

Sobotta, Richard; Zerres, Christopher

Working Paper

Erfolgsstrategien in Emerging Markets

Arbeitspapiere für Marketing und Management, No. 19

Provided in Cooperation with:

Fakultät Medien, Hochschule Offenburg

Suggested Citation: Sobotta, Richard; Zerres, Christopher (2017) : Erfolgsstrategien in Emerging Markets, Arbeitspapiere für Marketing und Management, No. 19, Hochschule Offenburg, Fakultät Medien, Offenburg,
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:ofb1-opus4-50205>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/244636>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



CHRISTOPHER ZERRES

MARKETING

Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“

**Herausgeber:
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg
Fakultät Medien und Informationswesen**

Arbeitspapier Nr. 19

Erfolgsstrategien in Emerging Markets

Sobotta, R. / Zerres, C.

Offenburg, Mai 2017

ISSN: 2510-4799



Impressum

**Prof. Dr. Christopher Zerres
Hochschule Offenburg
Fakultät Medien und Informationswesen
Badstraße 24
77652 Offenburg
ISSN: 2510-4799**

INHALT

1	Einführung.....	2
2	Untersuchungsmodell.....	3
3	Empirische Analyse.....	7
4	Gestaltungsempfehlungen.....	8
5	Schlussbetrachtung.....	10
6	Weiterführende Literatur.....	10
7	Autoreninformation	10

1 EINFÜHRUNG

Durch die fortschreitende Globalisierung der Märkte verschiebt sich der Schwerpunkt der Nachfrage nach Investitionsgütern deutlich in die Emerging Markets, welche mittelfristig an Bedeutung die stagnierenden westlichen Märkte übertreffen werden. In letzter Zeit zeichnet sich dabei eine konjunkturelle Erholung, ein sogenanntes Comeback, in diesen Schwellenländern ab. Im Mittelpunkt steht dabei vor allem auch Indien. *Indien* ist mittelfristig einer der größten Investitionsgütermärkte und damit ein erfolversprechender Standort bei der im deutschen Maschinenbau notwendigen Internationalisierung. Allerdings sind deutsche Unternehmen in Indien auch mit Herausforderungen konfrontiert, die in der unternehmerischen Praxis oftmals zum Scheitern einer Markterschließung geführt haben. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach *denjenigen* Faktoren, die den Erfolg einer Erschließung des indischen Marktes durch den deutschen Maschinenbau bestimmen.

Ausgangspunkt des vorliegenden Arbeitspapiers war die Beobachtung, dass Indien einen der bedeutendsten Emerging Markets für den deutschen Maschinenbau darstellt. Allerdings zeigte sich bei einer Sichtung des Forschungsstandes, dass die besonderen Herausforderungen sowie die Erfolgsfaktoren einer Erschließung des indischen Marktes in der Wissenschaft noch nicht umfassend untersucht worden sind.

Vor diesem Hintergrund besteht die *Zielsetzung* dieses Arbeitspapiers darin, die Faktoren, die den Erfolg einer Erschließung des indischen Marktes durch den deutschen Maschinenbau bestimmen, empirisch zu identifizieren. Hierdurch sollen Erkenntnisse darüber abgeleitet werden, wie die Markterschließung in Schwellenländern in der unternehmerischen Praxis erfolgreich zu gestalten ist. Des Weiteren soll ein Forschungsbeitrag zur wissenschaftlichen Durchdringung der komplexen Thematik einer Markterschließung von Schwellenländern im Investitionsgütermarketing geleistet werden.

Um den Untersuchungsgegenstand zu konkretisieren, werden zunächst die aktuellen Herausforderungen und Rahmenbedingungen einer Erschließung des indischen Marktes durch deutsche Maschinenbauunternehmen darzulegen sein. Die Analyse der Marktperspektiven im Maschinenbau zeigt, dass sich der Schwerpunkt der Nachfrage nach Investitionsgütern deutlich auf die Schwellenländer verschiebt und dass diese bis zum Ende der Dekade an Bedeutung die stagnierenden, westlichen Industriestaaten wohl übertreffen werden. Eine der zentralen Herausforderungen für deutsche Maschinenbauunternehmen ist somit einer *Internationalisierung in den Emerging Markets*.

