



PRAXISLEITFADEN

# INTERNATIONALISIERUNG NACH CHINA UND INDIEN

EIN LEITFADEN FÜR DEUTSCHE  
FAMILIENUNTERNEHMEN

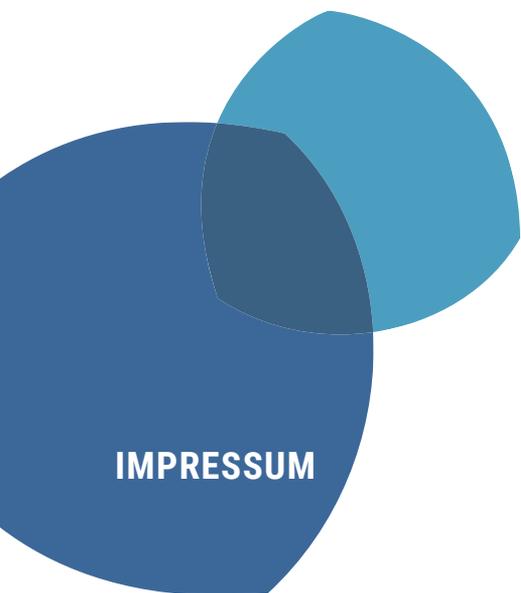
von  
Ann Sophie K. Löhde  
Andrea Calabrò  
Wittener Institut für  
Familienunternehmen (WIFU)

**KFW** DEG



**WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE**



## IMPRESSUM

### **VERANTWORTLICH:**

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Prof. Dr. Marcel Hülsbeck  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten

**Gestaltung:** HÖHNE MEDIA GROUP

**Foto:** [www.stock.adobe.com](http://www.stock.adobe.com)

**Hinweis:** Soweit personenbezogene Bezeichnungen in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich diese auf alle Geschlechter in gleicher Weise.

ISSN (Print) 2626-3424  
ISSN (Online) 2626-3432

### **DANKSAGUNG:**

Bedanken möchten wir uns zunächst bei der DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft für die Unterstützung des Forschungsprojektes und die reibungslose Betreuung durch Clemens Werhahn, durch die das zugrundeliegende Projekt dieses Praxisleitfadens erst ermöglicht wurde.

Ebenso bedanken wir uns bei den 31 teilnehmenden Unternehmen, die sich die Zeit für unsere Interviews genommen haben, um mit ihren Erfahrungen das Forschungsprojekt zu unterstützen. Außerdem gilt unser Dank Prof. Dr. Tom A. Rösen und Nicole Vöpel für die wertvollen Impulse und Korrekturen.

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1. Einführung</b>	<b>5</b>
1.1 Potenzial in China und Indien .....	6
1.2 Herausforderungen der Zukunft .....	7
<b>2. Beweggründe für eine Internationalisierung nach China und Indien</b>	<b>9</b>
2.1 Strukturelle Motive .....	9
2.2 Situative Motive .....	10
<b>3. Der Entscheidungsprozess für eine Internationalisierung nach China und Indien</b>	<b>13</b>
<b>4. Markteintrittsstrategien für China und Indien</b>	<b>16</b>
4.1 Möglichkeiten des Markteintritts .....	16
4.2 Markteintrittsstrategien deutscher Familienunternehmen für China und Indien .....	18
4.3 Einflussfaktoren der Markteintrittsstrategien deutscher Familienunternehmen .....	19
<b>5. Aktivitäten deutscher Familienunternehmen im Ausland</b>	<b>23</b>
5.1 China .....	24
5.2 Indien .....	24
<b>6. Herausforderungen der Internationalisierung nach China und Indien</b>	<b>25</b>
6.1 Herausforderungen des chinesischen Marktes .....	25
6.2 Herausforderungen des indischen Marktes .....	27
<b>7. Erfolgsfaktoren der Internationalisierung nach China und Indien</b>	<b>30</b>
<b>8. Die Studie</b>	<b>31</b>
<b>9. Literatur</b>	<b>32</b>
<b>Kontakt</b>	<b>35</b>

**C**hina und Indien – sie sind nicht nur die größten Märkte in Asien, sondern mittlerweile auch Wachstumsantrieb der Weltwirtschaft. Trotz der Finanzkrise und des wirtschaftlichen Abschwungs des letzten Jahrzehnts konnten beide Länder enorme Wachstumsraten verzeichnen. Auch deutsche Familienunternehmen haben von diesen Entwicklungen profitiert und konnten so den stagnierenden Märkten im Westen ein Stück weit entgegenwirken.

Mit Beginn der Marktliberalisierungen in China und Indien in den 1980er Jahren begannen auch die Investitionen deutscher Unternehmen in diese Märkte. Damals noch mehrheitlich als günstige Produktionsländer für den Westen fungierend, konnte man schon Ende der 1990er eine Trendwende beobachten. Gerade China, aber auch Indien, entwickelten sich rasant zu attraktiven Absatzmärkten für westliche Unternehmen. Besonders im letzten Jahrzehnt haben auch deutsche Familienunternehmen den Schritt in diese Länder vermehrt gewagt und erhebliche Ressourcen in die Entwicklung der lokalen Märkte investiert. Ob die beste Strategie Export, ein Joint Venture, eine Akquisition oder eine Tochtergesellschaft durch ein Greenfield-/Brownfield-Investment<sup>1</sup> ist, haben die Studienteilnehmer ganz unterschiedlich beantwortet. Am häufigsten wählten sie ein Joint Venture (39 % China; 55 % Indien) oder ein Greenfield-/Brownfield-Investment (47 % China; 45 % Indien). Obwohl sich diese beiden Eintrittsstrategien in vielen Punkten fundamental unterscheiden, wurden für die Wahl sehr ähnliche Beweggründe angegeben und auch für China und Indien sind diese interessanterweise überwiegend deckungsgleich.

Als zentrale Herausforderungen für deutsche Familienunternehmen finden sich vor allem Sprache, Religion und Kultur sowie Netzwerkzugang und Bürokratie, was gerade in Indien eine bedeutende Rolle spielt. Insbesondere die Geschäftskultur in China und Indien stellt deutsche Familienunternehmen immer wieder vor Herausforderungen. Der starke Fokus auf persönliche Beziehungen verlangt intensives Netzwerken vor Ort und treue Geschäftspartner sowie Mitarbeiter, die das lokale Know-how und das „who knows whom“ bereits beherrschen. Speziell für

Familienunternehmen ist es weitergehend relevant, die Bedeutung der Familie in diesen Kulturen zu verstehen. Sobald es eine Inhaberfamilie gibt, müssen Mitglieder an Verhandlungen teilnehmen und Einladungen persönlich wahrnehmen – unabhängig von ihrer Rolle im Unternehmen. Daraus ergibt sich allerdings auch ein großer Vorteil, da diese Unternehmensform als vertrauensvoller angesehen wird und somit ein bevorzugter Partner ist. Des Weiteren sollten auch mit der Inhaber- oder Geschäftsführerfamilie des lokalen Partners oder Kunden enge Beziehungen gepflegt werden. Gesellschaftliche Ereignisse und Familienfeste während Geschäftsreisen sind daher keine Seltenheit, sondern gehören zum guten Ton.

