungsgrades festgelegt. Das Anforderungsprofil sollte sich jedoch auf die wichtigsten Aspekte begrenzen und eher richtungweisend wirken. Wird das Anforderungsprofil zu eng definiert, so ist das mit einer starren Zielsetzung im Voraus zu vergleichen, was wiederum dazu führt, dass die Offenheit für

[361] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 19

Zufälle und sich ergebende Umstände geschmälert wird. Aus diesem Grund sollte das Anforderungsprofil auf das Wesentlichste beschränkt werden.

Da die internationale Zusammenarbeit von Unternehmen, nicht zuletzt aufgrund der geografischen Entfernung, eines „stabilen“ Vertrauensverhältnisses bedarf, ist der Partnerwahl besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Vor allem „die Chemie“ muss stimmen, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit aufbauen zu können.

5.3.3. Einflüsse von Zufällen und Umständen

Zufälle und Umstände können den Prozessablauf bzw. die Zusammenarbeit beeinflussen. In den bisherigen Konzepten zum Kooperationsprozess wird diese Möglichkeit jedoch nicht berücksichtigt. Aufgrund der hohen Dynamik, die sich bei der internationalen Zusammenarbeit von Unternehmen ergibt, ist es notwendig diese Einflüsse innerhalb des modifizierten Prozesses zu berücksichtigen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten mit Zufällen und sich ergebenden Umständen umzugehen; generell lassen sich grundsätzlich zwei unterschiedliche Ansätze beobachten:

- Man kann sie ignorieren und alles daran setzen sein zuvor definiertes Ziel zu erreichen oder
- man nimmt sie bewusst war und versucht aktiv damit zu arbeiten und sich möglicherweise ergebende Vorteile zu nutzen.

Im Rahmen der Effectuation-Theorie werden Zufälle und Umstände nicht ignoriert, sonder aktiv zur Gestaltung der Zukunft genutzt, dies stellt einen zentralen Unterschied zur linear, kausalen Vorgehensweise – des bisher in der Literatur beschriebenen Prozesses – dar.

Wie es den Grundsätzen der Effectuation-Theorie entspricht, wird diesen Einflüssen im Rahmen des neuen, optimierten Prozesses die notwendige Aufmerksamkeit gewidmet. Häufig ergeben sich gerade aus Zufällen oder ungeplanten Umständen interessante Möglichkeiten. Wie auch die Fallstudien bestätigten wurde der geeignete Vertriebspartner in vielen Fällen „durch Zufall“ entdeckt. Oft sind es beispielsweise private Kontakte, die zu Verbindungen ins Ausland führen und internationale Partner interessant machen. Der Vorteil liegt in diesem Fall auf der Hand; zu bestehenden, privaten Kontakten lässt sich schneller ein Vertrauensverhältnis aufbauen als zu einem

völlig unbekannten Unternehmen. Auch Lieferantenbeziehungen oder Kontakte über Unternehmensnetzwerke könnten „zufällige“ Auslöser sein, die den Aufbau internationaler Vertriebsaktivitäten begünstigen.

Aus diesem Grund finden auch diese (externen) Einflüsse die notwendige Aufmerksamkeit im neuen Konzept. Zufälle und andere Umstände können natürlich streng genommen während des gesamten Prozesses einwirken, jedoch fallen diese Einflüsse vor allem in den Phasen vor einer Entscheidung für eine Zusammenarbeit besonders schwer ins Gewicht, da gerade in den ersten Prozessphasen die Flexibilität am höchsten ist.

5.3.4. Empfehlungen für die Vorbereitungsphase

Aus der Situationsanalyse und den ersten Schritten der Vorbereitungsphase ergeben sich so verschiedene Handlungsalternativen wie beispielsweise eine nicht-vertragliche, auf ein Jahr befristete Zusammenarbeit mit einem Handelsunternehmen im Zielland, welches komplementäre Produkte vertreibt.

Folgende Empfehlungen können für diese Prozessphase festgehalten werden:

- Offenheit gegenüber Zufällen und Umständen
- Formulierung eines groben Anforderungsprofils als Richtungsweiser
- Sorgfalt bei der Partnerwahl
- das Bauchgefühl nicht ignorieren, sondern bewusst wahrnehmen
- stufenweises Vorgehen beginnend bei der geringst möglichen Bindung

Gerade das für Familienunternehmen charakteristische schrittweise Vorgehen mit gut kalkulierbaren Risiken zeigt, dass eine Testphase eine gute Möglichkeit sein kann, um Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit zu definieren.

5.4. Die Testphase als Interaktion zur Ableitung von Vereinbarungen

Die Testphase wird von der Interaktion mit potentiellen Partnern und den mit ihnen getroffenen Vereinbarungen bestimmt. Der Kooperationsprozess soll von einem linearen Prozess in einen dynamischen „gewandelt“ werden, somit wird der Testphase eine besonders hohe Bedeutung zuteil. Die Testphase ermöglicht das „unverbindliche Ausprobieren“ und freie Gestalten der weiteren Zusammenarbeit durch Interaktion mit

dem potentiellen Partner. Die Option des freien Gestaltens unter anderem durch die Interaktion mit dem Partner ist außerdem charakteristisch für das Effectuation-Modell, welches den linear, kausalen Kooperationsprozess bereichern soll.

5.4.1. Interaktion mit dem potentiellen Partner

Im Rahmen der Testphase findet die erste projektbezogene Interaktion zwischen den Partnern statt, die über die theoretischen Annährungen hinaus geht. In dieser Phase wickeln die Unternehmen erste gemeinsame Aufträge ab und arbeiten aktiv an der Ausgestaltung der Zusammenarbeit. Im ersten Schritt regeln selten Verträge die Zusammenarbeit, sondern die Interaktionen und Vereinbarungen zwischen den Partnern gestalten die Prozesse und Rahmenbedingungen für eine weitere Kooperation.

5.4.2. Vereinbarungen

Für die Testphase werden die ersten Vereinbarungen getroffen, welche im Laufe der Zusammenarbeit gefestigt, modifiziert, erweitert oder auch wieder verworfen werden. Es ist ganz im Sinne des Effectuation-Ansatzes die Vereinbarungen entsprechend der Entwicklungen und der Interaktion weiter zu entwickeln, um so neue Mittel und Handlungsalternativen zu schaffen. Es ist nicht das Ziel an zu Beginn definierten Vereinbarungen krampfhaft festzuhalten, sondern die Zusammenarbeit durch deren dynamische Weiterentwicklung kontinuierlich voranzutreiben und den sich verändernden Umständen anzupassen.

5.4.3. Empfehlungen für die Testphase

Entsprechend des dynamischen Kooperations- und Netzwerkgedankens können sich Partner und deren Positionen im Laufe der Zeit verändern und weiterentwickeln; vor allem zu Beginn der Zusammenarbeit sollte eine langsame, schrittweise Annäherung stattfinden.[362] Die schrittweise Annäherung ermöglicht eine frühzeitige Erkennung potentieller Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit und eventuelle Beseitigung solcher Herausforderungen. Die Flexibilität sollte jedoch nicht nur innerhalb eines Kooperationsprojektes mit einem potentiellen Partner gegeben sein, sondern auch einen Projektpartnerwechsel oder den Ausstieg aus dem Projekt ermöglichen. Wird im

[362] Vgl. LIEBHART 2007, S. 346

Rahmen der Testphase festgestellt, dass sich die Kooperationspartner zu weit auseinander entwickeln, sollte der Verlust durch einen frühzeitigen Ausstieg oder zumindest einen Partnerwechsel möglichst gering gehalten werden.

Gerade in den ersten Phasen des Kooperationsprozesses – vor allem in der Testphase – sollte ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess stattfinden. Partnerschaften können zu diesem Zeitpunkt mit verhältnismäßig geringem Aufwand hinterfragt und Vereinbarungen geändert oder widerrufen werden. Im Rahmen der Interaktion kann neben der Entwicklung der Rahmenbedingungen die Zusammenarbeit selbst erprobt, geprüft und weiterentwickelt werden.

Eine besondere Rolle spielt daher in dieser Phase die Kommunikation; Kommunikation bildet die Basis der Interaktion und ist die zentrale Grundvoraussetzung zur Definition von Vereinbarungen zwischen den Kooperationspartnern. Hier verhält es sich ähnlich wie bei der Neukundengewinnung und der Kundenbindung; um einen neuen Kunden zu gewinnen und die Beziehung auszubauen bedarf es guter Kommunikation und aktivem Kundenausbau. Ist eine Kundenbeziehung aufgrund guter Zusammenarbeit gefestigt, so kann dieser Zustand mit verhältnismäßig geringem Aufwand gehalten werden. Auf internationale Kooperationen übertragen, kann daher festgehalten werden, dass der Aufwand vor allem in den ersten Phasen des Prozesses hoch ist und viel Energie investiert werden sollte.

Die Empfehlungen für die Testphase können daher wie folgt zusammengefasst werden:

- Kommunikation intensivieren
- aktive Weiterentwicklung des Kooperationsmodells
- Durchführung eines oder mehrerer Pilotprojekte, um mögliches Konfliktpotential frühzeitig zu identifizieren und zu klären
- eventuell gemeinsame Kundenbesuche, als Werkzeug zur Optimierung der Zusammenarbeit (Kennenlernen der Abläufe/Vorgehensweise des Partners, Erfahrungen über den Zielmarkt sammeln, etc.)

Im Einklang mit dem Bedürfnis nach Sicherheit sollten Familienunternehmen im Idealfall erst nach erfolgreicher Testphase eine dauerhafte, vertragliche Bindung eingehen.

5.5. Vertragsverhandlungen und Abschluss

Diese Phase gliedert sich in die Bereiche Verhandlung und Vertragsabschluss; sie ist in enger Verbindung mit der Testphase zu sehen. Die Testphase steht im Sinne des Effectuation-Modells für die Interaktion mit den Partnern und die Phase der Vertragsverhandlungen und des Abschlusses festigt die Vereinbarungen, die zwischen den Kooperationspartnern getroffen werden.

5.5.1. Verhandlungen

Hat es bereits Interaktionen mit dem (potentiellen) Partner im Zielland gegeben, so fallen die Vertragsverhandlungen an sich in der Regel relativ kurz aus. Ein Grund hierfür ist, neben einer „erprobten“ Abwicklung und einem kontinuierlich stattfindenden Verbesserungs- bzw. Annährungsprozess, vor allem das im Laufe der Zeit entstandene Vertrauen. Wie die Identifikation der Erfolgsfaktoren gezeigt hat, ist gerade für den Aufbau einer internationalen Kooperationsbeziehung zwischen Familienunternehmen das Vertrauen ein zentraler Erfolgsfaktor. So lassen sich auch die funktionierenden Kooperationen erklären, die keine gemeinsame vertragliche Grundlage haben.