Indien wird als einer der mittelfristig größten Investitionsgütermärkte identifiziert. Dabei kann konstatiert werden, dass Indien für den Maschinenbau vornehmlich durch die hohe Verfügbarkeit gut ausgebildeter, englischsprachiger Arbeitskräfte und eine zunehmend leistungsfähigere Zulieferindustrie als Beschaffungs- und Fertigungsstandort an Attraktivität gewinnt. Hierdurch eröffnet sich für deutsche Unternehmen die Möglichkeit, ihre originären und im internationalen Vergleich hohen Herstellkosten zu reduzieren und auf diese Weise ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Die geographische Lage prädestiniert Indien zudem für die Nutzung als Service- und Vertriebsplattform für weitere Märkte in Asien, aber auch im Nahen Osten und in Afrika.

Deutsche Unternehmen werden bei einer Markterschließung in Indien jedoch auch mit *Herausforderungen* konfrontiert, insbesondere durch eine hohe Preissensitivität der indischen Kunden sowie eine große Nachfrage nach Maschinen für eine lohnintensive, wenig automatisierte Massenfertigung. Diese Anforderungen lassen die für deutsche Maschinenhersteller charakteristische Spezialisierung auf Premiumsegmente als obsolet für eine umfassende

Erschließung des gesamten Marktpotentials erscheinen. Die Anpassung der Wettbewerbsstrategie an Kundenbedürfnisse und Marktanforderungen gilt somit für den deutschen Maschinenbau als eine der zentralen Hürden für eine erfolgreiche Internationalisierung in Indien.

2 UNTERSUCHUNGSMODELL

Um ein geeignetes Untersuchungsmodell konzeptionell zu fundieren, werden die Strategien der Internationalisierung als zentrale Gestaltungsparameter herangezogen. Des Weiteren wird anhand der Argumentation des Situativen Ansatzes begründet, inwiefern die Perspektiven des Market-based View und des Ressource-based View als komplementär zu betrachten sind und im Rahmen einer Strategieformulierung daher sowohl unternehmensexterne wie auch -interne Determinanten zu berücksichtigen sind. Anschließend werden die dargelegten Strukturelemente Markt, Ressourcen, Fähigkeiten, Strategie und Wettbewerbsvorteile durch zusätzliche konzeptionelle Überlegungen inhaltlich weiter konkretisiert. Hierbei werden Konzepte des Strategischen Managements, des Internationalen Managements sowie des Investitionsgütermarketing herangezogen.

Im Anschluss wird der Leitidee des theoretischen Pluralismus gefolgt, um mögliche erfolgsrelevante Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Konstrukten im Untersuchungsmodell zu erklären. So wird dieses zu einem Strukturgleichungsmodell für die empirische Analyse. Zur Ableitung der entsprechenden 32 Forschungshypothesen werden Theorien der Unternehmung, die Vorteilstheorie nach Hymer, die Eklektische Theorie sowie die Transaktionskosten- und die Prinzipal-Agenten-Theorie herangezogen (vgl. Abb. 1).

