

# **BEITRAG VON THOR MÖLLER ZUM GPM-FORUM 1996 IN ESSEN**

## **VORGEHEN UND ERFAHRUNGEN**

### **DEUTSCH-LETTISCHER GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN**

#### **Ergebnisse einer empirischen Befragung von 20 Joint Ventures in Lettland**

##### **1. Hintergrund**

*"Ein Huhn und ein Schwein treffen sich und vereinbaren, weil das Mode ist, eine ganz tolle, groß angelegte Kooperation. Sie haben vor, ein enormes Angebot an 'ham and eggs' zu machen. Sie haben den Vertrag gerade unterzeichnet, als das Schwein merkt, daß es dabei draufgeht..."*

(Timmermann, M.: Würdigung des Projektes Homatek, in: Neue Möglichkeiten im Ostgeschäft durch neues Denken in Ost und West, S. 81-83, hier S. 81, hrsg. v. Prognos Forum Zukunftsfragen, Landsberg am Lech 1989)

Ein langfristiger Erfolg in Gemeinschaftsunternehmen basiert auf der **Zielerreichung** der beteiligten Partner. Genaue Kenntnisse der eigenen Ziele sowie detaillierte Informationen zu den Zielen der Partner sind eine wichtige Voraussetzung dafür. Insbesondere internationale Gemeinschaftsunternehmen erfordern ebenso einen hohen **Kommunikationsaufwand** und das **gegenseitige Verständnis** unter den Partnern. Grundlegend für den Erfolg sind eine klare Planung und exakte Steuerung der Vorhaben. Die Anwendung von **Projektmanagement-Methoden** ist bei diesen Aspekten ein entscheidender Erfolgsfaktor. Es wird ein **Konzept** für Handlungsmöglichkeiten und Lösungsansätze für Unternehmen - basierend auf den Methoden des Projektmanagements (PM)- entwickelt, um bei laufenden oder zukünftigen Projekten Probleme zu reduzieren oder sogar zu eliminieren.

##### **2. Aktuelle Forschungen über Unternehmenskooperationen in Mittel- und Osteuropa am IPMI**

Der vorliegende Beitrag basiert auf einer Befragung in Lettland, die 1995 vom Institut für Projektmanagement und Wirtschaftsinformatik (IPMI) an der Universität Bremen initiiert und betreut wurde. Während eines vierwöchigen Aufenthalts in Lettland wurden 20 Unternehmen, die mit deutschen Unternehmen in verschiedenen Formen verbunden sind, mit strukturierten Interviews befragt. Von den 20 Unternehmen waren 16 deutsch-lettische Joint Ventures (JV) (vgl. Abb. 2). Desweiteren fließen Erfahrungen aus bereits abgeschlossenen und noch laufenden Empirien zum Thema Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa (MOE) in den Beitrag ein. Es handelt sich dabei in der Regel um verschiedene Studienarbeiten, die vom Autor als Betreuer begleitet und durch den Institutsleiter Herrn Prof. Dworatschek begutachtet wurden bzw. werden (vgl. Abb. 1).

Titel	Autoren	Fallzahl	Abschluß
Organisationsveränderungen bei Beteiligungen in Rußland	Robert Plötner	2	Okt. 1994
<b>Strukturierte Interviews bei 20 Unternehmen in Lettland mit deutschen Kooperationen</b>	<b>Maren Unruh</b>	<b>20</b>	<b>Jan. 1995</b>
Fallbeispiel: Kooperationsprojekt zwischen einem deutschen und lettischen Unternehmen in der Textilindustrie	Petra Birk	1	Jan. 1996
Experteninterviews I: Managementprobleme zwischen Lettland und Deutschland	Gülnur Volmer	7	Jun. 1996
Technologietransfer am Beispiel eines deutsch-lettischen Joint Ventures	Kristine Stale	1	Jul. 1996
Ausarbeitung des Technologietransfermodells im Unternehmen „Kühne & Nagel“	Daiga Ancane	1	Jul. 1996
Experteninterviews II: Vorgehensweise und Erfahrungen deutscher Unternehmen in Lettland	Jacqueline Runje	10	Sep. 1996
Expertenbefragung I: Vorgehensweise und Erfahrungen deutscher Unternehmen in Mittel- und Osteuropa	Projektbericht-gruppe	60	Sep. 1996
Entwicklung einer elektronischen Handlungsanleitung für Joint Ventures auf Deutsch und Englisch	Christiane Bredemeier	-	Nov. 1996
Sekundäranalyse vorhandener Empirien zur Thematik	Thor Möller	28	Dez. 1996
Expertenbefragung II: Direktinvestitionsprojekte in Mittel- und Osteuropa (Vorgehensweise und Erfahrungen deutscher Unternehmen)	Thor Möller	120	Sep. 1997
Transformation lettischer Großbetriebe am Beispiel eines Telekommunikationsunternehmens und eines Waggonbauunternehmens	Maris Derums/ Thor Möller	2	Dez. 1997
Risikomanagement in Ost-West-Joint Ventures	Artem Aleshin	3	Okt. 1998