5.5.2. Vertragsabschluss

Dennoch gibt es eine Reihe von internationalen Vertriebskooperationen, die ihre Zusammenarbeit mit Hilfe von schriftlichen Verträgen regeln bzw. festhalten. Abhängig von den Vertragspartnern, den länderspezifischen Gegebenheiten und der Art der Zusammenarbeit sind die Vertragsinhalte auf die jeweilige Kooperation abzustimmen. Generell können jedoch einige Inhalte einer Vertriebsvereinbarung als marktüblicher Standard bezeichnet werden.
Hierzu können folgende Vertragsinhalte aufgeführt werden:

- Angaben zu den Vertragsparteien
- Beschreibungen der Produkte oder Leistungen, die Bestandteile der Zusammenarbeit sein sollen
- Angaben zu den konkreten Aufgaben und Verantwortungsbereichen beider Parteien
- Vertragsgebiet und Regelungen zu Fragen des Gebietsschutzes
- Vereinbarungen zur Vorgehensweise bei der Akquisition, bei Marketingmaßnahmen und bei der Ausgestaltung von Verträgen mit Kunden

sowie zur Auftragsabwicklung (Preise und Lieferbedingungen, Lieferzeiten, Garantieregelungen, Allgemeine Geschäftsbedingungen)
- Geheimhaltung
- Regelungen zu Markennamen
- Vereinbarungen zu allen finanziellen Aspekten (Hierzu gehören beispielsweise die Grundlagen der Provisionsabrechnung, die Zahlungsfristen und die Modalitäten der Abrechnung.)
- Definition von Vorgängen, die einer Zustimmung bedürfen
- Regelungen bei Unstimmigkeiten und in Konfliktfällen
- Angaben zur Laufzeit (befristet oder unbefristet) bzw. Kündigungsmodalitäten

5.5.3. Empfehlungen

Bezüglich der Verträge sollte der Grundsatz „keep it simple“ verfolgt werden. Vor allem bei internationalen Kooperationen, bei welchen unterschiedliche Sprachen, Kulturen und Unternehmensstrukturen aufeinandertreffen, ist es wichtig sich nicht mit „deutschen Tugenden“ wie Detailverliebtheit etc. zu verzetteln. Und so auch länderspezifische Detailvereinbarungen/-anforderungen des Partners nicht aufkommen zu lassen, welche möglicherweise mit der eigenen Unternehmenskultur kollidieren würden.

Ist ein gewisses Maß an Vertrauen durch gute Erfahrungen aufgebaut, so wird den vertraglichen Vereinbarungen deutlich weniger Bedeutung zugemessen. Eine vertrauensvolle Basis fördert die Zusammenarbeit und hält sie flexibel, wohingegen zu viel Bürokratie die fließenden Abläufe häufig bremst. Um dies zu veranschaulichen müssen nur die Abläufe eines großen Konzerns mit denen in einem mittelständischen Familienbetrieb verglichen werden. Wie auch die Abgrenzung im Rahmen der Fallstudienuntersuchungen zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen gezeigt haben, wird das „fehlende Vertrauen“ durch bürokratische, kontrollierbare Abläufe ersetzt. Dieser Sachverhalt ermöglicht es „vertrauensgeführten“ Unternehmen schneller und flexibler zu agieren und zu reagieren als es in Unternehmen mit bürokratisierten Abläufen der Fall ist.

Generell ist im Rahmen des Vertragswesens zu unterscheiden, ob es sich um eine horizontale, eine vertikale oder diagonale Kooperation handelt, da die Vorgehensweise und die Risiken je nach Kooperationsrichtung variieren.

Im Falle einer horizontalen Kooperation liegen die Risiken auf der Hand; handelt es sich um ein Wettbewerbsunternehmen, so sind vor allem Know-how-Verlust und das einseitige Ausnutzen der Zusammenarbeit Gefahren der Kooperation. Bei vertikalen Kooperationen, beispielsweise mit Händlern, kann mangelnde technische Kompetenz oder ein zu breites Produktportfolio des Vertriebspartners ein Risiko sein.

Zusammenfassend lassen sich folgende Empfehlungen festhalten:

- „keep it simple“ als Grundsatz bei der Vertragsgestaltung (Verliert man sich in Details, stößt man schnell an länderspezifische Anforderungen, die nur schwer miteinander vereinbar sind.)
- Vertrauen reduziert das Bedürfnis nach vertraglichen Regelungen und vereinfacht so die Zusammenarbeit
- Differenzierung nach Art bzw. Richtung der Kooperation

5.6. Umsetzungsphase/ Weiterentwicklung der internationalen Zusammenarbeit (neue Mittel & Ziele)

Im Rahmen des neuen Prozesses lässt sich die Phase der Umsetzung nur schwer separieren und losgelöst von den anderen Phasen betrachten. Durch die Wandlung der linearen Vorgehensweise zu einem dynamisch, zirkulär verlaufenden Prozesses findet eine „Verschmelzung“ der einzelnen Phasen statt. Die kontinuierliche, kreisförmige Weiterentwicklung macht die Trennung in Einzelphasen schwierig. So fließen auch die Inhalte der Durchführungsphase wie Projektmanagement, Personalmanagement, Organisationsentwicklung und Controlling, durch die stetige Mittelgenerierung und Entwicklung neuer Ziele in die anderen Prozessphasen ein.[363]

Durch die Zusammenarbeit ergibt sich oft gleichzeitig eine Reihe von Möglichkeiten; sowohl neue Mittel als auch neue Ziele können sich im Rahmen der Umsetzungsphase ergeben, welche den gesamt Prozess beeinflussen. Neben Zufällen und Umständen beeinflussen uns auch unsere Partner. Die Zusammenarbeit schafft „neue“ Optionen für die Zukunft, die ein kontinuierliches Hinterfragen bzw. Weiterentwickeln des eigenen Geschäftsmodells mit sich bringen.

[363] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S. 20ff

Im Folgenden werden Maßnahmen des operativen Managements zur Pflege von Kooperationen dargestellt und Möglichkeiten der Erfolgskontrolle einer Zusammenarbeit beschrieben.

5.6.1. Maßnahmen des operativen Managements zur Pflege der Kooperation

Trotz Vertrauen und aller Flexibilität, die der Prozess bietet, kann auf eine Strukturierung der Maßnahmen des operativen Managements nicht verzichtet werden. Gerade im Rahmen der Fallstudien hat sich gezeigt, dass die Familienunternehmen bisher in den wenigsten Fällen konkrete Maßnahmen zur Pflege der Zusammenarbeit haben. Daher können unter anderem folgende Maßnahmen im Bezug auf ein erfolgreiches Kooperationsmanagement hilfreich sein:

- vertrauensbildende Maßnahmen wie beispielsweise Kundenschutz durch die Zusicherung keine Kunden direkt anzugehen
- Unterstützung der Vertriebsarbeit des Partners durch Schulungen und Infomaterial
- kontinuierliche Kommunikation
- regelmäßige Erfolgskontrolle über geeignete Kennzahlen

5.6.2. „Abschließende“ Erfolgskontrolle des Kooperationsprojektes

Die „abschließende“ Erfolgskontrolle umfasst die Identifikation sich im Laufe des Prozesses ergebender neuer Mittel und möglicher neuer Ziele wie auch ein (Zwischen-) Fazit für die Zusammenarbeit.

5.6.2.1. Neue Mittel

Um die sich neu ergebenden Mittel zu identifizieren, sollte sich das Unternehmen mit verschiedenen Punkten auseinander setzen. An dieser Stelle sollte sich das Unternehmen folgende Fragen stellen:

- Haben sich im Rahmen der Zusammenarbeit (und/oder im Zeitverlauf) neue Mittel ergeben, die eventuell meine Ausgangssituation verändern?
- Welche neuen Mittel stehen dem Unternehmen nun zur Verfügung?
- Wie können diese Mittel genutzt werden bzw. wie beeinflussen sie die Handlungsalternativen?

Ein einfaches Beispiel hierfür wäre, wenn durch die Kooperation der Ansatz im Zielmarkt deutlich gestiegen ist, somit den Umsatz und den Gewinn gesteigert hat und eine Kooperation mit Kapitalbeteiligung ermöglicht oder sogar die Gründung einer Tochtergesellschaft im Zielland sinnvoll macht.

Auch der Imagezuwachs bzw. Markenwert und die Bekanntheit des eigenen Unternehmens am Zielmarkt eröffnet unter Umständen ganz neue Möglichkeiten, die vielleicht sogar über den bisherigen Zielmarkt hinausgehen und Aktivitäten in weiteren Ländern ermöglichen.

Die Liste dieser Beispiele ließe sich noch lange fortsetzen und zeigt so, wie wichtig eine dynamische, zirkuläre Betrachtung des Prozesses und der Kooperationsprojekte ist.

5.6.2.2. Neue Ziele

Wie die Beispiele für neue Mittel gezeigt haben, ergeben sich anhand der dynamischen Betrachtung auch potentielle, neue Ziele. Diese neuen Ziele können eventuell in der gleichen Kooperationsverbindung verfolgt werden oder diese machen neue Kooperationen notwendig/sinnvoll. In dem Prozess, welcher auf den Grundprinzipien der Effectuation-Theorie basiert, bedingen sich die jeweiligen Phasen bzw. deren Ergebnisse gegenseitig, so dass ein stetig fortlaufender Prozess gewährleistet ist.

5.6.2.3. Fazit bezüglich der Zusammenarbeit

Abschließend sollte für das konkrete Kooperationsprojekt ein (Zwischen-)Fazit gezogen werden. Hierzu sind u.a. folgende Fragen zu beantworten:

- Ist die Kooperation erfolgreich? (Welche Erfolge konnten in welchem Zeitraum realisiert werden?)
- Soll diese Zusammenarbeit fortgesetzt werden? Wenn ja, wie?
- Ist der Partner der richtige?
- Ist die Art der Kooperation die richtige oder muss diese modifiziert werden?

5.6.3. Empfehlungen für die Umsetzungsphase

Ist eine Kooperation auf Dauer angelegt, so sollte eine Anpassung im Organigramm oder in den Stellenbeschreibungen der jeweiligen Verantwortlichen realisiert werden

(z.B. Strukturierung der Mitarbeiter nach In- und Ausland). Internationales Wachstum erfordert häufig auch eine interne Anpassung der Strukturen und Abläufe.

Des Weiteren empfiehlt es sich im Falle einer dauerhaften Kooperation feste Strukturen zu implementieren. Regelmäßige Besuche vor Ort und andere Möglichkeiten der Kommunikation sollten ausgenutzt und als Grundlage für die weitere Zusammenarbeit definiert werden.

5.7. Auflösung der Kooperation im Falle eines Kontrollverlustes bzw. Ausstieg im Prozessverlauf

Auf die Auflösung einer Kooperation wird im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen. Auch in den durchgeführten Fallstudienanalysen konnten kaum Daten zu dieser Phase des Prozesses gesammelt werden.

Es empfiehlt sich jedoch bei vertraglichen Vereinbarungen die Option einer Kündigung von Anfang an mit aufzunehmen. In diesem Fall spielt die Definition des leistbaren Verlustes eine zentrale Rolle; wird dieser gleich zu Beginn des Prozesses definiert, so ist der Verlust im Falle einer Auflösung besser zu kalkulieren.

Generell kann nur anhand der hierzu vorhandenen Literatur gesagt werden; dass eine Kooperation dann aufgelöst werden sollte, wenn “ihr eigentlicher Zweck nicht mehr erfüllt werden kann“ (http://www.lgh.de/kooperationsservice/grundlagen/aufloesung-einer-kooperation/index.html).[364] Denkbare Ursachen die eine Auflösung notwendig machen können beispielsweise folgende sein:

- Fehlverhalten der Mitglieder, das auch durch Sanktionen oder Schiedshilfen nicht abzustellen ist,
- eine veränderte Marktsituation,
- das Ausscheiden wichtiger Partner oder
- die wirtschaftliche Gefährdung der Einzelunternehmen.[365]

Da der Zweck einer Kooperation in den meisten Fällen zeitlich begrenzt ist, ist es daher nicht korrekt eine Auflösung einer Kooperation „grundsätzlich als ein Scheitern zu interpretieren“ (BECKMANN 2004, S. 92).