Basierend auf der Studie „Behavioral and Cultural Aspects of German Family Firms Internationalizing to China and India“ des Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) in Zusammenarbeit mit der DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft, fasst dieser Leitfaden die wichtigsten Erkenntnisse zusammen und formuliert klare Handlungsempfehlungen für deutsche Familienunternehmen. Trotz des hohen Internationalisierungsgrades der Studienteilnehmer aus dem produzierenden Gewerbe mit Aktivitäten in durchschnittlich 35 Ländern, stell(t)en China und Indien eine ganz besondere Herausforderung für sie dar. Unser Ziel ist es, günstige Rahmenbedingungen für den Markteintritt sowie Chancen und Herausforderungen aufzuzeigen und kritisch zu betrachten. Für Unternehmen, die eine Investition in China und Indien planen oder ihre Marktpräsenz dort verbessern möchten, bieten die Analysen und Erkenntnisse eine umfassende Hilfestellung.

## Die Autoren

Ann Sophie K. Löhde  
Andrea Calabrò

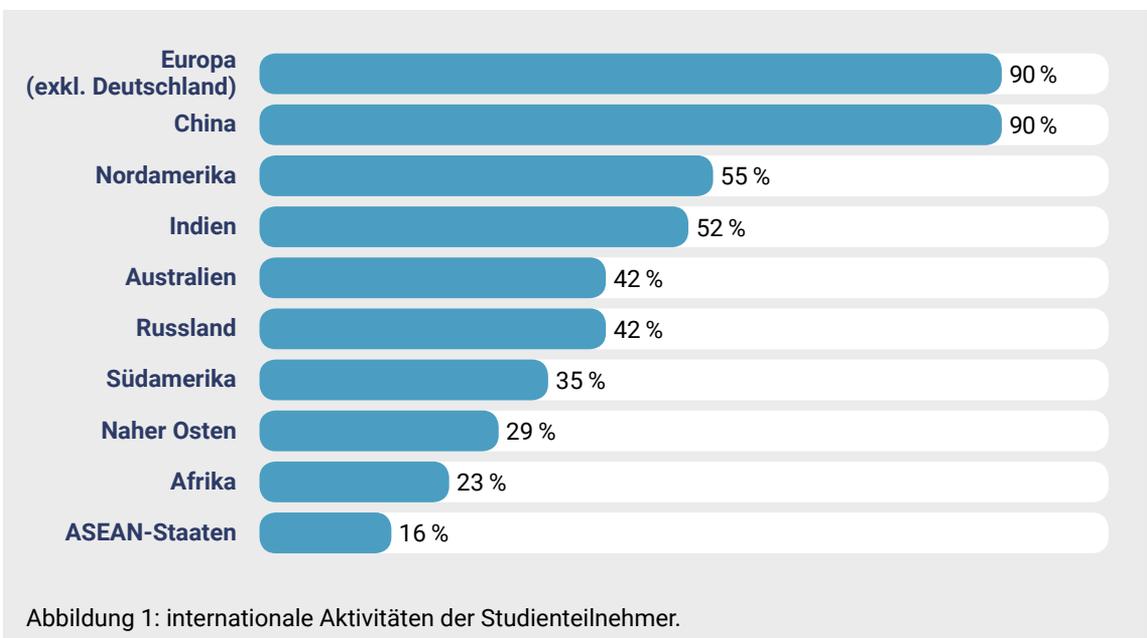
<sup>1</sup> Greenfield-/Brownfield-Investitionen sind Direktinvestitionen in einen neuen, unbekanntem Markt. Greenfield („grüne Wiese“) beschreibt die Neuerstellung einer Produktionsstätte, Brownfield („braunes Feld“) beschreibt Investitionen, bei denen bestehende Produktionsstrukturen erworben werden.

# 1 | EINFÜHRUNG

Die Professionalisierung deutscher Familienunternehmen in den letzten zwei Jahrzehnten hat dazu beigetragen, dass Internationalisierung ins Zentrum der Wachstumsstrategien gerückt ist (s. Abbildung 1). Dennoch ist ein klarer Unterschied zu Publikumsgesellschaften zu beobachten, da Familienunternehmen risikoärmere Internationalisierungsstrategien wählen, die häufig weniger kapitalintensiv angesetzt und längerfristig orientiert sind.<sup>2</sup> Durch die voranschreitende Globalisierung sowie die Technologisierung der Wirtschaft hat sich der Wettbewerb jedoch von einem lokalen zu einem globalen entwickelt. Um in diesem weltweiten Konkurrenzkampf zu bestehen, müssen auch deutsche Familienunternehmen den Schritt in unbekanntes Terrain wagen und in Märkte investieren, die weder geografisch noch kulturell naheliegend erscheinen.<sup>3</sup> Die damit verbundenen Probleme sind vor allem für Familienunternehmen spürbar, denn mit jedem neuen Markt und jeder neuen Kultur nimmt die Komplexität der Organisationsstruktur zu.<sup>4</sup> Gerade in Familienunter-

nehmen, die über einen starken Bezug zur Eigentümerfamilie und deren Werthaltungen verfügen, führt dies oft zu einer geringeren Risikobereitschaft im Internationalisierungsprozess. Neben den Herausforderungen eines solchen Schrittes für das Unternehmen wie auch für die Unternehmerfamilie bietet er allerdings auch großes Potenzial. Skaleneffekte durch die Vergrößerung des Absatzmarktes und geringere Produktionskosten im Ausland, aber auch der Zugang zu neuen qualifizierten Arbeitskräften und Fachwissen, sind nur einige wenige Vorteile einer Internationalisierung.<sup>5</sup>

Vor dem Hintergrund der Banken- und Finanzkrise 2007/2008, die vor allem im Westen die Angst vor Stagnation aufkommen ließ, wurden China und Indien vermehrt als alternative Absatzmärkte berücksichtigt. Doch was macht diese Märkte eigentlich so attraktiv und wie können auch deutsche Familienunternehmen trotz der Herausforderungen dieser Länder profitieren?



<sup>2</sup> Vgl. Calabrò et al. (2014).

<sup>3</sup> Vgl. Pukall und Calabrò (2014).

<sup>4</sup> Vgl. Singla, Veliyath und George (2014).

<sup>5</sup> Vgl. Dicken (2007).

## 1.1 | POTENZIAL IN CHINA UND INDIEN

Unter den asiatischen Ländern sind China und Indien die bevölkerungsreichsten und bieten gleichzeitig auch das größte wirtschaftliche Potenzial. Einerseits wegen der schieren Größe der lokalen Absatzmärkte (s. Abbildung 2), andererseits wegen der hohen Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts der letzten Jahrzehnte im Vergleich zum Westen (s. Abbildung 3). Diese Entwicklung war in China noch evidenter für viele Jahre, wodurch der chinesische Konsument im Durchschnitt auch eine höhere Kaufkraft aufweist. Dies macht China aktuell zum Dreh- und Angelpunkt des asiatischen Marktes.<sup>6</sup>

Sollten sich die Voraussagen bestätigen und China weiter jährliche Wachstumsraten zwischen 6 und 7 % erzielen, werden sie die USA in den nächsten Jahren als größte Volkswirtschaft der Welt ablösen. Zusätzlich deuten die ausländischen Direktinvestitionen darauf hin, dass China noch als die attraktivere Investitionsmöglichkeit gesehen wird (s. Abbildung 2).