Wettbewerbsvorteile und Erfolg	
H_1	Die kostenbezogenen Wettbewerbsvorteile im Auslandsmarkt wirken sich signifikant positiv auf den Erfolg im Auslandsmarkt aus.
H_2	Die servicebezogenen Wettbewerbsvorteile im Auslandsmarkt wirken sich signifikant positiv auf den Erfolg im Auslandsmarkt aus.
H_3	Die produktbezogenen Wettbewerbsvorteile im Auslandsmarkt wirken sich signifikant positiv auf den Erfolg im Auslandsmarkt aus.
Marktattraktivität und Strategie	
H_4	Die Marktattraktivität wirkt sich signifikant positiv auf die Lokalisierung von Wertschöpfung im Auslandsmarkt aus.
H_5	Die Marktattraktivität wirkt sich signifikant positiv auf die Anpassung der Marketinginstrumente an den Auslandsmarkt aus.
Wettbewerbsintensität und Wettbewerbsvorteile	
H_6	Die Wettbewerbsintensität im Auslandsmarkt wirkt sich signifikant negativ auf die kostenbezogenen Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens im Auslandsmarkt aus.
Strategie und Wettbewerbsvorteile	
H_15	Die Anpassung der Marketinginstrumente an den Auslandsmarkt wirkt sich signifikant positiv auf die produktbezogenen Wettbewerbsvorteile im Auslandsmarkt aus.
H_16	Die Anpassung der Marketinginstrumente an den Auslandsmarkt wirkt sich signifikant positiv auf die servicebezogenen Wettbewerbsvorteile im Auslandsmarkt aus.
H_18	Eine hohe Wettbewerbsdifferenzierung auf Basis von Qualität und Innovation wirkt sich signifikant positiv auf die produktbezogenen Wettbewerbsvorteile im Auslandsmarkt aus.
H_19	Die Lokalisierung von Wertschöpfung im Auslandsmarkt wirkt sich signifikant positiv auf die kostenbezogenen Wettbewerbsvorteile im Auslandsmarkt aus.
H_20	Die Lokalisierung von Wertschöpfung im Auslandsmarkt wirkt sich signifikant positiv auf die servicebezogenen Wettbewerbsvorteile im Auslandsmarkt aus.
H_21	Die Lokalisierung von Wertschöpfung im Auslandsmarkt wirkt sich signifikant positiv auf die produktbezogenen Wettbewerbsvorteile im Auslandsmarkt aus.
H_24	Der frühe Markteintritt wirkt sich signifikant positiv auf die produktbezogenen Wettbewerbsvorteile im Auslandsmarkt aus.
H_25	Der frühe Markteintritt wirkt sich signifikant positiv auf die servicebezogenen Wettbewerbsvorteile im Auslandsmarkt aus.
H_28	Die Entscheidungsautonomie der Auslandseinheit wirkt sich signifikant positiv auf die servicebezogenen Wettbewerbsvorteile im Auslandsmarkt aus.
H_29	Die Entscheidungsautonomie der Auslandseinheit wirkt sich signifikant positiv auf die produktbezogenen Wettbewerbsvorteile im Auslandsmarkt aus.
H_32	Die Integration der Auslandseinheit in ein internationales Wertschöpfungsnetzwerk wirkt sich signifikant negativ auf die servicebezogenen Wettbewerbsvorteile im Auslandsmarkt aus.