**Abb. 1:** Aktuelle Forschungsarbeiten über Direktinvestitionen in MOE am IPMI

befragtes Unternehmen	Gründungs-kapital (TDM)	deutsche Beteiligung	lettische Beteiligung, davon staatlich
Holz- und Möbelhandel	400	37,5 %	62,5 % / st.: 60%
<i>Küchen- und Büromöbelhandel*</i>	0,45	0 %	100 %
Dentaltechnik- und Kosmetikhandel	90	85 %	25 %
Textilkaufhaus	1.500	Mehrheit	Minderheit
Computerhandel	k.A.	Mehrheit	Minderheit
Kartoffelverarbeitende Fabrik	6.000	Mehrheit	Minderheit
Wildfleischverarbeitende Fabrik	500	Mehrheit	Minderheit
<i>Lebensmittelhersteller*</i>	37.500	0 %	(100 % amerikanisch)
Schuhfabrik	k.A.	5 %	st.: Mehrheit
Textilfabrik	k.A.	Mehrheit	Minderheit
Wasseraufbereitungsanlagenmontage	5	50 %	50 %
Elektrotechn. Installationen, Heizungsanl.	75	30,5 %	69,5 %
Heizungsanlagenmontage	20	Mehrheit	Minderheit
Aufzugsmontage und -installation	500	60 %	40 %
Bank	15.000	5 %	k.A.
Versicherung	360	Mehrheit	Minderheit
Schadensgutachter, Havariekommissariat	0,9	66 %	33 %
<i>Technischer Überwachungsverein*</i>	k.A.	100 %	0 %
Hotel	k.A.	50 %	st.: 50 %
<i>Spedition*</i>	900	100 %	0 %

\* kursiv gedruckte Nennungen sind keine Joint Ventures, sondern 100%-ige Töchter bzw. eigenständige Handelsuntern.

**Abb. 2:** Liste der befragten Unternehmen im Januar 1995

Der Beitrag konzentriert sich auf konkrete betriebswirtschaftliche Fragestellungen und Probleme, die im Rahmen der strukturierten Interviews untersucht wurden. Dabei wurden erstens die **Ziele** auf deutscher und lettischer Seite hinterfragt, zweitens den auftretenden **Problemen** in den einzelnen Phasen der Projekte auf den Grund gegangen und drittens die **Zukunftsaussichten** laufender Projekte ermittelt.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Januar 1995 zeigen vor allem Lücken in zwei Bereichen auf: Zum einen die **unzureichende Verwendung von Methoden des Projektmanagements** und andererseits große **Probleme im interkulturellen Management**. Hier besteht für die Unternehmen vor allem ein Informationsmangel und damit ergeben sich oft schwerwiegende Probleme bis hin zu Mißerfolgen bei den Aktivitäten.

### 3. Motivationsfaktoren und Zielsetzung von Joint Ventures

Bei den beteiligten Partnern ist in der Regel das **Hauptziel** des Vorhabens gleich: Sie wollen langfristig durch die Verbindung komplementärer Ressourcen Gewinne erzielen und dabei die Risiken durch Aufteilung der Investitionen reduzieren und damit die Chancen bzw. Profite erhöhen. Daneben gibt es eine Reihe von Nebenzielen, die sich je nach Sichtweise der Vertragspartner unterschiedlich darstellen (vgl. Abb. 3).