Doch auch in Indien lässt sich für die letzten Jahre ein klarer Aufwärtstrend in der Einkommensentwicklung darstellen und staatlich geförderte Investitionsprogramme, gerade in ländlicheren Gegenden, zeigen erste Ergebnisse. Es wird erwartet, dass Indien bis 2035 zu China aufschließen kann.<sup>10</sup>

	CHINA	INDIEN	DEUTSCHLAND
<b>Einwohner (in Milliarden)</b>	1,38	1,32	0,08
<b>BIP (in US\$ Milliarden)</b>	11.199,00	2.264,00	3.467,00
<b>BIP Wachstum (p. a.)</b>	6,7 %	7,1 %	1,7 %
<b>Inflationsrate (p. a.)</b>	1,2 %	3,6 %	1,4 %
<b>Ausländische Direktinvestitionen (p. a. in US\$ Milliarden)</b>	170,56	44,01 <sup>7</sup>	52,47

Abbildung 2: China und Indien im Vergleich zu Deutschland (2016).<sup>8</sup>

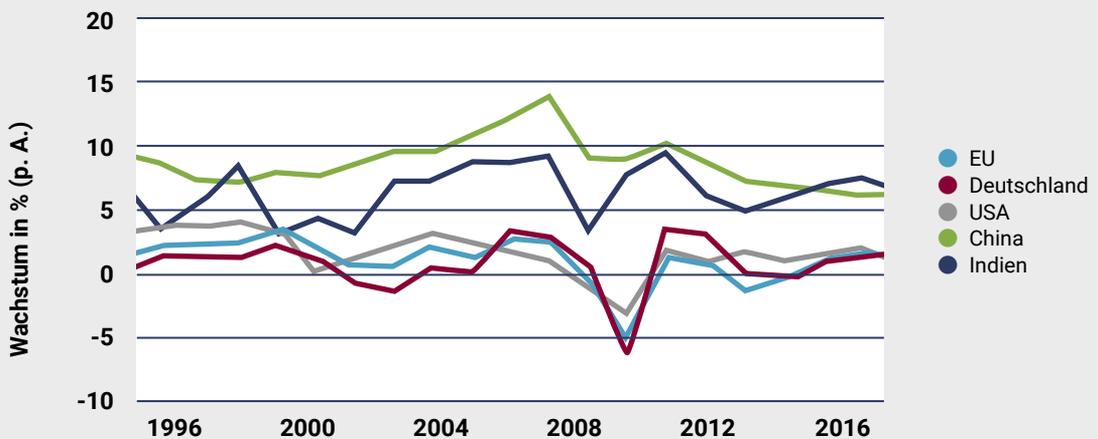


Abbildung 3: Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts von 1996 bis 2016.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Quelle: World Bank (2016).

<sup>7</sup> Angaben nur für 2015 verfügbar.

<sup>8</sup> Quelle: World Bank (2016).

<sup>9</sup> Quelle: World Bank (2016).

<sup>10</sup> Vgl. Organization for Economic Cooperation and Development (2017).

## 1.2 | HERAUSFORDERUNGEN DER ZUKUNFT

**C**hina sowie Indien sind allerdings immer noch in einem Entwicklungsstadium auf dem Weg zur Industrienation. Beide Länder haben vor allem Schwierigkeiten, die notwendigen Reformen umzusetzen, um mit ihrem eigenen Wachstum Schritt zu halten.

### FÜR CHINA SIND DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN DIE FOLGENDEN:

# 1

**Qualifizierte Arbeitskräfte ausbilden.** Bis dato sind die meisten Erwerbstätigen ungelernete Hilfsarbeiter, häufig als Tagelöhner. Da sich die chinesische Wirtschaft allerdings im Wandel befindet, wächst die Nachfrage nach qualifizierten Facharbeitern und Dienstleistern. Dafür ist es notwendig, das Bildungswesen zu reformieren.<sup>11</sup>

# 2

**Arbeitsplatzbeschaffung in der Privatwirtschaft.** Durch die staatlich organisierte Planwirtschaft sind viele Unternehmen noch mehrheitlich in Staatsbesitz. Des Weiteren sind Arbeitsplatzbeschaffungsmaßnahmen häufig staatlich finanzierte Großprojekte. Doch um langfristig ein gesundes Wirtschaftswachstum sicherzustellen, muss die Privatwirtschaft diese aus eigener Kraft schaffen.

# 3

**International ausgebildete Fachkräfte und Manager verpflichten.** China muss als Standort attraktiver werden, damit ausländische Firmen auch ihre hochqualifizierten Mitarbeiter dorthin schicken (können). Zurzeit ist es noch eine Ausnahme, dass Abteilungen wie Forschung & Entwicklung vor Ort angesiedelt sind, was langfristig aber der lokalen Belegschaft sowie der Wirtschaft allgemein zugutekommen würde.<sup>12</sup>

# 4

**Korruption und „Copy Cats“ bekämpfen.** Obwohl die Legislative enorme Fortschritte in der Bekämpfung von Korruption und dem Schutz geistigen Eigentums gemacht hat, muss sich gleichzeitig auch ein kultureller Wandel vollziehen. Solange das Kopieren eines Produkts noch als Kompliment an den Hersteller gesehen wird und Bestechung zum Geschäftsalltag gehört, wird die chinesische Wirtschaft ihr volles Potenzial nicht entfalten.

# 5

**Internationale Nachfrage schaffen.** Chinesische Unternehmen müssen international ihre Absatzmärkte ausbauen. Zwar konnte man in den letzten zehn Jahren einen Anstieg der chinesischen Direktinvestitionen ins Ausland von über 1.100 % beobachten, die Nachfrage nach chinesischen Produkten im Ausland entwickelt sich allerdings immer noch schleppend.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Vgl. KPMG (2016).

<sup>12</sup> Vgl. Löhde, Calabrò und Campopiano (2017).

<sup>13</sup> Vgl. The Economist (2015).

## INDIEN HINGEGEN SIEHT SICH MIT FOLGENDEN PROBLEMEN KONFRONTIERT:<sup>14</sup>

1

**Infrastruktur bereitstellen.** Indien hat Schwierigkeiten, die Infrastruktur bereitzustellen, die ein so rasantes Wirtschaftswachstum benötigt. Auf der einen Seite für den Güterverkehr, auf der anderen Seite aber auch für den Personenverkehr. Über das ganze Land verteilt haben sich im letzten Jahrzehnt riesige Wirtschaftsmetropolen gebildet, die immer noch nicht gut miteinander verbunden sind.

2

**Hochschulbildung ausbauen.** Indien hat sich zu einem Innovationsmotor entwickelt. Viele internationale Konzerne nutzen Indien als Forschungs- & Entwicklungszentrum, vor allem im Software und IT-Bereich. Um dieser stetig wachsenden Nachfrage nach hochqualifiziertem Personal gerecht zu werden, muss Indien den Zugang zu Hochschulbildung ausbauen.<sup>15</sup>

3

**Urbanisierung.** Da es in den Städten Arbeit gibt, sind in den letzten Jahrzehnten urbane Zentren entstanden, die nicht ausgelegt sind auf Einwohnerzahlen im zweistelligen Millionenbereich. So haben sich Slums ohne Wasserversorgung, Stromversorgung und sanitäre Anlagen gebildet. Hier sind Investitionen in Unterkünfte und Versorgungswerke dringend notwendig, um den Lebensstandard zu heben.<sup>16</sup>

4

**Gesundheitswesen aufbauen.** Die medizinische Versorgung ist auf dem Land gar nicht gegeben und in den Metropolen überlastet. Es fehlt an medizinischer Infrastruktur und Personal, aber auch an Bildung der Bevölkerung in Bezug auf hygienische Mindeststandards und Infektionskrankheiten.