Ressourcenausstattung und Fähigkeiten	
H_7	Die Ressourcenausstattung im Auslandsmarkt wirkt sich signifikant positiv auf die kundenorientierungsbezogenen Fähigkeiten im Auslandsmarkt aus.
H_8	Die Ressourcenausstattung im Auslandsmarkt wirkt sich signifikant positiv auf die effizienzbezogenen Fähigkeiten im Auslandsmarkt aus.
H_9	Die Ressourcenausstattung im Auslandsmarkt wirkt sich signifikant positiv auf die internationalisierungsbezogenen Fähigkeiten im Auslandsmarkt aus.
Fähigkeiten und Strategie	
H_10	Die effizienzbezogenen Fähigkeiten im Auslandsmarkt wirken sich signifikant positiv auf die Lokalisierung von Wertschöpfung im Auslandsmarkt aus.
H_11	Die internationalisierungsbezogenen Fähigkeiten im Auslandsmarkt wirken sich signifikant positiv auf die Lokalisierung von Wertschöpfung im Auslandsmarkt aus.
H_12	Die kundenorientierungsbezogenen Fähigkeiten im Auslandsmarkt wirken sich signifikant positiv auf die Entscheidungsautonomie der Auslandseinheit aus.
H_13	Die effizienzbezogenen Fähigkeiten im Auslandsmarkt wirken sich signifikant positiv auf die Entscheidungsautonomie der Auslandseinheit aus.
H_14	Die kundenorientierungsbezogenen Fähigkeiten im Auslandsmarkt wirken sich signifikant positiv auf die Anpassung der Marketinginstrumente im Auslandsmarkt aus.
H_17	Die kundenorientierungsbezogenen Fähigkeiten im Auslandsmarkt wirken sich signifikant positiv auf die Wettbewerbsdifferenzierung auf Basis von Qualität und Innovation im Auslandsmarkt aus.
H_31	Die effizienzbezogenen Fähigkeiten im Auslandsmarkt wirken sich signifikant positiv auf die Integration der Auslandseinheit in internationale Wertschöpfungsnetzwerke aus.
Strategie und Erfolg	
H_22	Die Lokalisierung von Wertschöpfung im Auslandsmarkt wirkt sich signifikant positiv auf den Erfolg im Auslandsmarkt aus.
H_26	Der frühe Markteintritt wirkt sich signifikant positiv auf den Erfolg im Auslandsmarkt aus.
H_30	Die Entscheidungsautonomie der Auslandseinheit wirkt sich signifikant positiv auf den Erfolg im Auslandsmarkt aus.
Wettbewerbsintensität und Strategie	
H_23	Die Wettbewerbsintensität im Auslandsmarkt wirkt sich signifikant positiv auf die Anpassung der Marketinginstrumente an den Auslandsmarkt aus.
Standortfaktoren und Strategie	
H_27	Vorteilhafte Standortfaktoren wirken sich signifikant positiv auf die Lokalisierung von Wertschöpfung im Auslandsmarkt aus.

Abbildung 1: Hypothesen für die empirische Untersuchung
Quelle: Eigene Darstellung.

Die theoretisch abgeleiteten Hypothesen bilden die Grundlage für die empirische Untersuchung. Die entsprechenden Wirkungsbeziehungen sind im Untersuchungsmodell dargestellt (vgl. Abb. 2).