Wesentliche **Ziele aus deutscher Sicht** sind einmal die Erschließung des lettischen Marktes und der Märkte in MOE sowie die Nutzung kostengünstiger Arbeitskräfte zur Senkung der Lohnstückkosten. Weiterhin gibt es einen erleichterten Zugang zu den Ressourcen in Lettland und MOE, wie Rohstoffe, Immobilien, Informationen. Die Kenntnisse des Marktes und im Umgang mit den Behörden des lettischen bzw. MOE- Partners im Zielland ist ebenso ein wichtiger Aspekt. Zusätzlich spielt auch das Unternehmensimage in Lettland und MOE sowie im Heimatland eine Rolle.

<b>Aus Sicht des deutschen Partners</b>	<b>Aus Sicht des lettischen Partners</b>
Erschließung von Märkten in Lettland und MOE	Bindung westlichen Kapitals
Nutzung preiswerte Arbeitskräfte	Nutzung westlicher Technologie
Zugang zu Ressourcen in Lettland und MOE	Nutzung westlichen Know hows
Marktkennntnisse des Partners	Qualitätssteigerungen
leichterer Umgang mit Behörden	Zugriff auf ausgebaute, intern. Vertriebsnetze
Präsenz und Image in Lettland und MOE	Motivationssteigerungen
Image im Heimatland	persönliche Motive

**Abb. 3:** Ziele und Motivationsfaktoren der Vertragsparteien

Die wichtigsten **Ziele aus der Sicht lettischer Unternehmen** sind die Akquisition und Bindung westlichen Kapitals sowie westlicher Technologie und westlichem Know how. Zusätzliche Materialressourcen, Finanzmittel und Deviseneinnahmen auf der einen Seite, Technologie- und Know-how-Transfer zur Steigerung der Qualität andererseits sind wichtige die Intentionen der MOE-Partner.

Aber auch ausgebaut, internationale Vertriebsnetze und die Deckung der Bedürfnisse an Industrierzeugnissen sowie die Stimulation der

Leistungsfähigkeit und -bereitschaft und Stabilität bilden weitere Ziele. Zudem haben die MOE-Partner verschiedene persönliche Motive. Die Vergütung zumindest teilweise in Devisen, eine bessere Versorgung mit westlichen Konsumgütern, Kontakte zu Westeuropäern und insbesondere zu Deutschen, Dienstreisen nach Westeuropa und persönlicher Prestigegewinn stehen hier im Mittelpunkt.

#### **4. Ausgewählte Probleme und die Bedeutung von Projektmanagement bei Joint Ventures**

Der Aufbau eines JV ist ein komplexes Vorhaben, bei dem eine Vielzahl von Problemen auftreten können. Im Rahmen dieses Beitrags sollen deswegen nur einige wichtige Probleme genannt werden.

Das Vorgehen der Joint Ventures verlief in den meisten Fällen nur **wenig strukturiert**. Lediglich in einem Fall ist eine fünfjährige, projektmanagementgestützte Vorbereitungs- und Planungsphase durchlaufen worden. Nach den Berichten der anderen untersuchten Joint Ventures zu urteilen, wurden ansonsten zur Planung und Durchführung des Vorhabens "Gründung und Betrieb eines Joint Ventures" kaum gezielt Projektmanagementmethoden und -instrumente eingesetzt. Drei der deutschen Partnerunternehmen gaben als Grund dafür an, daß man bei der Vorbereitung des Joint Ventures **keinem Zeitdruck** ausgesetzt war. Somit fehlte hier offensichtlich die Motivation zu einem geplanten und durchdachten Vorgehen. In einzelnen Fällen ergab sich das Eingehen einer Kooperation mit einem lettischen Partner **eher zufällig** und somit ebenfalls nicht geplant. Ein weiterer Grund für mangelnde Planung und Instrumentalisierung in der Anfangszeit ist die **Abhängigkeit von offiziellen Stellen**, die ihrerseits ebenso Schwierigkeiten mit der Anwendung der neuen und sich ständig ändernden Bestimmungen und Gesetze haben. Dadurch gestalten sich viele der von Behörden abhängigen Prozesse sehr langwierig und in vierzehn der Fälle (n = 16) weitaus schwieriger als erwartet. Man ist bei der Abwicklung der Vorarbeiten zur Gründung und In-Betrieb-Setzung des Joint Ventures gezwungen, die vorgegebenen behördlichen Verfahren zu durchlaufen. Im Rahmen dieser komplizierten Vorgänge haben die Firmen wenig Spielraum und aufgrund der zahlreichen Änderungen auch wenig Möglichkeiten zur Entwicklung und Umsetzung eigener Planungen. Nach Aussage eines Consultant der Lettischen Privatisierungsagentur sind diese Beobachtungen typisch: In kleinen und mittelständischen Betrieben **fehlen häufig fundierte Kenntnisse über Projektmanagement**. Darüber hinaus wird projektorientiertes **Vorgehen eher als zusätzlicher Arbeitsaufwand denn als Arbeitserleichterung angesehen**.