5

**Gesellschaftlicher Wandel.** Das indische Kastensystem, das die gesellschaftlichen Strukturen immer noch weitreichend bestimmt, bricht langsam auf durch den einfacheren Zugang zu Bildung und das rasante Städtewachstum.<sup>17</sup> Daraus resultieren gesellschaftliche Unstimmigkeiten und Kulturkämpfe, denen die Politik einen starken Rechtsstaat gegenüberstellen muss.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass beide Länder vor großen Herausforderungen stehen, wenn sie sich von einem Schwellenland zu einer Industrienation entwickeln wollen. Es ist aber auch ersichtlich, dass die Politik die richtigen Maßnahmen trifft, um sich diesen Herausforderungen zu stellen. Dass sich der Trend der letzten Jahre weiter fortsetzt und beide Länder stetig wachsen sowie eine

höhere Kaufkraft entwickeln, ist also zu erwarten. Vor diesem Hintergrund ist eine Präsenz in diesen Märkten unumgänglich, um am Wachstum zu partizipieren und vom steigenden Bildungsniveau zu profitieren. Deutsche Familienunternehmen bleiben, im Vergleich zu Unternehmen aus anderen westlichen Industrienationen, hier gerade in Indien noch weit hinter ihren Möglichkeiten.<sup>18</sup>

<sup>14</sup> Vgl. Ernst & Young (2015).

<sup>15</sup> Vgl. Aulbur, Viswanathan und Berger (2017).

<sup>16</sup> Vgl. Brar et al. (2014).

<sup>17</sup> Vgl. Ambedkar (2016).

<sup>18</sup> Vgl. Aulbur, Viswanathan und Berger (2017).

## 2 | BEWEGGRÜNDE FÜR EINE INTERNATIONALISIERUNG NACH CHINA UND INDIEN

Die Motive deutscher Familienunternehmen, nach China und Indien zu internationalisieren, sind vielfältig und unter anderem davon abhängig, zu welchem Zeitpunkt die Entscheidung getroffen wurde. Auf der einen Seite gibt es die Unternehmen, die diesen Schritt von langer Hand geplant haben und ihn als Kernaspekt ihrer Wachstumsstrategie sehen. Auf der anderen Seite gibt es aber auch einige Fälle, in denen ganz spontan entschieden wurde. Hier haben oft zufällige Begegnungen und Möglichkeiten die Überlegungen angestoßen. Die Beweggründe für die Internationalisierung deutscher Familienunternehmen nach China und Indien lassen sich daher unterscheiden in:

**Strukturelle Motive** umfassen alle Elemente einer formalen Unternehmensstrategie, die die Internationalisierung nach China und Indien initiieren können.

**Situative Motive** sind ungeplante Ereignisse, die eine Internationalisierung nach China und Indien initiieren können.

Selbstverständlich schließen diese Motive sich nicht gegenseitig aus. Vielmehr ist es meistens eine Kombination mehrerer, die letztendlich zu dem Entschluss führt, in einen Markt wie China oder Indien einzutreten.

### 2.1 | STRUKTURELLE MOTIVE

Im Folgenden werden die sechs strukturellen Motive erläutert, die am häufigsten von den Studienteilnehmern genannt wurden (s. Abbildung 4).

Das **Geschäftsmodell** beschreibt die Identifizierung einer (noch ungenutzten) Wachstumsmöglichkeit in China und Indien als Teil der Unternehmensstrategie.<sup>19</sup> Gemeint ist, dass das Geschäftsmodell darauf aufbaut, regelmäßig neue internationale Wachstumsmärkte zu identifizieren. Über die Hälfte der teilnehmenden Familienunternehmen nannte dieses Motiv für China und um die 30 % auch für Indien.

*„Man ist immer dabei sich umzusehen. Wohin entwickelt sich die Branche? Wohin geht die Konkurrenz, wohin der Kunde? Was steht in der Zeitung? Wenn du langfristig eine Marktführerposition halten willst, musst du immer gucken, welche Trends sich lohnen, welche Märkte du als nächstes angehen musst.“*  
(Externer CFO)

Die **strategische Marktpräsenz** in China und Indien ist ein zentrales Motiv für deutsche Familienunternehmen aus der Industrie, da durch die voranschreitende Globalisierung der letzten Jahrzehnte große Kunden aus dem B2B-Segment globale Sourcing-Strategien implementiert haben. Gerade im Bereich Infrastruktur herrscht eine hohe Nachfrage nach Produkten deutscher Unternehmen. Durch die hohen Zölle auf Importe und Markteintrittsbarrieren haben sich viele dieser Unternehmen dazu entschlossen, eine strategische Präsenz, vor allem in China, aufzubauen.<sup>20</sup>

*„Wer von der Globalisierung wirklich profitieren will, muss nach China. Ansonsten läuft man schnell Gefahr, nicht nur die Entwicklung vor Ort zu verpassen, sondern auch außerhalb Kunden zu verlieren. Nicht in China zu sein, heißt langfristig also, dass einem auch außerhalb Chinas Geschäfte entgehen.“* (Aktiver Gesellschafter)

**Risikomanagement** ist vor allem für Indien ein relevantes Motiv, wo es von 25 % der Studienteilnehmer als solches benannt wurde. Dieser Umstand lässt sich hauptsächlich mit dem demokratisch orientierten politischen System erklären. Zwar hat dies in der Vergangenheit dazu geführt, dass die Entwicklungen im Land langsamer vorangeschritten sind als in China und mehrere öffentliche Großprojekte verzögert wurden, aber langfristig sehen deutsche Familienunternehmen das indische System als vertrauensvoller an.<sup>21</sup> Daher wird eine Internationalisierung nach Indien als risikoarme Diversifikation angesehen, wohingegen in China zwar großes Potenzial liegt, aber eben auch ein hohes Risiko.

<sup>19</sup> Vgl. Afuah (2004); Afuah und Tucci (2000).

<sup>20</sup> Vgl. Harwit (2001).

<sup>21</sup> Vgl. KPMG (2016).

*„Man kann in China zum Beispiel nur pachten und keinen Grund und Boden erwerben. Da die chinesische Regierung auch mal gern eine Zwangsumsiedlung von Millionen von Einwohnern veranlasst, halte ich es auch für möglich, dass sie einem einfach die Gebäude über Nacht kündigen.“  
(Früherer CEO, Gesellschafter)*

Das für beide Märkte relevanteste Motiv (>50 %) ist allerdings die **Marktattraktivität** der lokalen Märkte. Die schiere Größe beider Länder nach Einwohnern, aber auch die Wachstumsraten der Wirtschaft und die politischen sowie gesellschaftlichen Entwicklungen, haben großes Wachstumspotenzial für deutsche Familienunternehmen geschaffen. Als Teil der Attraktivität dieser Märkte wurden auch die **geringe Konkurrenz** und der **Kostenvorteil** durch die niedrigen Produktionskosten genannt.

Interessanterweise ist der Kostenvorteil nur für China als relevantes Motiv genannt worden, obwohl

die Lohnkosten in Indien unter dem chinesischen Niveau liegen. Die **geringe Konkurrenz** ist gerade in den wissensintensiven Branchen des produzierenden Gewerbes evident. Hier haben deutsche Unternehmen häufig keine gleichwertige lokale Konkurrenz, da das Wissen und qualifizierte Facharbeiter fehlen.