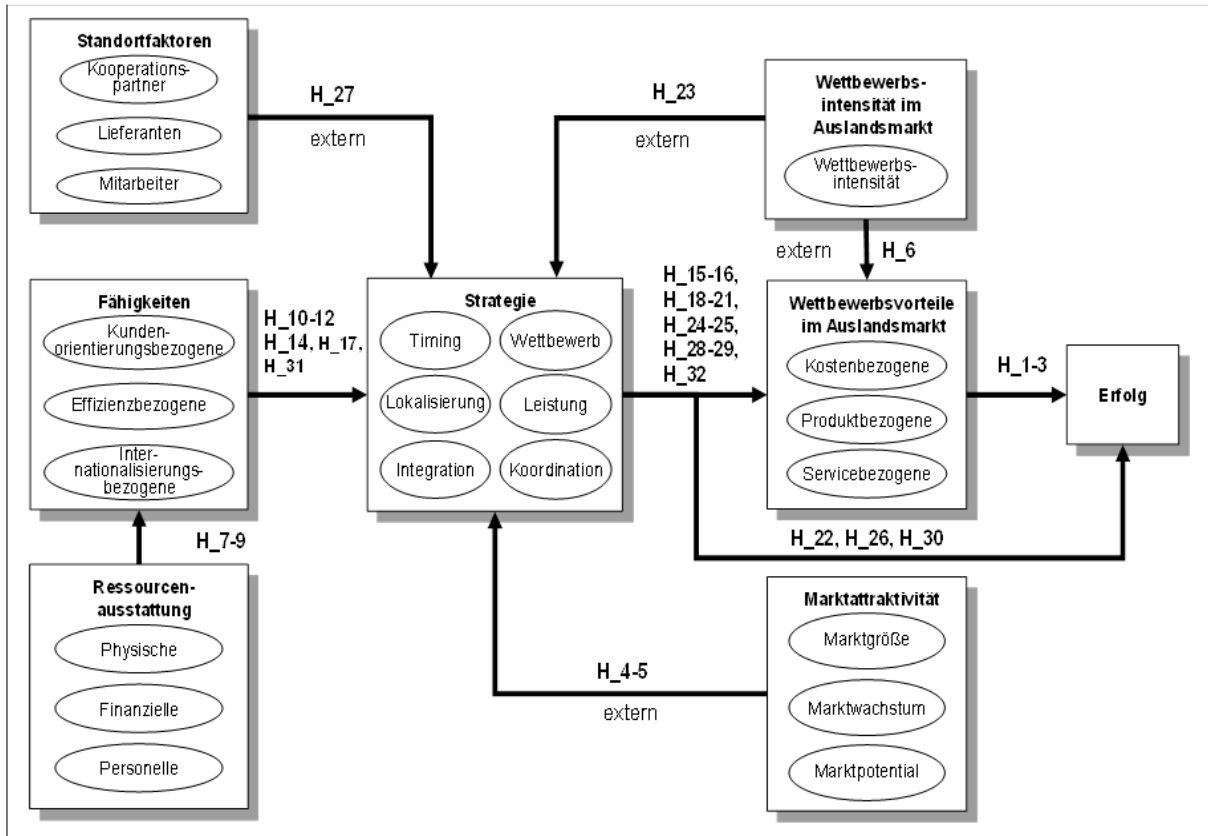


Abbildung 2: Untersuchungsmodell für die empirische Analyse
Quelle: Eigene Darstellung.

3 EMPIRISCHE ANALYSE

Mit Hilfe beziehungsweise auf Basis des Strukturgleichungsmodelles kann sodann die Erschließung des indischen Marktes durch deutsche Maschinenbauunternehmen empirisch analysiert werden, um so entsprechende Erfolgsfaktoren nachzuweisen. Als Datengrundlage dient dabei eine schriftliche Primärerhebung aus 2012 unter 233 deutschen Maschinenbauunternehmen mit einem langfristig ausgerichteten Engagement in Indien. Die Datenbasis wird mittels eines *varianzerklärenden Verfahrens* statistisch ausgewertet.

Durch die Ergebnisse der empirischen Auswertung wird belegt, dass das Strukturgleichungsmodell sehr gut geeignet ist, um den Erfolg deutscher Maschinenhersteller in Indien zu erklären. Die Messmodelle erfüllen nicht nur die, in der Sozialforschung gängigen Gütekriterien und können daher uneingeschränkt für die empirische Untersuchung herangezogen werden; auch das Strukturmodell selbst weist mehrheitlich signifikante Beziehungen und hinreichend hohe Bestimmtheitsmaße auf. So ist zu konstatieren, dass *41 Prozent der Varianz des Erfolges* durch die den Konstrukten zugeordneten Indikatoren erklärt wird. Insgesamt können 27 Forschungshypothesen empirisch bestätigt werden.

Um den Erfolgsbeitrag aller Variablen im Strukturgleichungsmodell zu untersuchen, werden die direkten und indirekten Erfolgseffekte bestimmt. Dabei kann festgestellt werden, dass *fünf* Variablen einen herausragenden Erfolgsbeitrag aufweisen. Den mit Abstand größten Einfluss auf den Erfolg einer Markterschließung in Indien weist eine umfassende *Lokalisierung von betrieblichen Funktionen* auf, denn hierdurch können deutsche Hersteller die für den Erfolg in den Emerging Markets wichtigen Kostenvorteile realisieren. Ein *früher Markteintritt* stellt den zweitstärksten Einflussfaktor für den Erfolg dar. Als weitere bedeutsame Erfolgsfaktoren werden ein *umfassendes Dienstleistungsangebot* sowie eine *hohe Entscheidungsautonomie der Auslandseinheit* empirisch nachgewiesen. Darüber hinaus kann ein erweitertes Produktangebot, welches neben Premiumprodukten auch *Standardmaschinen für die mittleren Preis- und Technologiesegmente* umfasst, als wesentlicher Erfolgsfaktor empirisch identifiziert werden.