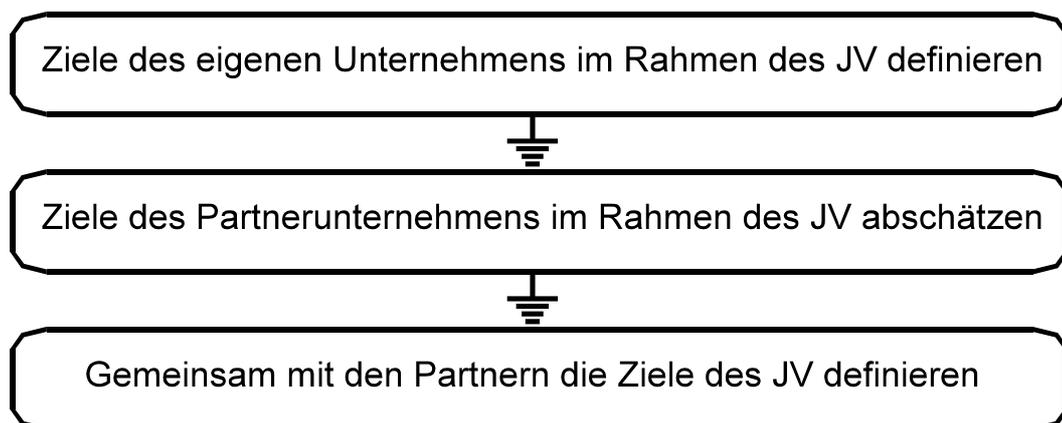
Hier drängt sich nun die Frage auf, wie man die Unternehmen vom Nutzen der PM-Methoden überzeugen kann. Im IPMI wird deswegen seit etwa einem Jahr an einem PM-Konzept für internationale Unternehmenskooperationen gearbeitet. Dieses Konzept soll als Grundlage und Handlungsanleitung die

Unternehmen vom Nutzen des PM überzeugen und zugleich wesentliche Vorarbeiten standardisieren. Selbstverständlich kann dieses Konzept keine ganzheitlichen Lösungen für die individuellen Vorhaben liefern, aber als Ausgangsbasis viele Vorleistungen erbringen. Im folgenden Abschnitt werden beispielhaft Ausschnitte dieses PM-Konzepts dargestellt.

## 5. Projektmanagement-Konzept für Joint Ventures und andere Direktinvestitionen

Zunächst einmal gilt es festzustellen, welches die Besonderheiten von JV-Projekten sind. Es können sowohl Investitionsprojekte als auch Organisationsprojekte als auch F&E-Projekte sein; dies ist situativ bedingt. Entscheidend jedoch ist die Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Partnern, egal, ob die Zusammenarbeit nach dem Projekt abgeschlossen ist oder ob mit dem Projekt die langfristige Zusammenarbeit erst aufgebaut wird. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist in jedem Fall die Kenntnis der Partnerziele, denn nur so kann man das Handeln der Partner nachvollziehen.

Man definiert zuerst die Ziele des eigenen Unternehmens und dann werden die des Partnerunternehmens abgeschätzt, ohne daß die Partner davon Kenntnis haben. Mit den Partnern gemeinsam definiert man darauf die Ziele des Projektes bzw. JV (vgl. Abb. 4). Somit können die Intentionen der Partneraktionen und -reaktionen besser verstanden und sogar prognostiziert werden. Mit dieser Vorgehensweise erreicht man eine sehr gute Basis für eine durchdachte Planung und Umsetzung des Vorhabens. Im Abschnitt 3 sind generelle Ziele dargestellt; selbstverständlich bedürfen sie einer individuellen Zuordnung und Vervollständigung.