## 2.2 | SITUATIVE MOTIVE

Die Internationalisierung kann neben den strukturellen Motiven auch durch folgende situative Motive ausgelöst werden, die mehrheitlich allerdings nur für China gelten (s. Abbildung 5). **Marktsättigung im Heimatmarkt, geringes Umsatzwachstum** oder sogar eine **wirtschaftliche Schiefelage** des Familienunternehmens sind für China vereinzelt als situative Motive angegeben worden. Zusammengefasst also die Notwendigkeit alternativer Wachstumsmärkte, um neue Einnahmequellen zu generieren. An Relevanz

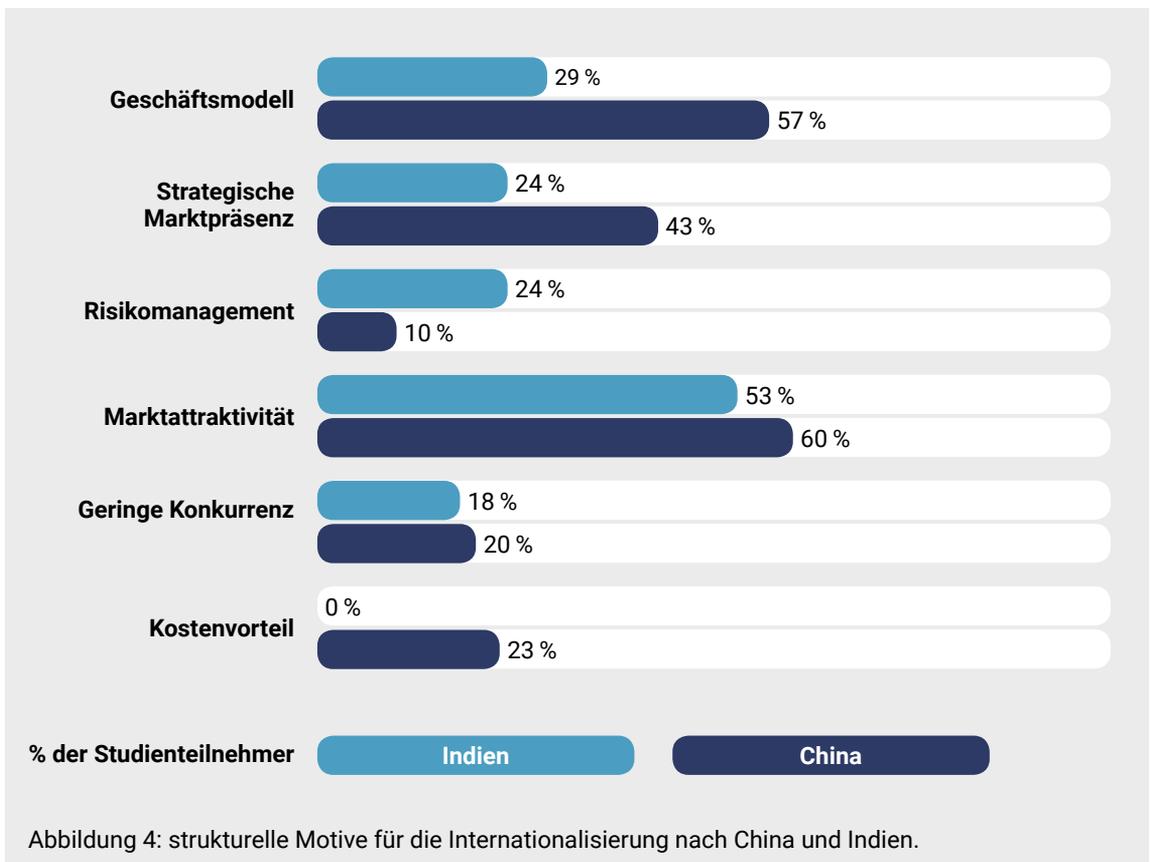
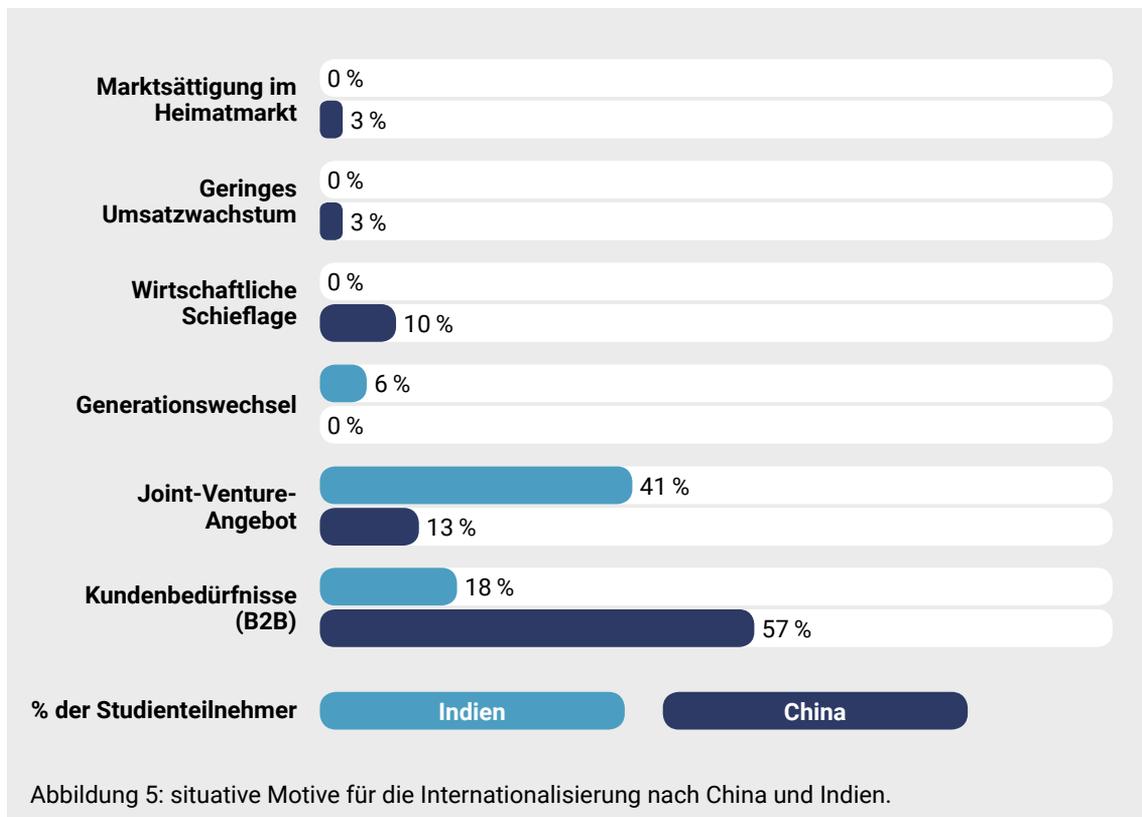


Abbildung 4: strukturelle Motive für die Internationalisierung nach China und Indien.



gewonnen haben diese drei situativen Motive seit der globalen Finanzkrise, die vor allem im Westen zu Wachstumsrückgängen geführt hat. Durch die öffentliche Förderung deutscher Unternehmen in China als Teil verschiedener Konjunkturprogramme hat sich dieser Schritt im letzten Jahrzehnt vermehrt angeboten.<sup>22</sup>

Ein auf Basis der Studienteilnehmer nur für Indien relevanter Aspekt<sup>23</sup> ist ein **Generationswechsel** als situatives Motiv. Wenn Nachfolger ins Unternehmen eintreten, werden ausländische Tochterunternehmen häufig genutzt, um ihnen Raum zu geben, sich zu entfalten. So kann ein neuer Markt einem Nachfolger die Chance geben, sich als Führungskraft unter Beweis zu stellen.<sup>24</sup>

*„Indien aufzubauen war für mich die beste Möglichkeit, in das Familienunternehmen einzusteigen. Es war klar, dass ich erstmal nicht ins deutsche Unternehmen wollte, sondern was Eigenes machen.“ (MD Indien, Gesellschafter)*

Das nächste mehrheitlich für Indien relevante situative Motiv ist ein **Joint-Venture-Angebot**. Hiermit ist gemeint, dass das deutsche Familienunternehmen unerwartet ein **Joint-Venture-Angebot** bekommt oder sich die Möglichkeit dazu ergibt.<sup>25</sup> In China sind diese Umstände häufig durch staatliche Vorgaben für Großprojekte oder bestimmte Branchen entstanden, so dass der Joint-Venture-Partner von öffentlicher Seite vorgegeben beziehungsweise vorgeschlagen wurde.<sup>26</sup>

<sup>22</sup> Vgl. Harwit (2001), KPMG (2016).