[364] Vgl. BECKMANN 2004 , S. 92
[365] Vgl. http://www.lgh.de/kooperationsservice/grundlagen/aufloesung-einer-kooperation/index.html

5.8. Zusammenfassung der Besonderheiten des optimierten Prozesses

Im Rahmen dieses Kapitels sollen nun die Besonderheiten des neuen, optimierten Kooperationsprozesses zusammengefasst werden.

Der zentrale Aspekt der Prozessoptimierung liegt in der Wandlung des linear kausalen Prozesses zu einem dynamisch, zirkulärem Vorgehen, welches sich an den Prinzipien des Effectuation-Modells orientiert. Es wurden jedoch eine Reihe weiterer Modifikationen vorgenommen, auf die im Folgenden einzeln eingegangen wird.

- **Dynamik durch zirkulären Ablauf**

  Wie bereits erwähnt wurde den Anforderungen der Praxis Rechnung getragen und das lineare Vorgehen wurde in einen dynamischen Prozess gewandelt. So wurde der Tatsache Rechnung getragen, dass sich sowohl die Umwelt als auch die Partner, deren Positionen oder auch die eigenen Vorstellungen weiterentwickeln und somit die Notwendigkeit entsteht auch die Kooperationen schon im Laufe deren Aufbaus anzupassen.

- **Neue Phase: Testphase**

  Die Praxis hat gezeigt, dass es sinnvoll ist eine Testphase durchzuführen, so ist es den Partnern möglich sich anzunähern ohne lange Vertragsverhandlungen testweise einzelne Projekte gemeinsam unverbindlich durchzuführen und so Vertrauen aufzubauen. Dies hat gleich den doppelten Vorteil, dass sowohl schneller mit der Zusammenarbeit begonnen werden kann als auch ein Ausstieg unkomplizierter möglich ist. Ein weiterer Vorzug ist, dass sich im Rahmen erfolgreicher Interaktionen schneller Vertrauen zwischen den Partnern aufbauen kann, welches wiederum einen Vertragsabschluss zu einem späteren Zeitpunkt vereinfachen und die dazugehörige Verhandlungsphase verkürzen wird.

- **Ausstiegsmöglichkeiten**

  In den bisherigen Modellen zum Aufbau von Kooperationen findet die Option des Ausstiegs leider keine Relevanz. Die bestehenden Prozessabläufe implizieren ein Durchlaufen des gesamten Prozesses und ermöglichen erst in der letzten Phase die Auflösung der geschlossenen Kooperation.

  In vielen Fällen ist jedoch schon weit früher ein Scheitern abzusehen oder die Option einer Kooperation überhaupt nicht sinnvoll. Daher bietet der modifizierte

Prozess mehrere Möglichkeiten aus dem Projekt auszusteigen bzw. den ursprünglichen Plan der Kooperation zu modifizieren.

- **Berücksichtigung einer stufenweisen Weiterentwicklung der Kooperationen** (z.B. von loser Kooperation über Joint Venture bis hin zur Tochtergesellschaft)

Durch die zirkuläre Prozessstruktur werden auch stufenweise Weiterentwicklungen von Kooperationen berücksichtigt. Ist eine Kooperation derart erfolgreich, dass sich die neuen Mittel und Handlungsalternativen so entwickeln, dass sich beispielsweise die Option eines Joint Ventures ergibt, so wird dies ebenfalls über den in Abbildung 42 dargestellten Prozess abgebildet.

- **Phasenübergreifende Aspekte** wie Planung/Managament und Bewertung/Kontrolle
  (Phasenübergreifende Modelle/Methoden = Paarweiser Vergleich, Spieltheorien, Visualisierung nicht vollständig bestimmter Tätigkeitsabläufe, Gestaltung Kooperationsteam[366])

Durch die zirkuläre Struktur des Prozesses, das kontinuierliche Bewerten und Anpassen der Mittel und Ziele, verfügt der optimierte Prozess über ein phasenübergreifendes Management einschließlich der notwendigen Bewertungs- und Kontrollmechanismen.

[366] Vgl. KILLICH/LUCZAK 2003, S.23ff

6. Fazit

Der Einfluss der zunehmenden Internationalisierung auf die Familienunternehmen in Deutschland liegt auf der Hand. Auch Familienunternehmen können sich dem kontinuierlich steigenden Wettbewerbsdruck nicht mehr entziehen und suchen nach neuen Absatzmärkten bzw. Vertriebsmöglichkeiten. Im Hinblick auf den Vertriebsaufbau im Ausland erscheinen Kooperationen häufig als geeignete Alternative zur Direktinvestition.

Im Rahmen der konzeptionellen Grundlagen wurden unter anderem die Unterschiede der Familienunternehmen zu Publikumsgesellschaften herausgearbeitet. Vor allem der Einfluss der Familie und die sich daraus ergebende Interessenslage sind hierbei zentrale Abgrenzungskriterien.[367] Aber auch die Identifikation der Familienmitglieder und der Mitarbeiter mit dem Unternehmen wirken sich auf den Erfolg des Familienunternehmens aus. Außerdem unterscheiden sich die Unternehmensarten im Bezug auf Informationsfluss und Ziele; während Publikumsgesellschaften in der Regel vorrangig finanzielle Ziele verfolgen, spielen bei Familienunternehmen auch subjektive, nicht-finanzielle Ziele – wie auch eine langfristigere, generationenübergreifende Ausrichtung – eine große Rolle.
Der Chance neue Absatzmärkte zu erschließen steht jedoch beispielsweise das Risiko einer hohen Unsicherheit gegenüber. Nicht jeder Markt kann vor Eintritt gut „eingesehen“ und analysiert werden. Der Versuch über Aktivitäten auf mehreren Märkten Risikostreuung zu betreiben hat oft zur Folge, dass das Unternehmen den Überblick verliert. Häufig steht dies auch mit den meist knappen personellen Ressourcen der Familienunternehmen in Zusammenhang.
Als Hauptmotiv für internationale Vertriebskooperationen konnte der wachsende Wettbewerbsdruck durch die kontinuierlich zunehmende Globalisierung und Internationalisierung identifiziert werden. Kooperationen bieten die Möglichkeit mit verhältnismäßig geringem Ressourceneinsatz internationale Absatzmärkte zu erschließen, sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten und vor den „großen Konzernen zu schützen“. Jedoch bringen internationale Kooperationen möglicherweise einen Kontrollverlust mit sich; häufig sind die Durchgriffsmöglichkeiten in derartigen Partnerschaften begrenzt. Auch eventuelle Imageschäden durch mangelhafte Leistung des Partners und wirtschaftliche Abhängigkeit sind Risiken, die berücksichtigt werden müssen.

[367] Vgl. HENNERKES/PLEISTER 1999, S. 21ff

Des Weiteren konnte gezeigt werden, dass die Erschließung neuer Absatzmärkte über Vertriebskooperationen von Familienunternehmen zahlreiche Parallelen zum Effectuation-Modell aufweist. Es ist daher sinnvoll die Ansätze der Effectuation-Theorie in den Kooperationsprozess einzubeziehen. Die Effectuation-Theorie, welche in erster Linie das besondere Verhalten im Rahmen von Unternehmensgründungen „erklären“ soll, kann auf das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen im Bezug auf internationale Vertriebskooperationen übertragen werden, wie in Kapitel 2.5.3 erläutert wurde.

Aus den konzeptionellen Grundlagen und den Ergebnissen der Delphi-Analyse ergaben sich einige zentrale Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die Entwicklung und die Pflege internationaler Vertriebskooperationen, auf deren Basis das modifizierte Prozessmodell – wie es in Kapitel 5.1 erläutert wurde – erstellt werden konnte.

Die wichtigsten Faktoren, um eine internationale Vertriebskooperation zum Erfolg zu führen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Partnern
- beidseitiges Engagement
- Aufmerksamkeit bei der Partnerwahl
- gemeinsame oder komplementäre Zielsetzungen
- Kulturverständnis vor allem für länderspezifische Unternehmenskulturen
- ausreichende interne Ressourcen (insbesondere personell)
- komplementäre Produkte/Dienstleistungen
- Kommunikation (vor allem eine gemeinsame Sprache)

Anhand der identifizierten Erfolgsfaktoren konnte ein optimierter Kooperationsprozess entwickelt werden, der die Ansätze des Effectuation-Modells mit dem klassischen linearen Kooperationsprozess vereint und den praktischen Anforderungen der Familienunternehmen gerecht wird. Somit basiert der optimierte Prozess auf den Prinzipien der Effectuation-Theorie: Mittelorientierung, leistbarer Verlust, Umstände und Zufälle, sowie Vereinbarungen und Partnerschaften.
Die größte Umstellung ist an dieser Stelle die Orientierung an den zur Verfügung stehenden Mitteln, statt einzig und allein an den im Vorfeld festgelegten Zielen. Besonders in der Phase der Situationsanalyse ist der Fokus auf die unternehmensinterne Analyse, mit dem Schwerpunkt der Identifikation der zur Verfügung stehenden Mittel, zu richten. Die Mehrheit der Familienunternehmen agiert

jedoch bereits nach diesem Prinzip, was in erster Linie mit dem Bedürfnis der Risikominimierung in Zusammenhang steht. Im Bezug auf die personellen Ressourcen spielt die Motivation der Mitarbeiter eine zentrale Rolle, Veränderungen sollen als Chance betrachtet werden und das Engagement der Mitarbeiter steigern. [368] Gerade im Hinblick auf den Aufbau einer internationalen Vertriebskooperation spielen personelle Ressourcen eine wichtige Rolle, da vor allem die ersten Prozessphasen sehr stark von der wechselseitigen Kommunikation abhängig sind. Nur durch beidseitiges Engagement und gute Kommunikation kann ein stabiles Vertrauensverhältnis aufgebaut werden; dies ist auch bei der Partnerwahl zu berücksichtigen. Familienunternehmen haben gegenüber Publikumsgesellschaften hier aufgrund der stärkeren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen in der Regel einen Vorteil.

Die Umstellung auf einen zirkulären Prozess macht den Aufbau und die Weiterentwicklung von Kooperationen zu einem Teil des Unternehmens, der nie eindeutig als abgeschlossen betrachtet werden kann. Viel mehr wird dieser mit der Verankerung einer Internationalisierungsstrategie zu einer kontinuierlich zu verfolgenden und zu optimierenden Unternehmensaufgabe.
Entscheidet sich ein Familienunternehmen mittels internationaler Kooperationen neue Märkte zu erschließen, so sollte dies in der Konsequenz dazu führen, dass der hier vorgestellte Kooperationsprozess schrittweise mit allen Konsequenzen in das operative Tagesgeschäft des Unternehmens implementiert wird. Die strukturierte Umsetzung unterstützender und vertrauensbildender Maßnahmen, kontinuierliche Kommunikation mit dem Partner und regelmäßige Erfolgskontrollen fördern eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Wenn eine internationale Vertriebskooperation erfolgreich funktionieren soll, so muss diese kontinuierlich gepflegt und kontrolliert werden.