Bezüglich des *theoretischen Erkenntnisgewinnes* bestätigen die empirischen Ergebnisse die Relevanz der Perspektive der *Dynamic-Capabilities* für die Erklärung des Erfolges einer Internationalisierung in der vorliegenden Untersuchung. In diesem Zusammenhang zeigen die empirischen Ergebnisse, dass im deutschen Maschinenbau insbesondere der *Kundenorientierung* eine hohe Bedeutung für die Realisierung produkt- und servicebezogener Wettbewerbsvorteile zukommt.

Die empirischen Ergebnisse zeigen zudem, dass der Markterfolg des deutschen Maschinenbaus in Indien vorrangig auf dem Angebot von *produktbegleitenden Dienstleistungen* beruht. Aufgrund ihrer Spezifität und ihres originären Charakters werden diese gemäß der *Vorteilstheorie nach Hymer* als monopolistische Vorteile interpretiert. Insofern sind Dienstleistungen für deutsche Maschinenhersteller wesentlich, um Markteintrittsbarrieren im Rahmen einer Internationalisierung zu überwinden.

Ebenfalls wird durch die Untersuchung der Erklärungsbeitrag des Konzeptes des *Internationalisierungsprozesses der Uppsala-Schule* empirisch validiert. Internationalisierungserfahrungen sind demgemäß eine grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Lokalisierung von betrieblichen Aktivitäten in einem Auslandsmarkt.

Durch die empirische Untersuchung wird schließlich nachgewiesen, dass die im Strukturgleichungsmodell dargelegten Internationalisierungsstrategien in einem hohen Maße den

Erfolg einer Markterschließung in Indien erklären. Entsprechend bestätigt der hohe empirische Erfolgsbeitrag der untersuchten Strategievariablen den Leitgedanken des Strategischen Managements, welcher gerade der *Strategie eine zentrale Bedeutung bei der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen* beimisst.

4 GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Erfolgsfaktorenforschung war im Rahmen wissenschaftlicher Diskurse deutlicher Kritik ausgesetzt, die auf zwei konträren Perspektiven basierte. Praxisorientierte Forscher haben der Erfolgsfaktorenforschung oftmals vorgeworfen, keine Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis anzubieten und die Interpretation der empirischen Ergebnisse den Adressaten der Untersuchungen zu überlassen. Durch eher theoriezentrierte Wissenschaftler wurden Erfolgsfaktorenstudien dahingegen kritisiert, sich zu konkret an den Anforderungen der Unternehmenspraxis auszurichten und somit die Grenzen der Wissenschaft zu überschreiten.

In der aktuellen betriebswirtschaftlichen Forschung sind die beschriebenen Diskurse vielfach in den Hintergrund gerückt. Ausgereifte Studien sollen aus wissenschaftlichen *und* praxisorientierten Gesichtspunkten einen aussagekräftigen Beitrag zum Erkenntnisfortschritt leisten. Daher werden die wissenschaftlichen empirischen Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung aufgegriffen, um im Folgenden daraus *Gestaltungsempfehlungen* für die unternehmerische Praxis zu formulieren.

Eine Erschließung mittlerer Marktsegmente in den Emerging Markets durch ein zusätzliches Produktangebot stellt für die Mehrheit der Unternehmen des deutschen Maschinenbaus einen *Paradigmenwechsel in der Produkt- und Wettbewerbsstrategie* dar. Es gilt dabei, das Produktportfolio in mittlere Segmente zu erweitern und zugleich die Marktführerschaft in Premiumsegmenten zu behaupten. Diese Neuausrichtung impliziert unter anderem auch besondere Anforderungen an die mit der Forschung und Entwicklung betrauten Bereiche eines Unternehmens.

