



Doctoral Thesis

## Die Planung der Auslandstätigkeit der Schweizer Wirtschaft

**Author(s):**

Hunziker, Erich

**Publication Date:**

1983

**Permanent Link:**

<https://doi.org/10.3929/ethz-a-000272356> →

**Rights / License:**

[In Copyright - Non-Commercial Use Permitted](#) →

This page was generated automatically upon download from the [ETH Zurich Research Collection](#). For more information please consult the [Terms of use](#).

Diss. ETH Nr. 7237:exB

D I E P L A N U N G D E R A U S L A N D S T A E T I G K E I T  
D E R S C H W E I Z E R W I R T S C H A F T

ABHANDLUNG

zur Erlangung des Titels eines  
DOKTORS DER TECHNISCHEN WISSENSCHAFTEN

der

EIDGENOESSISCHEN TECHNISCHEN HOCHSCHULE ZUERICH

vorgelegt von

Erich Hunziker

dipl. Masch.-Ing. ETH

geboren am 15. September 1953

von Moosleerau (AG)



Angenommen auf Antrag von

Prof. E. Brem, Referent

Prof. Dr. H. Tschirky, Korreferent

1983

## ZUSAMMENFASSUNG

---

In den letzten Jahren ist der Konkurrenzkampf auf den Absatzmärkten weltweit härter geworden. Zwei signifikante Elemente dieser Verhärtung sind die vielfältigen Eintrittsbarrieren, die ausländische gegenüber einheimischen Produkten in einen Nachteil setzen (Protektionismus), sowie die Exportoffensive einiger Schwellenländer, die bis vor kurzem selbst noch umworbene Absatzmärkte darstellten.

Der Schweizer Wirtschaft, deren Bruttosozialprodukt zu über 40% auf den Auslandsmärkten verdient wird, kann und darf eine derartige Entwicklung nicht gleichgültig sein. Es sind denn auch Anstrengungen von Staat und Wirtschaft im Gange, diesen Trends auf multinationaler Ebene (z.B. GATT-Verhandlungen, UNO-Verhandlungen zur Neuen Weltwirtschaftsordnung und zum Technologietransfer) und mit zwischenstaatlichen Gesprächen (z.B. Handelsabkommen) entgegenzuwirken. Zudem ist die Wirtschaft bemüht, ihre Strukturen den neuen Realitäten anzupassen.

Diesen Bemühungen ist eines gemeinsam: sie sind ausserordentlich zeitraubend und laufen über mehrere Jahre, bis ein allseitig akzeptierter Konsens verabschiedet werden kann.

In der Zwischenzeit muss die einzelne Schweizer Unternehmung feststellen, dass ihr die Tür zu traditionellen Export- (und Ertragsmärkten) schrittweise zugemacht wird.

An diesem Punkt setzen wir mit unserer Untersuchung ein: wir gehen davon aus, dass im Bereich Auslandstätigkeit noch einiger unerschlossener Spielraum für die einzelne Unternehmung liegt. So bilden konkret Zusammenarbeits- und Lizenzverträge sowie Direktinvestitionen Alternativen zum traditionellen Export, die auf die einleitend erwähnten Handelshindernisse weniger anfällig sind. Der Grund dafür, dass diese alternativen Möglichkeiten einer Auslandstätigkeit bis anhin vor allem von Klein- und Mittelbetrieben noch nicht voll ausgeschöpft werden, ist bei den gegenüber dem Export erhöhten implizierten Risiken zu suchen. Zudem mussten einzelne Unternehmungen mit spontan eingegangenen "Auslandsabenteuern" schwere Verluste hinnehmen.

In der vorliegenden Arbeit wird deshalb ein Modellvorgehen entwickelt, mit dem die Entscheidungsfindung zur Auslandstätigkeit systematisiert und damit die implizierten Risiken vermindert werden sollen.

Die Arbeit gliedert sich in fünf Teile:

- Im Teil 1 wird die Ausgangssituation der Untersuchung vorgestellt: Dazu werden Problemhintergrund, Forschungsziel und Forschungskonzept skizziert. Nach der Einordnung des gestellten Problems in die strategische Unternehmungsplanung folgt eine Auseinandersetzung mit dem Technologietransfer als zentralem Themenkreis einer Auslandstätigkeit.

Ebenfalls im Teil 1 werden die Bedingungen der Umfrage erläutert, die 1982 zur Erhärtung der Untersuchungsergebnisse in der Schweizer Wirtschaft durchgeführt wurde

- Im Teil 2 wird die Auslandstätigkeit in den gesamtunternehmerischen Rahmen gestellt: der Entscheid über ein Auslandsengagement soll sich

auf strategische Analysen stützen; erst dann kann systematisch begründet werden, weshalb ein Auslandsengagement z.B. einer Produktinnovation vorzuziehen ist.

Das Vorgehen zum Entscheid über ein Auslandsengagement wird schrittweise entwickelt, wobei zu jeder Etappe verschiedene Methoden (z.B. Portfolio-Matrix) mit Checklisten vorgestellt werden. Ergänzt werden die Darstellungen im Teil 2 durch die Resultate der Umfrage.