[368] Vgl. GREINER/WOLF 2011, S. 19

ANHANG

Der Anhang beinhaltet folgende Elemente:

Anhang I:	Fragebogen der explorativen Voruntersuchung
Anhang II:	Info-Kartenbeispiel
Anhang III:	Interviewleitfaden zur Fallstudienanalyse (1. Stufe Delphi-Analyse)
Anhang IV:	Fragebogen zur Bewertung der Ergebnisse der 1. Stufe (2. Stufe Delphi-Analyse)

Anhang I: Fragebogen der explorativen Voruntersuchung

I Allgemeine Fragen/Hypothesen:

1. Welche Bedeutung hat Internationalisierung generell im 21Jhd.?
   ☐unwichtig ☐wichtig ☐sehr wichtig
   Kreuzen Sie zutreffendes an (Mehrfachnennungen sind möglich):
   ☐Die Internationalisierung ist brachenübergreifend von großer Bedeutung
   ☐Auch für kleine und mittlere Unternehmen bleibt die Internationalisierung nicht folgenlos
   ☐Internationalisierung spielt nur in einzelnen Branchen wie z.B. Automobil, Elektronik und
   Telekommunikation eine große Rolle
   ☐Die Bedeutung der Internationalisierung ist abhängig von der Unternehmensgröße
   ☐Die Internationalisierung wird mittel- bis langfristig an Bedeutung verlieren
   ☐Die Bedeutung der Internationalisierung wird weiter zunehmen
   ☐Für kleine und mittlere Unternehmen ist Internationalisierung auch in Zukunft kaum von
   Bedeutung

2. Welche Bedeutung haben internationale Aktivitäten für Familienunternehmen in Zukunft?
   Kreuzen Sie ebenfalls zutreffendes an (Mehrfachnennungen sind möglich):
   ☐Familienunternehmen und Publikumsgesellschaften unterscheiden sich im Hinblick auf die
   Internationalisierung nicht
   ☐Familienunternehmen haben bessere Voraussetzungen, um international erfolgreich zu sein
   ☐Für Familienunternehmen resultieren aus der Internationalisierung andere Konsequenzen,
   als für Publikumsgesellschaften
   ☐Familienunternehmen sind im Hinblick auf den internationalen Markt schlechter gestellt

3. Gibt es Erfolgsfaktoren, die für den internationalen Erfolg von Familienunternehmen bezeichnend sind?☐ja ☐nein *(weiter mit Frage 4)*
   Kreuzen Sie bitte die 5 wichtigsten Erfolgsfaktoren an.
   ☐Verantwortungsgefühl gegenüber dem Unternehmen ☐Werte
   ☐Nachhaltige Unternehmensstrategie ☐Zusammenhalt
   ☐kurze Entscheidungswege ☐Mitarbeitermotivation
   ☐Finanzielle Strukturen ☐Führung
   ☐strategische Planung ☐Unternehmensstruktur
   ☐Sonstige:

Fax: 07 11 / XXXXXX - Email: XXXXXXXXXX@web.de

4. Existieren länderspezifische Erfolgsfaktoren? (Europa, USA, Asien, Afrika…)
   ☐ja ☐nein *(weiter mit Frage 5)*
   Geben Sie bitte die länderspezifischen Erfolgsfaktoren für die folgenden Regionen an
   Europa: Deutschland:
   Frankreich:
   Italien:
   England:
   Osteuropa:
   Amerika:
   Asien:
   Afrika:

5. Wird die Bedeutung von Familienunternehmen in der weltweiten Wirtschaft in Zukunft zunehmen?
   ☐ja ☐nein
   Begründen Sie Ihre Aussage stichwortartig

6. Sind Familienunternehmen erfolgreicher als nichtfamiliengeführte Unternehmen (z.B. bezüglich Aspekten wie z.B. Umsatz, Nachhaltigkeit, finanzielle Unabhängigkeit, Ertrag, langfristige Planung…)?
   ☐ja ☐nein
   Begründen Sie Ihre Aussage stichwortartig

II Elemente des Basisteils der Arbeit:

Welche Begriffe sind von zentraler Bedeutung und sollten in der Arbeit näher erläutert werden?
Kreuzen Sie bitte die wichtigsten Begriffe an (maximal 7).

☐Familienunternehmen	☐Werte	☐finanzielle Absicherung
☐Führung	☐Strategie	☐Kooperationen
☐Nachfolge	☐Produktion/Logistik	☐Merger&Acquisitions
☐Unternehmenskultur	☐Bankwesen	☐Konzernstrukturen
☐Planung	☐Strategieentwicklung	☐Internationalisierung
☐Erfolgsfaktoren	☐Unternehmensstruktur	☐Währungsrisiken
☐Nachhaltigkeit	☐Publikumsgesellschaften	☐Sonstige:

Fax 0711 / XXXXXX - Email: XXXXXXXXXX@web.de

III Zu untersuchende Elemente im Hauptteil:

Wie bewerten Sie die im Folgenden beschriebene Vorgehensweise?

- Analyse der notwendigen unternehmensinternen Voraussetzungen um internationale Unternehmensaktivitäten aufzubauen
  (eventuell auch die marktseitigen Voraussetzungen)
- Identifikation von Erfolgsfaktoren international tätiger Familienunternehmen
  (Schwerpunkte der jeweiligen Betrachtungen sollen immer die Aspekte „Führung“, „Strategie“ und
  „familiäre Besonderheiten“ sein)
- Ableitung einer Implementierungsstrategie zum Einstieg in den internationalen Markt

Kreuzen Sie zutreffendes an und ergänzen Sie wenn nötig.

☐logischer Aufbau

☐Reihenfolge der Vorgehensweise ist fehlerhaft und sollte wie folgt geändert werden:

☐unvollständige Struktur, folgendes sollte noch einfließen:

IV Ziel der Arbeit:

1. Generell ist festzulegen, ob es sich bei der Arbeit um eine „Übersichtsarbeit“ – breit angelegte Forschung, die einen allgemeinen Überblick über die umfassende Thematik gibt – oder um eine „tiefere Forschungsarbeit“ – vertiefte Forschung in einem einzelnen, speziellen Themenbereich – handeln soll.
   Kreuzen Sie an, welche Art der Arbeit aus Ihrer Sicht einen höheren praktischen Nutzen für deutsche Familienunternehmen bringt.
   ☐Übersichtsarbeit (Breit angelegter Überblick mit dem Ergebnis eines Leitfadens zur Vorgehensweise
   bei geplanter Internationalisierung eines Familienunternehmens) *(weiter mit Frage 2)*
   ☐tiefere Forschungsarbeit (Betrachtung eines speziellen Teilbereiches bei der Entwicklung
   von internationalen Aktivitäten) *(weiter mit Frage 3)*

2. Im Fall einer „Übersichtsarbeit“ soll anhand verschiedener Fallstudien, der Expertengespräche und einer Delphi-Analyse soll eine Analyse von Familienunternehmen durchgeführt werden, die international tätig sind oder tätig werden wollen.
   Im Anschluss soll das Ziel der international erfolgreichen Aktivität des Unternehmens mit Hilfe einer Strategieentwicklung verfolgt werden.

   Der Ansatz der Implementierung könnte im Rahmen einer Erstellung eines Leitfadens für Familienunternehmen, die an der Internationalisierung teilnehmen möchten, sein.
   Wie bewerten Sie die Erstellung eines solchen Leitfadens?
   ☐sehr sinnvoll/hilfreich ☐eventuell hilfreich ☐überflüssig

Fax: 0711 / XXXXXX - Email: XXXXXXXXXX@web.de

3. Im Fall einer „tieferen Forschungsarbeit“ ist ein Themenbereich auszuwählen, der im Detail betrachtet wird.
   Bitte kreuzen Sie 3 Themenbereiche, die Sie im Detail interessieren würden
   ☐Kooperationsformen ☐Währungsrisiko ☐Logistik ☐Mitarbeiterführung
   ☐volkswirtschaftliche Entwicklung der Märkte ☐Werteerhaltung trotz Internationalisierung
   ☐Haftung ☐Steuerrechtliche Vorteile/Nachteile internationaler Aktivitäten

V freiwillige Angaben:

Name: Email:

Telefon: Fax:

Unternehmen:

Unternehmensgröße/Mitarbeiterzahl: Position:

International tätig? ☐ja, in folgenden Ländern:

☐nein ☐noch nicht, aber voraussichtlich ab

VI Abschließende Informationen:

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, die Fragen zu beantworten.
Bitte faxen Sie diese Seiten nun an folgende ***Faxnummer: 0711 / xxxxxxx***
oder schicken Sie den ausgefüllten Fragebogen an ***xxxxxxxxxxxx@web.de***.
Für Ihre Unterstützung bedanke ich mich recht herzlich!

Fax: 0711 / xxxxxx - Email: xxxxxxxxxxx@web.de

Anhang II: Info-Kartenbeispiel

Allgemeines

Firma: **Datum:**

Ansprechpartner: **Telefon:**

☐ telefonisch ☐ persönlich ☐ schriftlich

Aufhänger:

Woher besteht Kontakt bzw. über welche Plattform/Artikel etc. bin ich auf das Unternehmen aufmerksam geworden und warum passt es in meine Studie.

Das Unternehmen

Branche/Produkte/Dienstleistungen:

Branche:

Produkte:

Serviceleistungen:

Zahlen & Fakten:

Gründung:

Anzahl Mitarbeiter:

Umsatz-/Absatzzahlen:

Internationale Aktivitäten:

In welchen Ländern ist/war das Unternehmen bisher aktiv.

Falls ersichtlich in welcher Form, ist dies auch vermerkt worden.

Verschiedenes:

z.B. Auszeichnungen, Produktneuheiten, Alleinstellungsmerkmale etc.

