Frank Keuper / Henrik A. Schunk (Hrsg.)

Internationalisierung deutscher Unternehmen

Frank Keuper
Henrik A. Schunk (Hrsg.)

Internationalisierung deutscher Unternehmen

Strategien, Instrumente und
Konzepte für den Mittelstand

2., überarbeitete
und erweiterte Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Frank Keuper ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenzmanagement und Strategisches Management, an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Weiterhin ist er Direktor und Akademischer Leiter des Sales & Service Research Center, dessen Partner die Telekom Shop Vertriebsgesellschaft mbH ist.

Henrik A. Schunk ist geschäftsführender Gesellschafter der SCHUNK Consulting GmbH Dresden und der SCHUNK GmbH & Co. KG, Lauffen am Neckar.

1. Auflage 2009
2. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2330-1

Vorwort

Die Internationalisierung ist für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensführung von besonderer Bedeutung. Dies gilt insbesondere auch für deutsche mittelständische Unternehmen. Wie kaum ein anderer Sektor ist der deutsche Mittelstand durch hohe Innovationskraft, herausragende Flexibilität und außergewöhnliches ingenieurwissenschaftliches Know-how und Do-how gekennzeichnet. Diese Eigenschaften sind die eigentlichen Erfolgsfaktoren für die vielfältigen Internationalisierungsstrategien, mit denen gerade der deutsche Mittelstand sich so erfolgreich im Ausland engagiert.

Dabei sind die Internationalisierungsstrategien deutscher Unternehmen – und insbesondere die des deutschen Mittelstands – nicht als „Abwanderungsstrategien“ zu bewerten. Vielmehr nutzen deutsche Unternehmen überwiegend den Weg der Internationalisierung, um die heimische Forschung und Entwicklung sowie die Produktion nachhaltig zu stärken und auszubauen.

Gerade in Zeiten nach der Wirtschafts- und Finanzkrise ist die Internationalisierung deutscher Unternehmen eine zwingende Notwendigkeit, nicht nur weil Deutschland im wesentlichen vom Export lebt, sondern weil vor allem die asiatischen Regionen, wie China, Indien und Vietnam, aber auch die lateinamerikanischen Länder, wie Brasilien und Argentinien, zu den Antriebsmotoren des globalen Wachstums zählen. Ein Engagement in diesen Ländern wird sich also doppelt und dreifach auszahlen. Darüber hinaus ist gerade in diesen Ländern das Ansehen deutscher Produkte und Dienstleistungen per se sehr hoch.

Um die vielfältigen Chancen und Risiken sowie die Strategien und Konzepte der Internationalisierung deutscher Unternehmen darzustellen und zu analysieren, ist dieser Sammelband in fünf Teile untergliedert.

1. Teil:	Internationalisierung – Status quo
2. Teil:	Internationalisierung – Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren
3. Teil:	Internationalisierung – Markteintrittsmanagement
4. Teil:	Internationalisierung – Personal- und Wissensmanagement
5. Teil:	Internationalisierung – Geschäftsmodelle und Fallbeispiele

Abbildung 1: Struktur des Sammelbands

Der erste Teil des Sammelbands widmet sich dem *Status quo der Internationalisierung* deutscher Unternehmen. *DIRK ENGEL*, *JOE STIEBALE*, und *MICHAEL TRAX* geben eingangs eine Bestandsaufnahme über den Umfang von Direktinvestitionen unter Beteiligung deutscher Unternehmen und zeigen auf, dass die internationale Vernetzung deutscher Unternehmen über Kapitalverflechtungen mit dem Ausland in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen hat. Ergänzend stellt *STEFAN RÖDER* die herausragende Rolle von Förderbanken bei der Finanzierung der Internationalisierung deutscher Unternehmen dar.

WOLFGANG BECKER und PATRICK ULRICH zeigen, dass die Internationalisierung mittelständischer Familienunternehmen keine passive ökonomische Notwendigkeit ist, sondern als *proaktive Anpassung* der Unternehmen an die ökonomische Realität interpretiert werden muss, die vor dem Hintergrund der Zukunftssicherung der Unternehmenstätigkeit unausweichlich erscheint. Im Anschluss daran diskutiert DANIELA WEBER-REY, welche Bedeutung die Wahl der Rechtsform für den Erfolg einer Internationalisierungsstrategie hat. Der erste Teil des Sammelbands endet mit einem Beitrag von EWALD SCHERM und LISA FLEISCHMANN. Die Autoren verdeutlichen eindrucksvoll, inwieweit Mitbestimmungsstrategien in internationalen Unternehmen nicht nur Hemmschuh, sondern Erfolgstreiber sein können.