<sup>23</sup> Es ist zu vermuten, dass kein direkter Zusammenhang zu Indien besteht, sondern sich das rein „indische“ Phänomen damit erklären lässt, dass der Trend zum Einstieg eines Nachfolgers durch die Gründung einer Auslandsgesellschaft relativ neu ist und viele der Studienteilnehmer zu diesem Zeitpunkt bereits in China aktiv waren.

<sup>24</sup> Vgl. Schlippe und Kellermanns (2008).

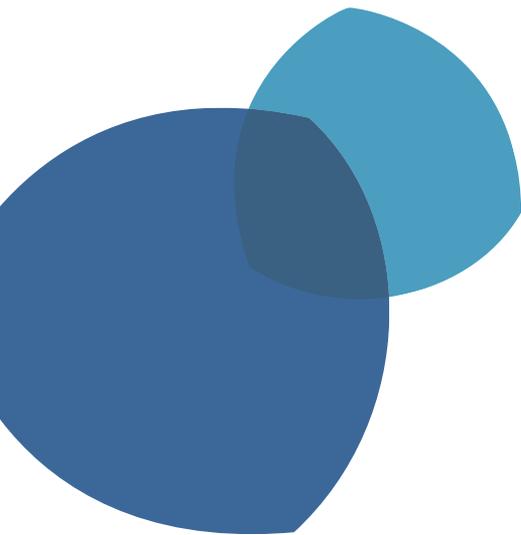
<sup>25</sup> Vgl. Calabrò et al. (2017).

<sup>26</sup> Vgl. Procher, Urbig und Volkmann (2013).

In Einzelfällen waren es vorherige Geschäftspartner oder Kunden. In Indien hingegen haben sich die Umstände eines **Joint-Venture-Angebots** nur aus bestehenden Geschäftsbeziehungen entwickelt. Dass dieses Motiv für Indien häufiger zu finden ist, ist einerseits damit zu erklären, dass deutsche Familienunternehmen den Indern mehr Vertrauen entgegenbringen und sich daher eher auf ein Joint Venture einlassen. Andererseits wurde Indien zum entsprechenden Zeitpunkt aber auch noch nicht als relevanter Markt gesehen und nur durch das **Joint-Venture-Angebot** überhaupt berücksichtigt.

Das letzte situative Motiv sind die **Kundenbedürfnisse im B2B-Bereich**, die gerade für China in mehr als der Hälfte der Fälle eine Rolle gespielt haben. Globale Akteure aus Automobil-, Infrastruktur- und Transportindustrie zählen häufig zu den Hauptkunden der deutschen Familienunternehmen aus dem produzierenden Gewerbe und ziehen es vor, ihre Lieferanten geografisch in ihrer Nähe zu haben, um Kooperationen zu ermöglichen und das Risiko von Lieferengpässen durch Infrastrukturprobleme zu minimieren.<sup>27</sup>

*„Wir haben zwar über China und Indien immer wieder nachgedacht, das war ja auch nicht möglich, das nicht zu tun in den letzten 20 Jahren. Aber die Entscheidung, diesen Schritt wirklich zu wagen, die fiel erst, als einer unserer größten Kunden dorthin ging. Dann sind wir schnell mit!“  
(Geschäftsführender Gesellschafter)*



# 3 | DER ENTSCHEIDUNGSPROZESS FÜR EINE INTERNATIONALISIERUNG NACH CHINA UND INDIEN

Für beide Märkte ließ sich ein Entscheidungsprozess mit verschiedenen Phasen von der Initiierung bis zum finalen Markteintritt identifizieren. Die Entscheidung, in diese Märkte einzutreten, ist bei allen Studienteilnehmern eine gemeinsame Entscheidung von Management und Gesellschafterfamilie gewesen. Aspekte wie die kulturellen Unterschiede und Entfernung zu Deutschland, die Unsicherheit über die politischen sowie wirtschaftlichen Entwicklungen und die notwendigen Investitionen waren prägend für den Entscheidungsprozess aller Familienunternehmen. Abbildung 7 zeigt die Phasen dieses Entscheidungsprozesses, den die teilnehmenden Unternehmen durchlaufen haben – teilweise fanden Phasen parallel statt.

## PHASE 1: INITIIERUNG

Die Initiierung findet meistens durch ein Mitglied des Managements statt und steht im Zusammenhang mit den oben diskutierten Motiven. Häufig sind es geschäftsführende Familienmitglieder, die die Initiative ergreifen (s. Abbildung 8).<sup>28</sup> Manchmal wurde das Thema auch von Gesellschaftern in ihrer Rolle als Beiratsmitglied aufgebracht, die Verantwortung aber dann häufig an die Geschäftsführung übergeben. In 30 % der Fälle waren es hingegen familienexterne Geschäftsführer, die den Schritt nach China und/oder Indien angestoßen haben.