Der Ansprechpartner

Position im Unternehmen:

Historische Entwicklung / Verwandtschaftsgrad:

Verschiedenes:

Anhang III: Interviewleitfaden zur Fallstudienanalyse
(1. Stufe Delphi-Analyse)

I Unternehmen / Ansprechpartner

Firma: Datum:

Ansprechpartner: Position/Abteilung:

Kontaktdaten (Email/Telefon):

Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen: ☐<50 MA ☐50-100 ☐100-250 ☐250-500 ☐>500

II Internationale Aktivität

1. Ist/war Ihr Unternehmen international tätig? ☐ja ☐nein *(Ende – sollte im Vorfeld geklärt sein)*
2. Seit wann ist Ihr Unternehmen international aktiv bzw. in welchem Zeitraum war es aktiv?
3. In welcher Form sind Sie in anderen Ländern aktiv? *(Internationalisierungsstrategie)*
   ☐ Leistungserstellung im Inland (durch Export) *(Beschreiben Sie die Art der Zusammenarbeit näher)*

   ☐Leistungserstellung im Ausland (vertragliche Kooperation): *(Beschreiben Sie die Art der Zusammenarbeit näher; Lizenzierung, Franchising, Konsortium, Managementverträge, Auftragsfertigung…)*

   ☐ Leistungserstellung im Ausland (Direktinvestition): ☒Joint Venture ☒ Tochtergesellschaft
   (Beschreiben Sie die Art der Zusammenarbeit näher)
   Joint Venture in China;

4. Was ist das Motiv für die Kooperation gewesen? In welchem Bereich kooperieren Sie?
   ☐Export ☐Einkauf ☐Produktion ☐Vertrieb ☐ Finanzierungskooperation
   ☐F&E ☐Sonstiges
5. In welchen Ländern sind Sie in welcher Form aktiv?
   Land 1: ☐Export ☐Direktinvestition; ☐Kooperation; Bereich
   Land 2: ☐Export ☐Direktinvestition; ☐Kooperation; Bereich
   Land 3: ☐Export ☐Direktinvestition; ☐Kooperation; Bereich
   Land 4: ☐Export ☐Direktinvestition; ☐Kooperation; Bereich
   ☐mehr als 4 Länder:

III Aufbau internationaler Vertriebs-Kooperationen

1. In der Regel werden im Rahmen einer Kooperationsentwicklung folgende Phasen nacheinander durchlaufen:
   - Initiierungsphase (Bewertung der Ausgangssituation)
   - Vorbereitung (Partnersuche und Auswahl des Kooperationspartners)
   - Abschluss (Verhandlungen und Vertragsabschluss)
   - Umsetzung / Pflege (Management und Controlling)
   - ggf. Auflösung der Zusammenarbeit

   War dies in Ihrem Fall zutreffend? ☐ja ☒nein *(Weiter mit Frage 2 dieses Abschnittes)*

2. Können Sie etwas über den Aufbau Ihrer internationalen Vertriebskooperationen berichten? *(Beschreiben Sie die einzelnen Phasen des Aufbaus, inkl. des zeitlichen Aufwandes))*

3. Was haben Sie als besondere Herausforderung im Aufbau der Kooperation empfunden? *(Schwierigkeiten/Zeitaufwand? Lassen sich die Schwierigkeiten in die einzelnen Phasen einordnen? Ist eine Phase besonders „riskant oder aufwändig“?)*

6. Wer bzw. welche Ebene des Unternehmens hat/haben die Entscheidung zur internationalen Kooperation getroffen? *(Beteiligte Personen, Abteilungen, Externe… Anzahl der Personen, die in den Prozess integriert waren?)*

7. Wer war für die Umsetzung des Kooperationsvorhabens verantwortlich? Gab es weitere Beteiligte?
(Beteiligte Personen, Abteilungen, externe Unterstützung…Anzahl der Personen?)

8. Wie wurde die Zusammenarbeit geplant und vorbereitet? *(Planungsebenen, zeitl.Horizont…)*

9. Wie wird die Zusammenarbeit kontrolliert/überwacht & gepflegt? *(Kennzahlen, Vorortbesuche, gemeinsame Messeauftritte etc.)*

10. Ist Ihr Partnerunternehmen ebenfalls ein Familienunternehmen? ☐ja ☐nein *(Weiter mit Frage 11)*
11. Haben Sie sich bewusst für ein Familienunternehmen als Partner entschieden? ☐ja ☒nein
12. Wie kam der Kontakt zu Ihrem Partnerunternehmen zustande? ☐ geplant ☐ zufällig

13. Was zeichnet Ihren Kooperationspartner aus? Warum haben Sie sich für dieses Unternehmen entschieden?
(Welche Kriterien sollte ein Kooperationspartner in Ihrem Fall erfüllen? Anforderungen?)

III Erfolgsfaktoren und deren Determinanten

1. Welche Faktoren würden Sie im Aufbau von Kooperationen durch Familienunternehmen als ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg angeben? *(personell, organisatorisch, finanziell…)*

2. Würden Sie sagen, dass Sie als Familienunternehmen besondere Vor- oder Nachteile im Rahmen der Internationalisierung haben? ☐ja ☐nein *(Begründen Sie Ihre Aussage)*

   Vorteile:

   Nachteile:

Sonstiges:

Vielen Dank für die Teilnahme an der Untersuchung!

Leitfadeninterview

Anhang IV: Fragebogen zur Bewertung der Ergebnisse der 1. Stufe (2. Stufe Delphi-Analyse)

I Themengruppen der Untersuchung

- Motive für internationale Kooperationen
- Aufbau internationaler Vertriebskooperationen
- Erfolgsfaktoren von Kooperationen
- Vor- und Nachteile von Familienunternehmen vor dem Hintergrund der Internationalisierung
- Ursachenforschung

II Motive für internationale Kooperationen

(Bitte bewerten Sie die im folgenden aufgelisteten Aussagen auf der Skala von 1 bis 6)

14. Internationale Kooperationen werden in erster Linie zur Erschließung neuer Märkte/aus Gründen des Vertriebs aufgebaut.

1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐
trifft überhaupt nicht zu					trifft vollkommen zu

15. Vor dem Hintergrund neue Produktionsstandorte aufzubauen, werden in der Regel eigene Tochtergesellschaften oder Joint Ventures gegründet.

1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐
trifft überhaupt nicht zu					trifft vollkommen zu

16. Kooperationen aus den Motiven Einkauf, Finanzierung, Forschung & Entwicklung etc. sind aktuell eher die Ausnahme auf dem Markt.

1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐
trifft überhaupt nicht zu					trifft vollkommen zu

17. Auch in Zukunft werden für deutsche Familienunternehmen vor allem „Vertriebskooperationen“ zur Erschließung neuer Märkte von Interesse sein.

1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐
trifft überhaupt nicht zu					trifft vollkommen zu

18. Der Eintritt in neue Märkte ist mit einem großen Maß an Unsicherheit verbunden.

1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐
trifft überhaupt nicht zu					trifft vollkommen zu

III Aufbau internationaler Vertriebs-Kooperationen

(Bitte bewerten Sie die im folgenden aufgelisteten Aussagen entsprechend der jeweiligen Skala)

1. In der Praxis wird der Kooperationsprozess von Familienunternehmen in der Regel nicht gemäß der 5-Phasen-Theorie gut strukturiert & standardisiert geplant und umgesetzt.
   (Zur Erinnerung die 5 Phasen des Kooperationsprozesses: 1)Initiierungsphase, 2)Vorbereitungsphase, 3)Abschluss, 4)Umsetzung/Pflege und ggf. 5)Auflösung der Zusammenarbeit)

1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐
trifft überhaupt nicht zu					trifft vollkommen zu

2. Besondere Aufmerksamkeit sollte man jedoch den ersten beiden Phasen (Initiierung und Vorbereitung) widmen.
   1)Initiierungsphase: Analyse/Bewertung der Ausgangssituation
   2)Vorbereitungsphase: Partnersuche & Partnerauswahl
   1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐
   trifft überhaupt nicht zu — trifft vollkommen zu
3. Sind Ihrer Meinung nach die Bereiche „Analyse & Bewertung der Ausgangssituation“, „Definition der strategischen Ziele“ und „Partnersuche & Partnerauswahl“ in einem Zeitraum von weniger als einem Jahr strukturiert zu bewältigen?
   (Vorausgesetzt es arbeiten maximal 3 Teilzeitkräfte daran) ja☐ nein☐
4. Aus einer unzureichenden Planung & Vorbereitung ergibt sich ein höheres Risiko für das Scheitern einer Kooperation.
   1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐
   trifft überhaupt nicht zu — trifft vollkommen zu
5. Unsicherheiten lassen sich durch eine gute Planung & Vorbereitung reduzieren.
   1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐
   trifft überhaupt nicht zu — trifft vollkommen zu
6. Familienunternehmen sind in der Gestaltung des Kooperationsprozesses sehr flexibel.
   1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐
   trifft überhaupt nicht zu — trifft vollkommen zu
7. Familienunternehmen weisen meist eine unzureichende Struktur im Kooperationsprozess auf.
   1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐
   trifft überhaupt nicht zu — trifft vollkommen zu
8. Viele Kooperationen von Familienunternehmen entstehen in der Praxis aus sich ergebenden Gelegenheiten/Zufällen.
   1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐
   trifft überhaupt nicht zu — trifft vollkommen zu
9. Mit einer konkreten/optimierten Planung lassen sich Erfolgschancen von Kooperationen steigern.
   1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐
   trifft überhaupt nicht zu — trifft vollkommen zu
10. In Familienunternehmen ist die Internationalisierung „Chefsache“; sowohl die strategischen Entscheidungen, als auch die ersten Umsetzungsmaßnahmen werden in der Regel von der Geschäftsführung überwiegend allein getragen (Ø 3 Personen, die aber noch andere Aufgaben haben)
    1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐
    trifft überhaupt nicht zu — trifft vollkommen zu

11. Partnerunternehmen von Familienunternehmen sind meist ebenfalls Familienunternehmen.

1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐
trifft überhaupt nicht zu					trifft vollkommen zu

12. Kriterien für einen „passenden Partner“ sind:
(Bitte bewerten Sie die Kriterien einzeln wie folgt:)

- „Chemie muss stimmen“ / Philosophie / Werte	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig
- Ebenbürtigkeit (Größenverhältnis)	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig
- Marktposition / Netzwerk	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig
- Komplementäres Leistungsportfolio	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig
- Ressourcenbereitschaft	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig

III Erfolgsfaktoren / Herausforderungen

(Bitte bewerten Sie die hier aufgeführten Erfolgsfaktoren auf der Skala von 1 bis 6)

3.	interne „Ressourcen-Definition“	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig
4.	Partner(aus)wahl	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig
5.	(gemeinsame) Sprache	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig
6.	Kulturverständnis	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig
7.	Vertrauen	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig
8.	beidseitiges Engagement	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig
9.	gemeinsame/komplementäre Ziele	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig
10.	gegenseitige Ergänzung	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig

IV Vor- und Nachteile von Familienunternehmen vor dem Hintergrund der Internationalisierung

(Bitte bewerten Sie die hier aufgeführten Erfolgsfaktoren auf der Skala von 1 bis 6)

1. Die flachen Hierarchien von Familienunternehmen spiegeln sich in kurzen Entscheidungswegen wieder.

1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐
trifft überhaupt nicht zu					trifft vollkommen zu

2. Der zentrale Unterschied zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen liegt in der Denkweise der Unternehmen. Familienunternehmen richten sich im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen langfristig aus.

1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐
trifft überhaupt nicht zu					trifft vollkommen zu

Bewertung der Ergebnisse

3. Die langfristige Ausrichtung von Familienunternehmen bringt ein längeres Durchhaltevermögen mit sich und macht Familienunternehmen so zu einem zuverlässigen Partner.

1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐
trifft überhaupt nicht zu					trifft vollkommen zu

V Ursachenforschung

(Bitte bewerten Sie die hier aufgeführten Ursachen auf der Skala von 1 bis 6)

1. Warum sind Familienunternehmen oft weniger strukturiert und standardisiert als Nicht-Familienunternehmen?

- Vertrauen (enger persönlicher Kontakt)	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig
- stärker „persönlichkeitsgeführt“	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig
- flache Hierarchien	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig

- Sonstige Ursachen:

2. Warum sind Kooperationen von Familienunternehmen oft individuell gestaltet?

- Zufälle/Gelegenheiten „statt Planung“	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig
- persönliche Kontakte als Basis	1☐ unwichtig	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐ sehr wichtig

- Sonstige Ursachen:

VI Sonstige Anmerkungen:

Vielen Dank für die Teilnahme an der Untersuchung!