Der zweite Teil des Sammelbands fokussiert auf die *Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren der Internationalisierung*. Einleitend zeigt ROLAND ROLLBERG auf, wie aus der unternehmensindividuellen Strategie der Konzentration auf das Kerngeschäft KMU-übergreifende organisatorische und technologische Arrangements erwachsen, die nahezu zwangsläufig in ein kollektives strategisches Management münden, das gegenwärtig in Theorie und Praxis unter dem Schlagwort „Supply Chain Management“ diskutiert wird. Anschließend diskutieren FELLIX BOCKHOLT, THILO BRODTMANN, VERONIKA HÄUSLSCHMID, ALEXANDER KOLDAU, SUSANNE KREBS, GERHARD STEIGER, PETER THOMIN, MONIKA WELTIN und MARC WIESNER die Bedeutung der Verbandsarbeit im Hinblick auf die Überwindung von Markteintrittsbarrieren. BERNHARD HIRSCH und OLAF BERND MÄDER erläutern in ihrem Beitrag, dass ohne ein fundiertes zukunftsorientiertes Controlling eine Internationalisierung gerade für kleine und mittelständische Unternehmen herausragende Risiken birgt. Ergänzend dazu, zeigt MARC SCHOMANN Entwicklungstendenzen der Unternehmenssteuerung in deutschen Unternehmen auf und skizziert damit Anhaltspunkte für die Gestaltung eines Controllings, das eine Internationalisierungsstrategie unterstützt. Anschließend zeigen FRANK KEUPER und LINDA ISABELL SIKORA, dass mit einer notwendigen Refinanzierung von auslaufenden standardisierten Mezzanine-Kapitalbeteiligungen KMU vor der Herausforderung stehen, ausreichende finanzielle Liquidität kurz- bis langfristig zu sichern und gegebenenfalls die Finanzierung mit neuen Alternativen wie Mezzanine-Kapital zu restrukturieren. KONRAD WESSNER wiederum verdeutlicht anschaulich, dass eine fundierte Marktforschung das Chancenpotenzial einer Internationalisierung hebt und die Risiken begrenzt. Die Diskussion der Marktanalyse aufgreifend, erörtern FRANK KEUPER, HENRIK A. SCHUNK und NHA THI LUU die strategischen Erfolgsfaktoren und strategischen Erfolgspotenziale im Rahmen der Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen in der VR China. Auf einem ganz anderen Terrain zeigen FRANK KEUPER und CHRISTIAN PAPE, wie eine Entscheidungswertbestimmung im Zuge von Internationalisierungsstrategien von Wohnungsunternehmen modelltheoretisch zu erfolgen hat. Abschließend expliziert JULIAN SCHÄFER praxisorientiert die Bedeutung einer konsequenten Markenführung für den internationalen Unternehmens- und Produktauftritt.

Der dritte Teil des Sammelbands widmet sich im Rahmen der *Internationalisierung deutscher Unternehmen* insbesondere dem *Markteintrittsmanagement*. KATJA GELBRICH diskutiert einleitend unterschiedliche Phasenmodelle der Internationalisierung. Im Anschluss daran verdeutlichen KERSTIN PEZOLDT und ANDREAS KNOTH die besondere Bedeutung der Rechtsformwahl am Beispiel des Markteintritts in den osteuropäischen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union. Abschließend thematisieren AXEL LAMPRECHT und ALEXANDER MACK in ihren Beitrag, die Auslandsmarkterschließung durch E-Commerce als Strategie für KMU, um mit bereits etablierter Technik schnell mit vertretbarem Aufwand neue Auslandsmärkte zu erschließen.

Das *Personal- und Wissensmanagement* steht im Fokus des vierten Teils des Sammelbands. *DIRK KOHL* und *MARKUS LÖW* verdeutlichen insbesondere die interkulturellen Herausforderungen für das Personalmanagement in Zeiten der Globalisierung. Das Konfliktverhalten und das Konfliktmanagement stehen hingegen im Vordergrund der Betrachtung bei *ROBERT MAI* und *STEFAN MÜLLER*. Der vierte Teil endet mit einer Analyse von *SÖNKE PETERSEN*, in der die Wissenspotenziale, die in internationalen Unternehmen mittels E-Learning gehoben werden können, offengelegt werden.