- Auf den Entscheid der Instanzen für eine Auslandstätigkeit folgt die Wahl der optimalen Form des Engagements: dazu werden im Teil 3 zuerst Export, Zusammenarbeits- und Lizenzverträge, sowie Direktinvestitionen mit ihren Vor- und Nachteilen vorgestellt.

Anschliessend wird entwickelt, dass die Wahl der optimalen Form eines Auslandsengagements von den folgenden Einflussgrössen abhängt:

- = Der Ausgangssituation der Unternehmung
- = Den Eigenschaften des Ziellandes
- = Den mit dem Auslandsengagement verfolgten Zielen

Anhand von zwei Fallbeispielen wird das Vorgehen zur Entscheidungsvorbereitung im Detail aufgezeigt. Mit dem Entscheid für eine oder mehrere Formen der Auslandstätigkeit veranlassen die zuständigen Instanzen nähere Abklärungen in Form eines Projektes.

- Im Teil 4 werden die Planungsarbeiten zur Vorbereitung des Entscheides über den Aufbau einer Produktionsstätte im Ausland aufgezeigt. Als Beispiel ausgewählt wurde die Direktinvestition, weil sie in der Planungsphase im Vergleich zu den anderen Varianten (Export, Zusammenarbeits- oder Lizenzverträge) den höchsten Komplexitätsgrad aufweist. (Für die nichtbehandelten Varianten wird Literatur angegeben).

Im Teil 4 wird ein zweistufiges Vorgehen empfohlen:

- = In einer Projektstudie werden politische und wirtschaftspolitische Randbedingungen sowie die Auswirkungen der Risikobereitschaft auf die Realisierungsmöglichkeiten untersucht. Zudem erfolgen ein Grobkonzept der Wirtschaftlichkeit und ein erster Zeitplan
- = In der Feasibility-Studie werden die Auswahl eines lokalen Partners sowie Fragen des Technologietransfers und der Personalaus- bildung besprochen

Aufgrund der dargestellten Analysen kann abschliessend ein (systematisch erarbeiteter) Entscheid über die Projektrealisierung gefällt werden

- Im Teil 5 werden die einzelnen Schritte in Form eines Ueberblicks und einer Schlusskritik zusammengefasst.

## SUMMARY

---

For some years competition in international market-places has increased steadily. On the one hand countries are erecting import-barriers to protect their own industry, on the other hand the so called newly developed countries (e.g. South Korea, Taiwan, Singapore, the Philippines) - important customers for western goods only some years ago - have started an export offensive on their own.

In a country like Switzerland with its small inland market the above mentioned tendencies may not be ignored: more than 40% of the Swiss Gross National Product are earned in foreign markets.

The Swiss Government therefore plays an active role in all international organizations where these topics are discussed (e.g. UNO, UNIDO, GATT).

Moreover the problems of import barriers are also discussed in bilateral talks with important trade partners to achieve trade agreements.

There is one common factor in all these activities: they need a lot of time to show results.

In the meantime Swiss companies find the entry into important markets to become more and more difficult.

In this framework we concentrate on the situation of the Swiss company: we know that Swiss companies will also have to sell their products abroad in the future, but we assume that there may be new ways to do so:

Technical assistance agreements/Management contracts, Licences and Capital investments are three ways of operation abroad much less violable to e.g. import barriers than traditional export.

Since some companies accomplished heavy losses with their "adventures" abroad (e.g. in the Iran), most companies are quite reluctant to increase the risks of their foreign activities.

The aim of our study is to lower this reluctance by showing the consequences of foreign activities in the planning stage already.

To achieve this aim, the decision making process for foreign activities is divided up into single steps, each of them including a systematic search for alternatives.

The study is divided up into five parts:

- in Part 1 we concentrate on the framework of the study: we discuss important definitions and methodical aspects.

Moreover we present the questionnaire sent to a sample of 360 Swiss companies to get a feed-back on our theoretical results

- In Part 2 we consider foreign activities only to be one of several strategic alternatives for a company. Which advantages do foreign activities have e.g. in comparison with product-innovation?  
This part is ment to be a certain barrier preventing a company to concentrate on a certain strategy too early

- In Part 3 the most important results of the study are presented:

In a first step we show the advantages and disadvantages of the alternative ways of operating abroad:

Export, Technical assistance agreements/Management contract, Licencing and Capital Investment.

In a second step we show the main criteria influencing the choice of the best way of operating abroad:

- the situation of the company (e.g. financial ressources, experience in operating abroad)
  - the conditions in the country chosen for the project (e.g. political and economic situation)
  - the aims behind the project (does the market have to become an important source of profit?, within what time-range?)
- In Part 4 we discuss all the steps to be performed in the planning of a factory abroad.

In a "Project-study" the political and economic situation of the host country are studied in detail.

In the "Feasibility-study" we discuss the evaluation of a joint venture partner. Moreover questions of technology-transfer to the new factory as well as selection and education of personnel are covered

- Part 5 contains the conclusions of the whole project.