Bevölkerung der Ergebnisse

LITERATURVERZEICHNIS

Abel, J. (1992): Kooperationen als Wettbewerbsstrategien für Softwarunternehmen, Frankfurt am Main, Berlin

Adam, D.; Backhaus, K.; Thonemann, U. W.; Voeth, M. (2004): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Koordination betrieblicher Entscheidungen, 3. Aufl.

Ahlert, D.; Schröder, H. (2001): Strategische Erfolgsforschung und Benchmarking in Handel und Distribution, Münsteraner Schriften zur Distributions- und Handelsforschung, Band 3, 2. Aufl., Münster

Ahlert, D.; Hesse, J.; Kruse, P. (2006): Internationale Markenführung in Dienstleistungsnetzwerken – Internationalisierung von KMU: Bericht zum Teilprojekt „Schäper", I-MADI.net-Projektbericht Nr. 5 des Instituts für Handelsmanagement, Universität Münster

Albach, H. (1992): Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien, Diskussionspapier FS IV 92-1, Wissenschaftszentrum Berlin

von Andreae, C. (2007): Familienunternehmen und Publikumsgesellschaften, 1. Auflage, Wiesbaden

Arend, R. J. (2006): Test of the resource-based view: Do the empirics have any clothes?; in: Strategic Organization, 4(4), S. 409-421

Arnold, U. (1982): Strategische Beschaffungspolitik – Steuerung und Kontrolle strategischer Beschaffungssysteme von Unternehmen, Frankfurt am Main

Atteslander, P. (2006): Methoden der empirischen, 11., neu bearb. und erw. Aufl., Berlin

Babo, T.M. (2004): Deutsch-südafrikanische Unternehmenskooperationen – Strategien und Erfolgsfaktoren vor dem Hintergrund kulturspezifischer Besonderheiten und sich wandelnder ökonomischer Rahmenbedingungen, Berlin

Backes-Gellner, U.; Huhn, K. (2000): Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für mittelständische Unternehmen, in: Gutmann, J.; Kabst, R. (Hrsg.), Internationalisierung im Mittelstand, S.175-192, Wiesbaden

Backhaus, K.; Meyer, M. (1993): Strategische Allianzen und strategische Netzwerke, in: Wirtschaftwissenschaftliches Studium, 22. Jg., Nr. 7, S.330-334

Backhaus, K. (2003): Industriegütermarketing, 7., erw. und überarb. Aufl., München

Backhaus, K.; Büschken, J.; Voeth, M. (2003): Internationales Marketing, 5., überarbeitete Aufl., Stuttgart

Bamberger, I.; Wrona, T. (1997): Globalisierungsbetroffenheit und Anpassungsstrategien von Klein- und Mittelunternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67.Jg., Nr. 7, S.713-735

Barney, J. B. (1991): Firm resources an sustained competitive advantage, in: Journal of Management, 17(1), S.99-120

Bartelt, A. (2002): Vertrauen in Zuliefernetzwerken – Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Autozulieferindustrie, Wiesbaden

Bassen, A. v.; Behnam, M.; Gilbert, D. U. (2001): Internationalisierung des Mittelstandes – Ergebnisse einer empirischen Studie zum Internationalisierungsverhalten deutscher mittelständischer Unternehmen, in: ZfB, 71. Jg.; H4; S. 413-432

Baus, K. (2007): Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2.Aufl.

Becker, T.; Dammer, I.; Howaldt, J.; Killich, S.; Loose, A. (2005): Netzwerkmanagement, 2. überarb. u. erw. Aufl., Berlin

Becker, J.; Knackstedt, R.; Pfeiffer, D. (Hrsg.)(2008): Wertschöpfungsnetzwerke – Konzepte für das Netzwerkmanagement und Potentiale aktueller Informationstechnologien, Heidelberg

Beckmann, H. (2004): Supply Chain Management: Strategien und Entwicklungstendenzen, Berlin, Heidelberg, New York

Von Behr, M.; Semlinger, K. (2004): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main

Bergold, J. B.; Flick, U. (Hrsg.) (1987): Ein-Sichten – Zugänge zur Sicht des Subjekts mittels qualitativer Forschung, Tübingen

Berndt, R.; Sander, M. (2002): Betriebswirtschaftliche, rechtliche und politische Probleme der Internationalisierung durch Lizenzerteilung, in: Mavharzina, K.; Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management – Grundlagen, Instrumente, Perspektiven, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S.601-624

Birkholz, K. (2000): Identifikation und Analyse bestehender und zukünftiger Erfolgsfaktoren im Prozess der strategischen Planung zum Aufbau einer balanced scorecard, Münster

Böcker, H. (1991): Steuerliche Prüfung und Behandlung von Lizenzzahlungen an verbundene ausländische Unternehmen, in: Die steuerliche Betreibsführung, 31. Jg.; Nr. 4, S.73-83

Boehme, J. (1986): Innovationsförderung durch Kooperation, Berlin

Böing, C. (2001): Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer E-Commerce, Wiesbaden

Bortz, J.; Döring, N. (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Aufl., Berlin

Brockhaus, R. (2004): Family Business Succession: Suggestion for Future Research, in: Family Business Review, 17. Jg., Nr. 2, S.165-177

Bronder, C.; Pritzl, R. (1991): Leitfaden für strategische Allianzen, Harvard Manager Heft 1, S.44-53

Casillas, J.; Acedo, F. (2004): Internationalization of Family SMEs: How Family Involvement Affects?, in: Tomaselli, S.; Melin, L. (Hrsg.): Research Forum Proceedings der 15th F.B.N. World Conference, Copenhagen, S.22-38

Chetty, S.; Agndal, H. (2007): Social Capital and its Influence on Changes in Internationalization Mode Among Small and Medium-Sized Enterprises, in: Journal of International Marketing, Vol.15, Issue 1, S.1-29

Chrisman, J.; Chua, J.; Litz, R. (2003): A unified systems perspective od family firm performance – an extension and integration, in: Journal of Business Venturing, 18. Jg., Nr. 4, S.467-472

Chrisman, J.; Chua, J.; Sharma, P. (2005): Trends and directions in the developement of a strategic management theory of the family firms, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 29. Jg., Nr. 5, S.555-576

Chrisman, J.; Chua, J.; Steier, L. (2005): Sources and Consequences of Distinctive Familiness – An Introduvtion, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 29. Jg., Nr. 3, S.237-247

Dalkey, N. (1967): Delphi, Rand Corporation, Santa Monica

Darke, P.; Schanks, G.; Broadbent, M. (1998): Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism, in: Information Systems Journal, 8. Jg., Nr. 4, S.273-289

Debicki, B. J.; Matherne, C. F.; Kellermanns, F. W.; Chrisman, J. J. (2009): Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why, in: Family Business Review, 22(2), S. 151-166

Dellmann, K. (1991): Einflußgrößen der Erfolgsdynamik. In: Kistner, K.-P.; Schmidt, R. (Hrsg.): Unternehmensdynamik: Horst Albach zum 60. Geburtstag. Wiesbaden, 1991, S. 419 – 442

Diller, H. (1992): Stichwort Kooperation, Vahlens großes Marketinglexikon, München

Dyer, G.; Whetten, D.A. (2006): Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 30. Jg., Nr. 6, S.785-802

Eden, H. (2001): Kleine und mittlere Unternehmen im Prozess der Internationalisierung, in: Krystek, U.; Zur, E.: Handbuch Internationalisierung – Globalisierung – Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, 2. Aufl., Berlin und andernorts, S. 35-80

Eisele, J. (1995): Erfolgsfaktoren des Joint-Venture-Management : Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Wiesbaden

Eisenbarth, M. (2003): Erfolgsfaktoren des Supply Chain Managements in der Automobilindustrie, Frankfurt am Main et al.

Eisenhardt, K. (1989): Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, 14. Jg., Nr. 4, S.532-550

Eisenhardt, K.; Graebner, M. (2007): Theory Building From Cases – Opportunities and Challenges, in: Academy of Management Journal, 50. Jg., Nr. 1, S.25-32

Engelbach, W. (2000): Anbahnung internationaler Kooperationen; in: Internationalisierung der Medienindustrie – Entwicklung, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen, Wittenzellner, H. (Hrsg.), Stuttgart

Engelhardt, W. H. (1976): Mehrstufige Absatzstrategien, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung – Kontaktstudium, 28. Jg, S. 175-182

Engelhardt, W. H..; Günter, B. (1981): Investitionsgüter-Marketing – Anlagen ; Einzelaggregate ; Teile ; Roh- u. Einsatzstoffe ; Energieträger, Stuttgart [u.a.]

Ertelt-Vieth, A. (2005): Interkulturelle Kommunikation und kultureller Wandel, Tübingen

Faschingbauer, M. (2009): Ziele stören – Wie man etwas organisiert, das man noch nicht kennt, in: Qualitas 1-2009, S.28-30

Faschingbauer, M. (2010): Effectuation – Wie erfolgreich Unternehmer denken, entscheiden und handeln, 2.Aufl., Stuttgart

Fladnitzer, M. (2006): Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen : Grundlagen, Rahmenbedingungen und Maßnahmen zur Vertrauensbildung, 1. Aufl., Wiesbaden

Fleig, J. (2000): Zukunftsfähige Kreislaufwirtschaft, Stuttgart

Fombrun, C. (1996): Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Boston

Friese, M. (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden

Fritz, W. (1990): Marketing – ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung; in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 12 (1990)2, S.92

Fueglistaller, U.; Müller, C.; Volery, T. (2008): Entrepreneurship, 2. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden

Gallo, M. A.; Garcia Pont, C. (1996): Important Factors in Family Business Internationalization, in: Family Business Review, 9. Jg., Nr. 1; S.45-59

Gemünden, H. G.; Walter, A.; Helfert, G. (1996): Grenzüberschreitende Geschäftsbeziehungen – Erfolgsfaktoren und Gestaltungsempfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen in Markt Kommunikation Innovation, Band 2, Prof. Dr. Michael Schenk, Prof. Dr. Bruno Neibecker (Hrsg.), Münster

Gerum, E. (2000): Internationalisierung mittelständischer Unternehmen durch Netzwerke, S.273-285, in: Gutmann, J.; Kabst, R. (Hrsg. 2000): Internationalisierung im Mittelstand – Chancen – Risiken – Erfolgsfaktoren; 1.Aufl., Wiesbaden

Gillmann, J.-P. (2002): Performance Measurement in Professional Service Firms, 1.Aufl., Wiesbaden

Gottschalck, F. (2007): Arbeitszeit im Jahr 2020 – Ergebnisse einer Delphi-Studie zur zukünftigen Ausgestaltung der Arbeitszeit in Deutschland, Münster

Graham, P. (1999): Small business participation in the global economy, *in European Journal of Marketing,* Vol. 33, Issue 1/2, 1999, S.88-102

Greiner, O; Wolf, T. (2010): The 7C Principle – Designing Business Models – Developing Strategies, Stuttgart

Greiner, O; Wolf, T. (2011): In Marktveränderungen die Chancen packen, in: io management, Ausgabe 5, Zürich, Seite 14-19

Greven, T.; Scherrer, C. (2005): Globalisierung gestalten, Weltökonomie und soziale Standards, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn

Grewe, T. (2008): Professional service firms in einer globalisierten Welt – eine strategische Analyse am Beispiel von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Unternehmensberatungen, 1. Aufl., Wiesbaden