**Abb. 4:** Reihenfolge der Zieldefinition

Wie die empirischen Ergebnisse der Untersuchung von Januar 1995 zeigen, werden scheinbar öfter keine konkreten Zeitplanungen vorgenommen, und es besteht wohl auch kaum Interesse daran. Die Begründungen der Unternehmen dafür wurden bereits im Abschnitt 4 dargestellt. Doch allein zum gegenseitigen Verständnis sind Absprachen über Zeitvorstellungen zwischen den Partnern von großer Bedeutung. Sie werden auch zumindest oberflächlich gemacht, aber wohl nicht besonders detailliert und

nur in seltenen Fällen dokumentiert. Ein wesentliches Druckmittel auf die Partner wird also oftmals nicht erkannt und dementsprechend auch nicht genutzt. Ebenso verhält es sich mit vielen weiteren Aspekten der erfolgreichen Zusammenarbeit. Besonders in der Planungsphase können Mißverständnisse und unterschiedliche Vorstellungen durch eine detaillierte Planung und Dokumentation vermieden werden.

Mit Hilfe eines Phasenmodells (siehe Abb. 5) können die verschiedenen Phasen des Vorhabens bestimmt werden. Darauf basierend können Zeitaufwände und Einsatzmittel sowie Verantwortungen gemeinsam mit den Partnern geplant und dokumentiert werden. Die Umsetzung der Planung bedarf einer sorgfältigen Projektsteuerung. So können viele Probleme präventiv oder im Entsehen gelöst oder gemindert werden.

<b>Phasenbezeichnung</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Initiierung</b>	Ausgangssituation und Schwachstellen analysieren, Ziele definieren, Strategie und Alternativstrategien definieren, Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten prüfen und beschaffen
<b>Partnersuche</b>	Anforderungsprofil für Kooperationspartner aufstellen, Partnersuche organisieren, Partner auswählen, Kooperationszweck festlegen
<b>Konstituierung</b>	Standort und Rechtsform wählen, Aufbau- und Ablauforganisation festlegen, Kooperationsvereinb., -vertrag und -statut aufstellen
<b>Aufbau des Joint Ventures</b>	Grundstücke und Gebäude beschaffen, Maschinen- und Fuhrpark beschaffen, Mitarbeiter beschaffen
<b>Außerdienststellung</b>	Produktionsbeginn, Überwachung der Anlaufphase, Projektevaluation
<b>Beendigung/ Abbruch des Joint Ventures</b>	Ursachen und Ziele analysieren, Beendigungsstrategien erstellen und bewerten, Wiedereingliederung der ausgegliederten Aufgaben

**Abb. 5:** Beispiel für ein Phasenmodell für Joint Venture-Projekte

Ohne Zweifel bedeutet die konsequente Anwendung von PM zunächst einen höheren Aufwand, insbesondere da sämtliche Planungen mit dem internationalen Partnern abgesprochen werden sollten. Bedenkt man allerdings, wieviele Mißverständnisse und Risiken damit ausgeschlossen werden können, dann kann sich dieser Aufwand bereits durch die Vermeidung eines Problems lohnen. Wer international tätig ist, der weiß, daß Probleme unvermeidlich sind und müßte dementsprechend den hohen Nutzen von PM-Anwendungen in diesem Bereich im Vergleich zum Aufwand zu schätzen wissen. Im Rahmen eines im IPMI entwickelten Workshops für JV in MOE äußerten sich die Teilnehmer im Vorfeld oft skeptisch, nach Beendigung des Workshops waren sie vom Nutzen der PM-Anwendung meistens überzeugt. Es wurden vor allem der Aufwand zur Planung über- und die hohe Aussagekraft der Planungsergebnisse unterschätzt.