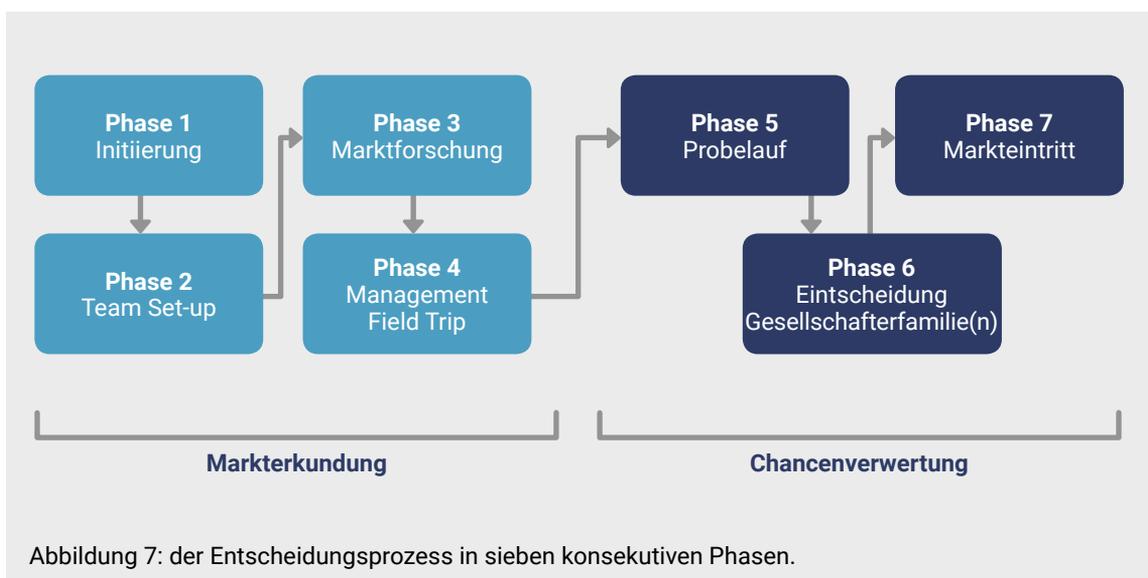
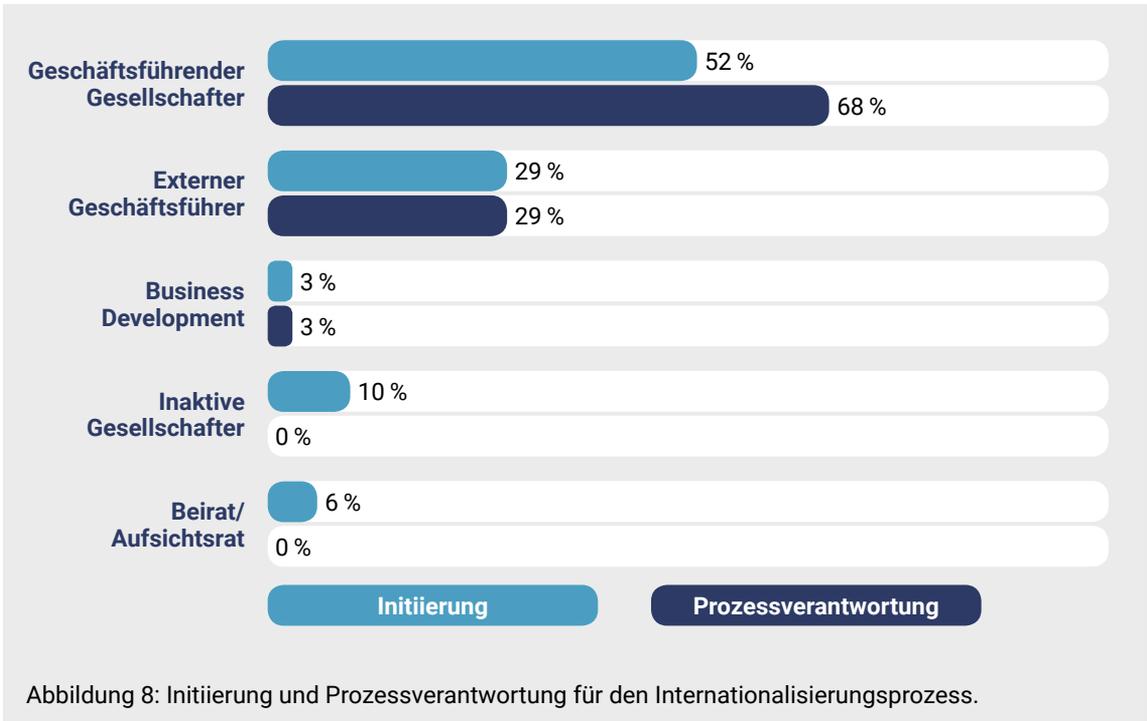


Abbildung 7: der Entscheidungsprozess in sieben konsekutiven Phasen.

<sup>28</sup> Vgl. Calabrò et al. (2016).



## PHASE 2: TEAM SET-UP

Im Anschluss an die Initiierung wird ein Team geformt, das sich dem Prozess annimmt. Dieses Team besteht normalerweise aus Mitgliedern der Geschäftsführung und leitenden Angestellten, die für Abteilungen verantwortlich sind, die bereits Erfahrungen mit den Märkten (z. B. durch Export, Sourcing oder gemeinsame Projekte) gemacht haben. Dieses Team entscheidet, welche Informationen für einen eventuellen Markteintritt in einem nächsten Schritt gesammelt werden müssen.

## PHASE 3: MARKTFORSCHUNG

Ziel der Marktforschungsphase ist es, herauszufinden, ob und in welchem Umfang ein Markteintritt sinnvoll ist. Interessanterweise nutzen Familienunternehmen hier weniger externe Quellen oder Unternehmensberatungen, sondern verlassen sich lieber auf ihr Netzwerk und das Wissen ihrer eigenen Mitarbeiter und lokaler Geschäftspartner. In dieser Phase kristallisieren sich zudem auch häufig schon die zentralen Partner des späteren Markteintrittsprozesses heraus.

## PHASE 4: MANAGEMENT FIELD TRIP

Auffällig bei der Internationalisierung nach China und Indien ist die frühe Kontaktaufnahme zu potenziellen lokalen Partnern und Kunden. Noch bevor Entscheidungen getroffen werden, reist meistens eine Delegation der Geschäftsführung in das jeweilige Land, um ein Gefühl für den Markt zu entwickeln und ein Netzwerk aufzubauen. Dieses Phänomen ist besonders evident, wenn ein Familienmitglied die Geschäftsführung leitet. Hauptsächlich werden in dieser Phase folgende Ziele verfolgt: a) Marktstruktur und -mechanismen verstehen, b) lokales Geschäftsumfeld kennenlernen, c) potenzielle Kunden treffen sowie Kundenbedürfnisse verstehen und d) ein Gefühl für die Kultur entwickeln.

*„Wir sind mit der ganzen Geschäftsführung und einigen Entwicklern gereist. Wir wollten ein paar potenzielle Kunden treffen und gucken, inwiefern wir unsere Produkte anpassen müssen, damit sie auf dem lokalen Markt erfolgreich sein können. Außerdem ist es sehr wichtig, die Leute persönlich zu treffen als Familienunternehmer, das wird erwartet.“ (Geschäftsführender Gesellschafter)*

### PHASE 5: PROBELAUF

In dieser Phase werden die Produkte bzw. Dienstleistungen, die für den jeweiligen Markt angeboten werden sollen, getestet. Dafür werden entweder ein lokaler Produktlaunch vorgenommen oder einige wenige Kundenaufträge angenommen. Ziel ist es, vertrauensvolle Partnerschaften aufzubauen und die Strategie auf Basis der lokalen Begebenheiten zu optimieren, wie zum Beispiel den Markteintrittsmodus zu wählen.

### PHASE 6: ENTSCHEIDUNG GESELLSCHAFTERFAMILIE(N)

Da es sich bei einer Internationalisierung nach China und Indien um ein Großprojekt mit entsprechendem Risiko und finanziellem Aufwand handelt, wird diese Entscheidung final von der Eigentümerfamilie oder dem Gremium, das diese vertritt, getroffen. Auf Basis aller Informationen wird sich nach dem Affordable-Loss-Prinzip<sup>29</sup> für eine Strategie entschieden, die aber Raum für Adaption lässt.<sup>30</sup>

### PHASE 7: MARKTEINTRITT

Nach Zustimmung der Eigentümerfamilie wird der Plan implementiert und der Internationalisierungsprozess begonnen. Es gibt regelmäßige Strategie-meetings aller Entscheidungsträger, in denen immer wieder Adaptionen beschlossen werden, die sich erst während des Markteintrittsprozesses abzeichnen.

*„Wir hatten schon Erfahrungen und eine klare Idee, mit welchen Produkten wir in den Markt wollten. Also haben wir angefangen, unser Tochterunternehmen zu planen. Leider mussten wir schnell lernen, dass wir keine Ahnung vom Markt hatten, als wir unser Produkt launchen wollten bei unserem ersten Kunden, den wir während unserer Chinareise getroffen hatten. Wir mussten dann unsere gesamte Strategie für China ändern und ein neues Produkt entwickeln.“*  
(Geschäftsführender Gesellschafter)

<sup>29</sup> Das Affordable-Loss-Prinzip beschreibt das Unternehmerprinzip, nur solche Risiken einzugehen, die sich das Unternehmen maximal leisten kann. So wird das Risiko auf der einen Seite kontrollierbar gehalten und auf der anderen Seite bewahrt sich der Unternehmer Flexibilität.