Für ein erfolgreiches Agieren in den mittleren Marktsegmenten ist zu empfehlen, durch technologische Produktvorteile eine Differenzierung gegenüber kostengünstigeren Wettbewerbern zu realisieren. Für die entsprechenden Produktentwicklungen sollten deutsche Hersteller daher auf bereits im Premiummarkt erfolgreich eingeführte Technologien aufbauen, die am Ende ihres Lebenszyklusses stehen. Durch diese *Diversifikation ausgereifter Technologien* können die Entwicklungskosten und -zeiten deutlich reduziert werden; gleichwohl wird so dabei weiterhin eine Differenzierung im Wettbewerb ermöglicht.

Für die erfolgreiche Erschließung der mittleren Marktsegmente empfiehlt es sich zudem, möglichst umfangreiche *Anteile der Produktentwicklung in Schwellenländern zu lokalisieren*. Die Entwicklung von Produkten beziehungsweise deren Anpassung an Marktanforderungen werden so effektiver und effizienter, da günstige, lokale Fachkräfte mit Marktverständnis in die Entwicklung einbezogen werden können. Dieses Vorgehen erfordert Standorte in den betreffenden Ländern mit entsprechenden Entwicklungskapazitäten. Größere Unternehmen im deutschen Maschinenbau haben in Emerging Markets bereits Entwicklungszentren erfolgreich etabliert, so beispielsweise auch in Indien. Diese sind vornehmlich auf Produktanpassungen gemäß lokaler Kundenanforderungen sowie einfachere Entwicklungsaufgaben fokussiert. Kleinere Unternehmen ohne entsprechende Standorte können die Kostenvorteile der Emerging Markets hingegen ebenfalls auch nutzen, indem *Kooperationen* mit lokalen Unternehmen eingegangen werden. Dazu bietet sich vornehmlich das Auslagern (Offsho-

ring) von Entwicklungspaketen an Ingenieurdienstleister an, die sich auf solche Aufgaben spezialisiert haben und die seit Jahren schon durchaus erfolgreich mit westlichen Unternehmen zusammenarbeiten.

Eine weitere Gestaltungsempfehlung für die erfolgreiche Erschließung der mittleren Marktsegmente zielt auf eine konsequent an den Leitlinien der *Modularisierung* ausgerichteten Produktentwicklung. Das Kernprinzip ist hierbei eine einheitliche Produktarchitektur, die auf einer Kombination weitgehend standardisierter Maschinenkomponenten und -teilsysteme basiert. Durch Produktkonfiguration kann zum einen flexibel auf individuelle Kundenanforderungen eingegangen werden, zum anderen können Kostenvorteile durch Skalen- und Verbundeffekte realisiert werden. Einer der zentralen Wettbewerbsstärken des deutschen Maschinenbaus, der Kundenorientierung, kann somit auch in preissensitiven Segmenten der Emerging Markets weitgehend entsprochen werden. Entwicklungskosten und -zeiten werden wesentlich gesenkt, und durch Produktionsflexibilität können schließlich operative Effizienzvorteile realisiert werden.

Gestaltungsempfehlungen Produktion

Wie empirisch belegt worden ist, ist für die Realisierung kostengünstiger Leistungsangebote eine Lokalisierung von betrieblichen Leistungen in den Emerging Markets erfolversprechend. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, *welche* fertigungsspezifischen Aktivitäten dafür vornehmlich geeignet sind. Dieses ist unternehmensspezifisch durch das sogenannte *Global Footprint Design* zu bestimmen. Im Rahmen einer solchen Analyse ist die gesamte globale Wertschöpfungskette eines Unternehmens unter der Berücksichtigung der Parameter Marktnähe, Kosten, Verfügbarkeit und Qualität zu optimieren und so zu bestimmen, welche Aktivitäten an welchen internationalen Standorten lokalisiert werden sollen. Das primäre Ziel hier besteht darin, die Vorteile verschiedener Standorte in einem globalen Netzwerk zu kombinieren, um so die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Für eine Optimierung des Global Footprint deutscher Maschinenbauunternehmen ist die Wertschöpfung zwischen den Standorten in Hochlohnländern und den in den Emerging Markets aufzuteilen. Die Produktion von wettbewerbsrelevanten Kernkomponenten ist dabei in den Stammwerken zu konzentrieren. Hier können die Herstellung und Montage von technisch komplexen Modulen und Komponenten mit hohen Anforderungen an die Fertigungsqualitäten und -zeiten erfolgen, für die besondere Qualifikationen und das implizite, nichtkodifizierbare Wissen der Belegschaft erforderlich sind. Unkritische Montage- und Fertigungsschritte von standardisierten Modulen und Komponenten sind hingegen aus Kostengründen marktnah in den Emerging Markets zu lokalisieren. Entsprechend stehen dort die Fertigung von Standardteilen und die Endmontage von Maschinen für mittlere Marktsegmente im Vordergrund.