Grüninger, S. (2001): Vertrauensmanagement – Kooperation, Moral und Governance, in: Theorie der Unternehmung Band 13, Marburg

Gutermuth, M. H. (1997): Erfolgssicherung durch verstärktes Absatzmarketing, in: Schweizer Außenwirtschaft, Nr. 20, S.4-5

Gutmann, J. (2000): Internationalisierung im Mittelstand : Chancen - Risiken – Erfolgsfaktoren, 1. Aufl., Wiesbaden

Gutmann, J.; Kabst, R. (Hrsg. 2000): Internationalisierung im Mittelstand – Chancen – Risiken – Erfolgsfaktoren; 1.Aufl., Wiesbaden

Habbershon, T.; Williams, M. (1999): A Ressourced-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms, in: Family Business Review, 12. Jg., Nr. 1, S.1-26

Habbershon, T.; Williams, M.; MacMillian, I. (2003): A unified systems perspective of family firm performance, in: Journal of Business Venturing, 18. Jg., Nr. 4, S.451-465

Häder, M. (2002): Delphi-Befragungen – ein Arbeitsbuch, 1.Aufl., Wiesbaden

Häder, M. (2006): Empirische Sozialforschung, 1.Aufl., Wiesbaden

Haeusgen, A. (1997): Marktchancen mittelgroßer Unternehmen des deutschen Maschinenbaus in der VR China, Bamberg

Hamelau, N. (2004): Strategische Wettbewerbsanalyse, Wiesbaden

Haussmann, H.; Holtbrügge, D.; Rygl, D.; Schillo, K. (2006): Erfolgsfaktoren mittelständischer Weltmarktführer, Working Paper 3/2006 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, Universität Erlangen-Nürnberg

Heister, W.; Weßler-Proßberg, D. (2007): Studieren mit Erfolg: Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschaftswissenschaftler, Stuttgart

Helmer-Hirschberg, O (1967): Analysis of the Future – The Delphi Method, Rand Corporation, Santa Monica

Hennerkes, B.-H. (1998): Familienunternehmen sichern und optimieren, Frankfurt, New York

Hennerkes, B.-H. (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), Stuttgart

Hennerkes, B.-H.; Pleister, C. (1999): Erfolgsmodell Mittelstand: 12 Unternehmer geben Einblicke in ihr Denken und Handels, Wiesbaden

Hentze, J.; Kammel, A. (2000): Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen in Osteuropa, in: Gutmann, J.; Kabst, R. (Hrsg.) Internationalisierung im Mittelstand – Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren, 1. Aufl., Wiesbaden, S.209-226

Hesse, J. (2004): Erfolgsforschung im Vertrieb – Empirische Analysen von Herstellerunternehmen schnelldrehender Konsumgüter, Wiesbaden

Hildebrandt, L. (2000): Hypothesenbildung und empirische Überprüfung, in: Herrmann, A.; Homburg, C. (Hrsg.), Marktforschung, 2. Aufl.; Wiesbaden, S.33-57

Hilger, A. (2000): Erfolgsfaktoren für Internationalisierungsstrategien – Darstellung am Beispiel des Engagements deutscher Unternehmen in der VR China, Hohenheim

Hilger, A. (2001): Erfolgsfaktoren für Internationalisierungsstrategien – dargestellt am Beispiel des Engagements deutscher Unternehmen in der VR China, Frankfurt am Main

Hoffmann, F.(1986): Kritische Erfolgsfaktoren – Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 38.Jg., 10/1986, S.832ff

Holtbrügge, D. (1996): Erfolgsfaktoren ausländischer Direktinvestitionen in Russland, in: Welge,M.; Holtbrügge, D. (Hrsg.): Wirtschaftpartner Russland: Rahmenbedingungen, Kooperationsstrategien, Erfahrungsberichte, Wiesbaden, S.19-43

Horton, E. M. (2005): Das Zeitalter des Corporate Reputation Managements ist angebrochen, in: braiconn Deutschland Competence Network

Hütter, D. (2009): Nachfolge im Familienunternehmen, Aufl., Ostfildern

Hüttner, M. (1982): Markt- und Absatzprognosen – Informationen für Marketing-Entscheidungen, Stuttgart [u.a.]

Jacobs, S. (1992): Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, Wiesbaden

Jansen, S. A. (2000): Mergers & Acquisitions, 3. Aufl. Wiesbaden

Jeuschede, G. (1995): Gedanken zur optimalen Führung des Familienunternehmens, in: Hennerkes, B.-H. (Hrsg.) Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften, Köln et al.

Jugel, S. (1991): Ansatzpunkte einer Marketingkonzeption für technologische Innovationen, Stuttgart

Jung Erceg, P. (2002): Produktbegleitende Dienstleistungen – Konzepte und Beispiele erfolgreicher Strategieentwicklung, Berlin, Heidelberg

Kayser, G. (2006): Daten und Fakten – Wie ist der Mittelstand strukturiert?, in: Krüger, W. et al. (Hrsg.) Praxishandbuch des Mittelstands – Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden

Kellermanns, F. W.; Eddleston, K. (2007): Family perspective on when conflict benefits family firm performance in: Journal of Business Research: Special Issue on Family Firms, 60, S.1048-1057

Keuper, F.; Schunk, H. (2009): Internationalisierung deutscher Unternehmen : Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand, 1. Aufl., Wiesbaden

Killich, S. (2002): Gestaltung von Unternehmenskooperationen, in: Luczak, H. (Hrsg.) Unternehmenskooperation in Theorie und Praxis, Düsseldorf, S.17-24

Killich, S.; Luczak, H. (2003): Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen, Berlin, Heidelberg, New York

Kinkel, S. (2004): Erfolgsfaktor Standortplanung – in- und ausländische Standorte richtig bewerten, Berlin, Heidelberg

Kirsch, W. (1991): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, 2. Aufl., München

Kittel-Wegner, E.; Meyer, J.-A. (2002): Die Fallstudie in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre, Schriften zu Management und KMU, Flensburg

Klein, S.B. (2004): Familienunternehmen: theoretische und empirische Grundlagen, 2. Auflage, Wiesbaden

Kleine, C. (2000): Mittelständische Firmenpools zur Markterschließung in Ostasien, Frensdorf

Kranz, M. (2006): Management von Strategieprozessen – Von der Strategischen Planung zur integrierten Strategieentwicklung, 1. Aufl.

Kreikebaum, H. (1997): strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart

Krönke, A. (2005): Auswirkungen der Globalisierung auf ausgewählte sozioökonomische Parameter, Norderstedt

Krüger, W. (1988): Die Erklärung des Unternehmenserfolges – Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., S.27-43

Krüger, W.; Homp, C. (1997): Kernkompetenz-Management : Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden

Kruse, P. (2009): Internationalisierung der Absatzmärkte für kleine und mittelständische Unternehmen, Wiesbaden

Krystek, .U; Zur, E. (2002): Internationalisierung als Herausfordereung für die Unternehmensführung – eine Einführung, in: Krystek, U.; Zur, E. (Hrsg.): Handbuch Internationalisierung: Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York, S.3-19

Kumar, B. (1975): Führungsprobleme internationaler Gemeinschaftsunternehmungen in den Entwicklungsländern: dargestellt am Beisp. d. dt.-ind. Partnerschaften

Kupke, S. (2009): Allianzfähigkeit von Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden

Kuss, A.; Tomczak, T. (1998): Marketingplanung : Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, Wiesbaden

Kutschker, M. (1999): Das internationale Unternehmen, in Kutschker, M. (Hrsg.) Perspektiven der Internationalen Wirtschaft, Wiesbaden, S. 101-127

Kutschker, M.; Schmid, S. (2002): Internationales Management, 2. Aufl., München, Wien

Kutschker, M.; Schmid, S. (2006): Internationales Management, 5., bearb. Aufl., München

Lackmann, O. (2009): Produktionsaktivitäten ausländischer Unternehmen in Deutschland, Norderstedt

Lamnek, S. (1988): Qualitative Sozialforschung, Band 1: Methodologie, München

Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung, Band 2: Methoden und Techniken, 3. korr. Aufl., München

Lange, B. (1982): Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung – Dargestellt am Beispiel der PIMS-Studie, in: Die Unternehmung, 36. Jg., Nr. 1, S. 27-41

Leidecker, J. K., Bruno, A. V. (1984): Identifying and Using Critical Success Factors, in: Longe Range Planning, 17. Jg., Nr.1, S. 23-32

Lewis, J. D. (1994): Zen and the Art of An Alliance. Face to Face (Interview), in: Management Review, H. December, S.17-19

Liebhart, U. (2007): Unternehmenskooperationen – Aufbau, Gestaltung und Nutzung, in: Neumann, R. (Hrsg.): Management im Praxistest, Wien

Link, W. (1997): Erfolgspotentiale für die Internationalisierung: Gedankliche Vorbereitung – Empirische Relevanz – Methodik, Wiesbaden

Löwe, C. (1979): Die Familienunternehmung – Zukunftssicherung durch Führung, Diss., Hochschule St. Gallen, St. Gallen

Lubritz, S. (1998): Internationale strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen, Frankfurt am Main

Macharzina, K. (2003): Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen, Konzepte, Methoden, Praxis, 4. überarb. Aufl., Wiesbaden

Macharzina, K.; Wolf, J. (2005): Unternehmensführung, 5. Aufl., Wiesbaden

Martin, A.; Bartscher-Finzer, S. (2005): System- und handlungstheoretische Überlegungen zur Führung von kleinen und mittleren Unternehmen, in: Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 31, Lüneburg

Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Weinheim, Basel

Meffert, H. (1988): Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beitrag zur marktorientierten Unternehmenspolitik, Wiesbaden

Meffert, H. (2000): Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9.Aufl., Wiesbaden

Meffert, J.; Klein, H. (2007): DNS der Weltmarktführer : Erfolgsformeln aus dem Mittelstand, Heidelberg

Meissner, H.G. (1995): Strategisches internationales Marketing, 2., überarb. Aufl., München, Wien

Mertens, C. (2009): Herausforderungen für Familienunternehmen im Zeitverlauf – eine empirische Analyse am Beispiel von Nachfolge und Internationalisierung, 1. Aufl., Köln

Meyer, J. A. (2003): Die Fallstudie in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre, in: Das Wirtschaftswachstum, 8-2003, S.475-479

Meyer, M. (1995): Ökonomische Organisation der Industrie, Wiesbaden

Möller, W.-P. (1983): Der Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen – eine empirische Untersuchung, München

Mordhorst, C. (1994): Ziele und Erfolg unternehmerischer Lizenzstrategien, Wiesbaden

Mugler, J. (1995): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Aufl., Wien

Mühlebach, C. (2004): Familyness als Wettbewerbsvorteil – ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen, Aufl., St. Gallen

Müller, C. (2003): Projektmanagement in FuE-Kooperationen, Norderstedt

Müller, M. (2006): Die Identifikation kultureller Erfolgsfaktoren bei grenzüberschreitenden Fusionen, 1.Aufl., Wiesbaden

Müller, K.; Goldberger, E. (1986): Unternehmenskooperation bringt Wettbewerbsvorteile – Notwendigkeit und Praxis zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in der Schweiz, Zürich

Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998): Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, in: Academy of Management Review, 23(2), S.242-266

Newbert, S. L. (2007): Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research, in: Strategic Management Journal, 28, S. 121-146

Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (2002): Marketing, 19., überarb. und erg. Aufl., Berlin