## Ausgewählte Literatur zum Thema

- Bankoul**, N.V., Joint-Venture-Management in Russland, in: Die Unternehmung, 1993, Nr. 1, S. 11-18
- Benitez Codas**, M.M., Cultural Integration in Binational Joint Ventures, in: Project Management without Boundaries, Proceedings Vol. 1, 11th INTERNET World Congress, Florenz 1992, S. 155-163
- Chlupaty**, P., **Robinson**, J., Creating of Joint Ventures, in: Project Management in the New Europe, Proceedings of the International Seminar, Prag 1993, S. 207-215
- Dörrenbacher**, H., Mythos Joint Ventures -Ergebnisse einer empirischen Untersuchung deutsch-sowjetischer Joint Ventures-, in: Osteuropa-Wirtschaft, 37. Jg. (1992), Nr. 2, S. 133-147
- Dworatschek**, S., **Rucker**, G., Innovation Management and Technology Transfer, in: Project Management in the New Europe, INTERNET-Proceedings of the International Seminar, Prag 1993, S. 67-79
- Eisele**, Jürgen: Erfolgsfaktoren des Joint Venture Management, Gabler-Verlag, Wiesbaden 1995
- Fröhlich**, Andreas, Ost-West Joint Ventures: Ziele und betriebswirtsch. Probleme, Baden-Baden 1991
- Goldenberg**, Susan, Management von Joint Ventures, Fallbeispiele aus Europa, USA, China und Japan, Wiesbaden 1990
- Hagn**, W.H., Economical Challenges and Management of Change in the New German States and in Eastern Europe, in: Dynamic Leadership trough Project Management, Proceedings Vol. 2, 12th INTERNET World Congress on Project Management, Oslo 1994, S. 664-670
- Keller**, A., **Knigge**, R., Joint Ventures in den GUS-Staaten, Betriebswirtschaftlicher Verlag Theo Gabler, Wiesbaden 1995
- Kring**, P., Key Items for Succesful Internationalization - How to Make the International Joint Venture Run, IPMA - World Congress on Project Management, Paris 1996
- Langefeld-Wirth**, K. (Hrsg.), Joint Ventures im internationalen Wirtschaftsverkehr, Praktiken und Vertragstechniken internationaler Gemeinschaftsunternehmen, Verlag Recht und Wirtschaft, Heidelberg, 1990
- Lawrence**, P., **Vlachoutsicos**, C., Joint Ventures in Russia: Put the Locals in Charge, in: Havard Business Review, 71. Jahrgang (1993), Nr. 1, S. 44-54
- Liessmann**, Konrad: Joint Ventures erfolgreich organisieren und managen, Neue Märkte durch strategische Kooperation, WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern, München 1990
- Moss Kanter**, R., Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinander finden, in Havard Business Manager, 2/1995, S. 33-43
- Oesterle**, M.-J., Joint Ventures in Rußland, Bedingungen - Probleme - Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 1993
- Patzak**, G., **Rattay**, G., **Volonte**, K., Project Management for Cooperational Projects in Eastern Europe. Joint Ventures, Privatizations, Direct Investments, in: Project Management without Boundaries, Proceedings Vol. 1, 11th INTERNET World Congress on Project Management, Florenz 1992, S. 297-304
- Pirker**, Alfred: East-West Co-operation and the Effects of Cultural Factors on Projects with East-West Background, in: „Management by Projects“, 10th INTERNET World Congress on Project Management, Proceeding, Vol. 2, MANZ Verlag, Vienna 1990
- Raffée**, H., **Eisele**, J., Joint Ventures - nur die Hälfte floriert, in: Havard Business Manager, 3/94, S. 17-22
- Rumer**, Klaus: Internationale Kooperationen und Joint Ventures, Gabler Verlag, Wiesbaden 1994
- Schaude**, Götz: Kooperation, Joint-Venture, Strategische Allianzen, Wie finde ich meinen Kooperationspartner, 2. überarbeitete Auflage, RKW, Eschborn 1993
- Staudt**, E. et al., Kooperationshandbuch, Ein Leitfaden für die Unternehmenpraxis, Schäffer Verlag, Stuttgart 1992
- Trommsdorff**, Volker, **Koppelt**, Ulrich: Joint-ventures in Osteuropa - Erfolgsfaktoren der Kooperation, in: Wirtschaft und Recht in Osteuropa, 7/1995, S. 241-248
- Unterkofler**, G.: Joint Venture-Gründungen in Osteuropa, in: Internationales Gewerbearchiv (Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen), 39. Jg., 1991, S. 1-10