Der fünfte und letzte Teil des Sammelbands verdeutlicht anhand von *Geschäftsmodellen und Fallbeispielen*, wie die *Internationalisierung deutscher Unternehmen* in praxi voranschreitet. *THORSTEN BALD*, *HENRIK RUTENBECK* und *YVONNE BAUER* zeigen am Beispiel der *Loewe AG*, welchen Leverage eine profilierte Marke auf den Erfolg einer Internationalisierungsstrategie ausübt. *MICHAEL BARTL*, *CHRISTIAN KETZ* und *HENRIK A. SCHUNK* verdeutlichen demgegenüber in einer umfassenden und praxisinduzierten Analyse die Bedeutung von KVP-Maßnahmen zur Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. *KLAUS RENGER* thematisiert das Innovationsmanagement als Hebel für eine nachhaltige Unternehmensführung. *FRANZ-RUDOLPH ESCH* und *CHRISTIAN KNÖRLE* zeigen in ihren Beitrag zahlreiche Beispiele dafür auf, dass kundenorientierte Markeninnovationen für den mittel- und langfristigen Unternehmenserfolg und den Vorstoß in neue Geschäftsmodelle unerlässlich sind. Der fünfte Teil endet mit einem Bericht von *THOMAS BADER* und *DIRK WEMBER*, der die Internationalisierungshistorie der *Haas Schleifmaschinen GmbH* verdeutlicht.

Ein besonderer Dank gilt den Autorinnen und Autoren, denn ohne die einzelnen Beiträge wäre das Buch nicht zustande gekommen. Trotz des engen Zeitplans haben es die Autorinnen und Autoren geschafft, mit außerordentlichem Engagement ihre praxisinduzierten und theoriegeleiteten Beiträge für diesen Sammelband zu erstellen.

Vor diesem Hintergrund gilt der Dank der Herausgeber insbesondere Frau *KATJA WOLTER*, die als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenzmanagement und Strategisches Management der Steinbeis-Hochschule Berlin die Organisation der mit der Erstellung und Publikation des Sammelbands anfallenden Aufgaben übernahm. Daneben stand sie den Autorinnen und Autoren bei Fragen mit Rat und Tat zur Seite und leistete unermüdliche Formatierungsarbeit. Besonderen Dank schulden die Herausgeber darüber hinaus auch Frau *BARBARA ROSCHER* und Frau *JUTTA HINRICHSSEN* vom Gabler-Verlag für die hilfreiche Kooperation bei der Publikation dieses Sammelbands.

Hamburg/Lauffen am Neckar, im April 2011

PROF. DR. FRANK KEUPER und *HENRIK A. SCHUNK*

Inhaltsverzeichnis

1. Teil:

Internationalisierung – Status quo **1**

Direktinvestitionstätigkeit von Unternehmen
– Eine ländervergleichende Analyse zu deren Umfang
und eine Bestandsaufnahme ihrer Effekte **3**
DIRK ENGEL, JOEL STIEBALE und MICHAELA TRAX
(Fachhochschule Stralsund, RWI Essen und RGS Econ)

Zur Förderung der Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen
(KMU) in Deutschland durch Landesförderinstitute (LFI) **31**
STEFAN RÖDER
(Steinbeis-Hochschule Berlin)

Internationalisierung mittelständischer Familienunternehmen
– Gründe, Erscheinungsformen, Fallstudien **51**
WOLFGANG BECKER und PATRICK ULRICH
(Universität Bamberg)

Die Internationalisierung von KMU mithilfe der Europäischen
Privatgesellschaft **73**
DANIELA WEBER-REY
(Clifford Chance)

Internationales Mitbestimmungsmanagement **99**
EWALD SCHERM und LISA FLEISCHMANN
(FernUniversität in Hagen)

2. Teil:

Internationalisierung – Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren **121**

Supply Chain Management international agierender kleiner und mittlerer
Unternehmen als Konsequenz des Konsistenz-Kongruenz-Gebots
der Unternehmenstheorie **123**

ROLAND ROLLBERG

(Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald)

Verbandsarbeit – Gemeinsam internationale Chancen nutzen **143**

*FELIX BOCKHOLT, THILO BRODTMANN, VERONIKA HÄUSLSCHMID,
ALEXANDER KOLDAU, SUSANNE KREBS, GERHARD STEIGER,
PETER THOMIN, MONIKA WELTIN und MARC WIESNER*

(Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V.)