Nordqvist, M.; Zellweger, T. (2010): Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations

Ohmae, K. (1989): The Global Logic of Strategic Alliances, in: Harvard Business Review, H.2, S.143-154

Olson, P.; Zuiker, V.; Dane, S.; Stafford, K.; Heck, R.; Duncan, K. (2003): The ompact of the family and the business on family business sustainability, in: Journal of business Venturing, 18. Jg., Nr. 5; S.639-666

Osborn, R. N.; Hagedoorn, J. (1997): The Institutionalization and Evolutonary Dynamics of Interorganisational Alliances and Networks, in: Academy of Management Journal, Jg.40, H.2, S 261-278

Oviatt, B. M.; McDougall, P. P. (1994): Toward a Theory of New International Ventures, in: Journal of International Business Studies, Jg. 25, H.1, S.45-64

Pasquier, M.; Dreosso, C.; Rauch, A. (2004): Kommunikation 2010 – Eine Delphi-Studie zu den Entwicklungen der Marketingkommunikation, Bern

Pausenberger, E. (1994): Internationalisierung von Unternehmungen : Strategien und Probleme ihrer Umsetzung, Stuttgart

Perlitz, M. (2004): Internationales Management, 5. Aufl., Stuttgart

Perry, C. (2001): Case Research in Marketing, in: Marketing Review, 1. Jg., Nr. 3, S. 303-323

Petschow, U.; Hübner, K.; Dröge, S. (1998): Nachhaltigkeit und Globalisierung, Berlin

Pettigrew, A. (1990): Longitudinal Field Research on Change – Theory and Practice, in: Organization Science, 1. Jg., Nr. 3 (Special Issue), S.267-289

Plinke, W. (1992): Ausprägungen der Marktorientierung im Investitionsgüter-Marketing, in: zfbf, 44. Jg, H. 9, S.830-846

Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage, New York, London

Prahalad, C. K. (1998): Ein neues Zeitalter des Managements in einer veränderten Wettbewerbslandschaft In: Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckard, R. (Hg.): The Drucker Foundation – Organisation der Zukunft. Neue Orientierungen für Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft. Düsseldorf, München: Econ, S.176-185

Priem, R. L.; Butler, J. E. (2001): Ist the resource-based „view“ a useful perspective for strategic management research?, in: Academy of Management Review, 26(1), S. 22-40

Rahn, H.-J. (2005): Unternehmensführung, 6., vollkommen überarb. Aufl., Ludwigshafen (Rhein)

Reimann, H. (2002): Globalisierung die universelle Herausforderung, Konstanz

Reinmoeller, P.; van Baardwijk, N. (2005): Neuer Zugang – Nur wenn Unternehmen verschiedene Strategien kombinieren, schaffen sie dauerhaft Wissen, in: Wirtschaftswoche, H.42 (S.94-96) S.94

Rescher, N. (1969): Delphi and Values, Rand Corporation, Santa Monica

Reuber, R.; Fischer, E. (1997): Influence of the Management Team’s International Experience on the Internationalization Behaviors of SMES, in: Journal of International Business Studies, Vol.28, Issue 4, S.807-825

Reuer, J. J.; Ragozzino, R. (2006): Agency Hazards and Alliance Portfolios, in: Journal of Management Journal, Jg.27, H.1, (S.27-43)

Richardson, G. B. (1972): The Organisation of Industry, in: The Economic Journal Vol.82 September 1972, 2,883-896

Richter, H. P. (2001): Investitionsgütermarketing : Business-to-Business-Marketing von Industrieunternehmen, München, Wien

Ringle, C. M. (2004): Kooperation in virtuellen Unternehmungen – Auswirkungen auf die strategischen Erfolgsfaktoren der Partnerunternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden

Rowe, G.; Wright, G. (2002): Expert opinions in forecasting: The role of the Delphi technique, S. 125-144, in: Armstrong, J. (Hrsg.), Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practictioners, Berlin et al.

Rüggeberg, H. (1997): Strategisches Markteintrittsverhalten junger Technologieunternehmen – Erfolgsfaktoren der Vermarktung von Produktinnovationen, Wiesbaden

Ruzzier, A.; Antonic, B.; Hisrich, R.; Konecnik, M. (2007): Human Capital and SME Internationalization, in: Canadian Journal of Administrative Sciences, 24 (1), S.15-29

Sarasvathy, S. D. (2001): Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, in: Academy of Management Review 2001, Vol. 26; No. 2; S. 243-263

Sarasvathy, S. D.; Dew, N. (2005): New market creation through transformation, in: Journal of Evolutionary Economics, 15, S. 533-565

Schanz, K.-U. (1995): Internationale Unternehmensstrategien in der neuen WTO-Welthandelsordnung, St. Gallen

Schaper- Rinkel, W. (1998): Akquisitionen und strategische Allianzen, Wiesbaden

Schmidt, A.; Menke, A. (1995): Die Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Banken, Bonn

Schmitt, S. (2000): Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen in Asien, in: Gutmann, J.; Kabst, R. (Hrsg.) Internationalisierung im Mittelstand – Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren, 1. Aufl., Wiesbaden, S.227-243

Schmitz, G. (2005): Kooperationen im industriellen Service, in: Zentes, J.; Swoboda, B. Morschett, D. (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S.872-883

Schneiderbauer, C. (1989): Bildung im Hörfunk – Eine Expertenbefragung zur Einschätzung der Zukunftschancen, Band 3, München

Scholz, C. (2005): Von der Netzwerkorganisation zu virtuellen Organisation – und zurück?, in: Zentes, J. Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.) Kooperationen, Allianzen und Netzwerke (2. Aufl.) Wiesbaden, S. 505-530

Scholz, R. W.; Tietje, O. (2002): Embedded Case Study Methods: Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge

Schreyögg, G. (1984): Unternehmensstrategie – Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin

Schröder, E.; Freund, W. (1999): Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen, Bonn

Schuh, G.; Friedli, T.; Kurr, M.A. (2005): Kooperationsmanagement – systematische Vorbereitung, gezielter Auf- und Ausbau, entscheidende Erfolgsfaktoren, München, Wien

Simon, J. L. (1970): The Concept of Causality in Economics, in: Kyklos, 23. Jg., S.226-254

Splett-Henning, C. (2004): Key-Account-Management im Automobilhandel – Entwicklung und Evaluierung eines adaptiven und innovativen Key-Account-Management-Konzeptes für den Großkundenvertrieb im deutschen Automobilhandel, in Zerres, M. (Hrsg.), Hamburger Schriften zur Marketingforschung, Band 26, München, Mering

Steinmann, H. (1989): Internationalisierung der mittelständischen Unternehmungen, in Macharzina, K.; Welge, M.K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart, S.1508-1520

Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005): Management : Grundlagen der Unternehmensführung – Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 6., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden

Sutton, R.; Staw, B. (1995): What Theory is Not, in: Administrative Science Quarterly, 40. Jg., Nr. 3; S.371-384

Tang, Z., Reisch, B. (1995): Erfolg im China-Geschäft – von Personalauswahl bis Kundenmanagement, Frankfurt am Main/New York

Terberger, D. (1998): Konfliktmanagement in Familienunternehmen, Ein eigenorientiertes Konzept zur professionellen Konfliktbewältigung in Familienunternehmen, Diss., Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Uni St. Gallen

Thelen, E. M. (1993): Die zwischenbetriebliche Kooperation: ein Weg zur Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben?, Frankfurt am Main

Thürbach, R.-P.; Geiser, J. (1981): Exportprobleme mittelständischer Betriebe – Eine empirische Analyse in ausgewählten Industriebetrieben, Beitraäge zur Mittelstandsforschung, Heft 23, 2. unveränderte Aufl., Göttingen

Töpfer, A. (2009): Erfolgreich Froschen -. Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden, Berlin, Heidelberg

Trommersdorff, V. (1989): Handelsforschung 1991 Erfolgsfaktoren und Strategien, Wiesbaden 1992

Türbach, R. P. (1993): Mittelständisches Überlegenheitspotential sichern und ausbauen, in: Zahn, E. (Hrsg.): Auf der Suche nach Erfolgspotentialen, Stuttgart 18. Aufl. München, S.102

Ulrich, H. (1976): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, Bern, Stuttgart

VDI (1991): Projektkopperation beim internationalen Vertrieb von Maschinen und Anlagen, VDI Gesellschaft Entwicklung Konstruktion Vertrieb (Hrsg.), Düsseldorf, Stuttgart

Venohr, B. (1988): "Marktgesetze" und strategische Unternehmensführung : eine kritische Analyse des PIMS-Programms, Wiesbaden

Vollmer, U. (Hrsg.) (2007): Globalisierung und Wandel von Institutionen, Neue Folge Band 317, Berlin

Walldorf, E.G. (1992): Die Wahl zwischen unterschiedlichen Formen der internationalen Unternehmer-Aktivität, in: Kumar, B.N./Haussmann, H. (Hrsg.) Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungssmanagement, München

Ward, S.; Webster, F. E. J. (1991): Organizational Buying Behavior, in: Robertson, T. S.; Kassarjian, H. H. (Hrsg.), Handbook of Consumer Behavior, Englewood Cliffs, S. 419-458

Weber, W.; Kabst, R. (2000): Internationalisierung mittelständischer Unternehmen, in: Gutmann, J.; Kabst, R. (Hrsg.) Internationalisierung im Mittelstand – Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren, 1. Aufl., Wiesbaden, S.3-90

Welge, M.; Holtbrügge, D. (2001): Internationales Management, 2. völlig überarbeitete und erweiterte Aufl., Landsberg, Lech

Wiechers, R. (2006): Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie : zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen, 1. Aufl., Heidelberg

Wilde, K. D. (1989): Bewertung von Produkt-Markt-Strategien – Theorie und Methode, Berlin

Wimmer, R.; Domayer, E.; Oswald, M.; Vater, G. (2005): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, 2. Aufl.

Wingert, G. M. (1997): Wettbewerbsvorteile durch Lieferantenintegration. Strategische und operative Gestaltung des Wertschöpfungssystems in der Elektronikindustrie, Wiesbaden

Wöhe, G.; Döring, U. (2000): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20., neubearb. Aufl., München

Wohofsky, A. M. (2010): Wenn Vorhersagen versagen – Effecutation statt rosarotem Blick in die Zukunft; in: FAZIT Nov.2010, S.51-52

Wolf, E. (2007): Konzeption eines CRM-Anreizsystems zur Unterstützung einer erfolgreichen Implementierung von Customer Relationship Management, 2.Aufl.; in: Zerres, M. (Hrsg.), Hamburger Schriften zur Marketingforschung, Band 19, 2.Aufl., München, Mering

Yin, R. K. (2003): Case study research. Design and methods, 3. Aufl., London

Zentes, J.; Swoboda, B. Morschett, D. (2003): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 1. Aufl., Wiesbaden

Zyglidopoulos, S.; DeMartino, R.; Reid, D. (2006): Cluster Reputation as a Facilitator in the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises, in: Corporate Reputation Review, Vol. 9, No. 1, S.79-87

Hiermit erkläre ich, dass ich die Dissertation selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen oder aus anderweitigen fremden Äußerungen entnommen wurden, sind als solche einzeln kenntlich gemacht.

Stuttgart-Hohenheim, den 30.12.2011

_____

Martina M. Ostertag