Gestaltungsempfehlungen Beschaffung

Von zunehmender Bedeutung für den deutschen Maschinenbau sind die Emerging Markets auch als potentielle *Beschaffungsmärkte*. Dieses trifft insbesondere auf Märkte zu, die aufgrund der Größe der dortigen produzierenden Industrien über eine im internationalen Vergleich recht weit entwickelte Zulieferindustrie für den Maschinenbau verfügen, wie beispielsweise Brasilien, Korea oder Taiwan. Die Nutzung von Lieferanten in den Emerging Markets ist von hoher strategischer Bedeutung für den deutschen Maschinenbau, um Kostenvorteile zu realisieren und den Anteil lokaler Wertschöpfung zu steigern (Local Content). Durch das sogenannte *Local Sourcing*, insbesondere von weitgehend standardisierten, technisch weniger komplexen Teilen und Komponenten, können zudem Markterfahrungen gesammelt sowie Unternehmensstrukturen im jeweiligen Auslandsmarkt frühzeitig und sukzessive aufge-

baut werden, ohne hohe Investitionsrisiken eingehen zu müssen. So kann dem nachgewiesenen Erfolgsfaktor *früher Markteintritt* entsprochen werden.

All dessen ungeachtet ist durch die Unternehmen grundsätzlich immer ein Verständnis für die besonderen Herausforderungen zu entwickeln, die mit der lokalen Beschaffung in Emerging Markets verbunden sind. Von hoher Bedeutung ist dabei ein Bewusstsein der Unternehmensführung dafür, dass sich das Management der Lieferanten aus den Emerging Markets weitaus komplexer und aufwendiger darstellt als in den etablierten Märkten der westlichen Industrienationen. Eine zentrale Bedeutung kommt dabei der *strategischen Lieferantenentwicklung* zu. Diese ist erforderlich, um mit ausgewählten Zulieferunternehmen in einer langfristigen Partnerschaft ein gemeinsames, einheitliches Verständnis von Qualität, Problemmunikation und Leistung zu entwickeln.

5 SCHLUSSBETRACHTUNG

Dieses Arbeitspapier stellt die *erste* Studie vor, welche theoriegeleitete und empiriegestützte Erkenntnisse über *die* Faktoren liefert, die den Erfolg einer Erschließung von Emerging Markets durch den deutschen Maschinenbau bestimmen. Somit wird hiermit ein Beitrag dazu geleistet, das bislang wenig erforschte Themengebiet der Internationalisierung in der deutschen Investitionsgüterindustrie wissenschaftlich zu durchdringen.

6 WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Sobotta, Richard: Strategische Erschließung von Emerging Markets im Investitionsgütermarketing - Eine empirische Erfolgsfaktorenforschung am Beispiel des deutschen Maschinenbaus in Indien, Hampp Verlag, München, Mering 2012

7 AUTORENINFORMATION

Dr. Richard Sobotta ist in leitender Funktion bei einem internationalen deutschen LKW-Hersteller tätig. Seine akademische Ausbildung schloss er 2012 mit einer Promotion an der Universität Hamburg ab.

Dr. Christopher Zerres ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen auf Social Media- und Online-Marketing sowie Marketing-Controlling. Zuvor war er bei einer Unternehmensberatung sowie einem internationalen Automobilzulieferer tätig. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Management und Marketing.