Controlling – Strategischer Erfolgsfaktor für die Internationalisierung
von KMU **171**

OLAF BERND MÄDER und BERNHARD HIRSCH

(EADS Deutschland GmbH und Universität der Bundeswehr München)

Kennzahlengestütztes Controlling als Fundament
für die Internationalisierung **203**

MARC SCHOMANN

(Multiversum AG)

Mezzanine-Kapital als Motor für die Internationalisierung **219**

FRANK KEUPER und LINDA ISABELL SIKORA

(Steinbeis-Hochschule Berlin)

Bessere Entscheidungen – Bessere Strategien:
Marktforschung als Erfolgsfaktor der Internationalisierung **245**

KONRAD WESSNER

(puls Marktforschung GmbH)

Internationalisierung deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen in der VR China vor dem Hintergrund strategischer Erfolgsfaktoren und strategischer Erfolgspotenziale	267
---	-----

FRANK KEUPER, HENRIK A. SCHUNK und NHA THI LUU
(*Steinbeis-Hochschule Berlin und Schunk GmbH & Co. KG*)

Entscheidungswertbestimmung im Zuge der Internationalisierung von Wohnungsunternehmen	307
--	-----

FRANK KEUPER und CHRISTIAN PAPE
(*Steinbeis-Hochschule Berlin und SAGA GWG*)

United Values of Brand Design – Mehr Entscheidungssicherheit, Einzigartigkeit und Markenwert durch wertorientiertes Markendesign auf internationaler Ebene	331
--	-----

JULIAN SCHÄFER
(*IDEENHAUS MARKEN.WERT.DESIGN GMBH*)

3. Teil:

Internationalisierung – Markteintrittsmanagement	351
---	------------

Entwicklungspfade der Internationalisierung	353
---	-----

KATJA GELBRICH
(*Technische Universität Ilmenau*)

Internationalisierung und Rechtsformenwahl – Markteintritt in die osteuropäischen Mitgliedstaaten der Europäischen Union	369
--	-----

KERSTIN PEZOLDT und ANDREAS KNOTH
(*Technische Universität Ilmenau*)

Auslandsmarkterschließung durch E-Commerce im B2C-Markt als Chance	391
<i>AXEL LAMPRECHT und ALEXANDER MACK</i> <i>(Steinbeis-Hochschule Berlin)</i>	

4. Teil:

Internationalisierung – Personal- und Wissensmanagement	415
--	------------

Der Mensch im Berufsleben – Kostenfaktor oder Erfolgsmotor? Strategisches Personalmanagement unter dem Einfluss der zunehmenden Globalisierung	417
<i>DIRK KOHL und MARKUS LÖW</i> <i>(DK Personalmanagement GmbH)</i>	

Einfluss von Kultur auf das Konfliktverhalten in international tätigen Unternehmen	441
<i>ROBERT MAI und STEFAN MÜLLER</i> <i>(Technische Universität Dresden)</i>	

Das Wissen bis in den letzten Winkel bringen – Mit eLearning internationale Grenzen und große Distanzen überwinden	473
<i>SÖNKE PETERSEN</i> <i>(p-didakt GmbH)</i>	

5. Teil:

Internationalisierung – Geschäftsmodelle und Fallbeispiele	497
Kontrollierte Offensive – Mit international profilierter Marke zu nachhaltig profitabilem Wachstum <i>THORSTEN BALD, HENRIK RUTENBECK und YVONNE BAUER (Loewe AG)</i>	499
KVP zur Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der <i>SCHUNK</i> -Gruppe <i>MICHAEL BARTL, CHRISTIAN KETZ und HENRIK A. SCHUNK (SCHUNK Consulting GmbH)</i>	529
Innovationsmanagement als Hebel für nachhaltige Unternehmensführung und Internationalisierung <i>KLAUS RENGER (ESG Consulting GmbH)</i>	553
Kundenorientierte Markeninnovationen entwickeln <i>FRANZ-RUDOLF ESCH und CHRISTIAN KNÖRLE (EBS Business School und ESCH. The Brand Consultants GmbH)</i>	559
Ein Anwenderbericht – Vom Handwerksbetrieb zum global agierenden Mittelständler <i>THOMAS BADER und DIRK WEMBER (Haas Schleifmaschinen GmbH)</i>	581
Autorenverzeichnis	593
Stichwortverzeichnis	601