<sup>30</sup> Vgl. Sarasvathy (2001).

## 4 | MARKTEINTRITTSSTRATEGIEN FÜR CHINA UND INDIEN

Nach der Erläuterung der Beweggründe und der Entscheidungsprozesse zum Markteintritt widmet sich das folgende Kapitel den verschiedenen Optionen, die es für einen Markteintritt gibt, und was die Vor- und Nachteile dieser verschiedenen Eintrittsmodi für Familienunternehmen sind. Des Weiteren wird speziell auf die Rolle der kulturellen Unterschiede und verschiedener Finanzierungsoptionen eingegangen.

### 4.1 | MÖGLICHKEITEN DES MARKTEINTRITTS

Da die Eintrittsstrategie ein zentrales Erfolgselement ist und das Internationalisierungsvorhaben als solches maßgeblich von ihr abhängt, müssen die verschiedenen Optionen vorsichtig gegeneinander abgewogen werden. Dazu ist es notwendig, ein Grundverständnis dafür zu entwickeln, welche Optionen es gibt und was die Vor- bzw. Nachteile sind.<sup>31</sup> Folgende Markteintrittsformen werden im Anschluss beschrieben: Export, Handelsvertretung, Greenfield-/Brownfield-Investitionen, M&A-Aktivitäten und (Equity) Joint Ventures.

EXPORT	VORTEILE	NACHTEILE
Exportaktivitäten beschreiben den Verkauf von Waren ins Ausland.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringes Risiko</li> <li>• Kein oder geringes Investment</li> <li>• Aufbau von Kundenbeziehungen</li> <li>• Marktforschung für späteren Markteintritt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Einfuhrzölle</li> <li>• Lange Lieferzeiten</li> <li>• Geringe Flexibilität</li> <li>• Neukundenakquise schwierig</li> <li>• Erfahrungen beschränken sich auf den Vertrieb</li> </ul>
HANDELSVERTRETUNG AUSLAND		
Handelsvertreter im Ausland sind Mitarbeiter, die sich vor Ort um den Vertrieb und die Exportkunden kümmern.		

Abbildung 9: Exportaktivitäten und Handelsvertretungen im Ausland.<sup>32</sup>

Export und Export mit Handelsvertretungen sind Vorstufen des Markteintritts, die die teilnehmenden Unternehmen bereits ausgebaut haben. Sie eignen sich jedoch, um erste Erfahrungen in einem Markt zu machen, bevor man eine Investition tätigt, die immer auch mit Risiko verbunden ist. Um in Ländern wie China und Indien allerdings lokal zu expandieren, müssen deutsche Familienunternehmen den Markteintritt wagen und vor Ort Aktivitäten aufbauen.

<sup>31</sup> Vgl. Brouters und Nakos (2004).

<sup>32</sup> Vgl. Calabrò und Mussolino (2013), Larimo (2013).

GREENFIELD-/BROWNFIELD-INVESTITION	VORTEILE	NACHTEILE
<p>Ausländische Direktinvestition (FDI) für die Gründung eines Tochterunternehmens, entweder durch Bau einer Anlage (Greenfield) oder Übernahme bestehender Gebäudestrukturen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrolle über Geschäftsaktivitäten</li> <li>• Flexibilität im Angebot</li> <li>• Nähe zu Partnern</li> <li>• Enge Kundenbeziehungen</li> <li>• Lokaler Netzwerkzugang</li> <li>• Marktwissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lange Vorbereitungsphase</li> <li>• Hohe Investitionskosten</li> <li>• Gebundenes Kapital</li> <li>• Hohes Risiko Lernprozess lokaler Arbeitsweisen</li> </ul>

Abbildung 10: Vor- und Nachteile von Greenfield- und Brownfield-Investitionen.<sup>33</sup>

M&A	VORTEILE	NACHTEILE
<p>Akquisition oder Fusion eines bestehenden Unternehmens (häufig Konkurrent oder Geschäftspartner) als Tochterunternehmen im Ausland.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrolle über Geschäftsaktivitäten</li> <li>• Flexibilität im Angebot</li> <li>• Kunden- und Lieferantenbeziehungen</li> <li>• Aktives Netzwerk</li> <li>• Expertenwissen über Markt/Produkt</li> <li>• Bestehende Marke</li> <li>• Lokaler Netzwerkzugang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernahmeziel finden</li> <li>• Hohe Investition</li> <li>• Unternehmenskultur anpassen</li> <li>• Produktportfolio integrieren</li> <li>• Widerstand in der Belegschaft</li> <li>• Wissensmanagement</li> </ul>

Abbildung 11: M&A-Aktivitäten im Zielland.<sup>34</sup>

(EQUITY) JOINT VENTURE	VORTEILE	VORTEILE
<p>Ein Joint Venture ist ein neues Unternehmen, das von zwei bestehenden Unternehmen geformt wird. Rendite sowie Risiko und Verantwortungsbereiche werden anteilig je nach Eigentümerstruktur geteilt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelhohe Investitionskosten</li> <li>• Geteiltes Risiko</li> <li>• Vertrauensvolle Partner</li> <li>• Marktwissen und -erfahrung</li> <li>• Bestehendes Netzwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnersuche</li> <li>• Vertrauen aufbauen</li> <li>• Wissenstransfer</li> <li>• Divergierende Interessen in der Zukunft</li> </ul>

Abbildung 12: Joint Venture mit einem lokalen Partner.<sup>35</sup><sup>33</sup> Vgl. Makino und Neupert (2000), Nagano (2013).<sup>34</sup> Vgl. Waldkirch (2009).<sup>35</sup> Vgl. Killing (2012).

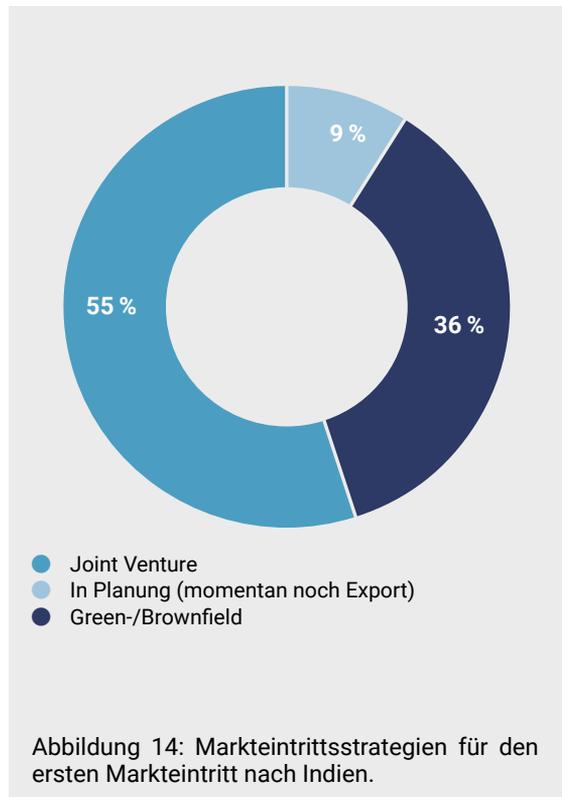
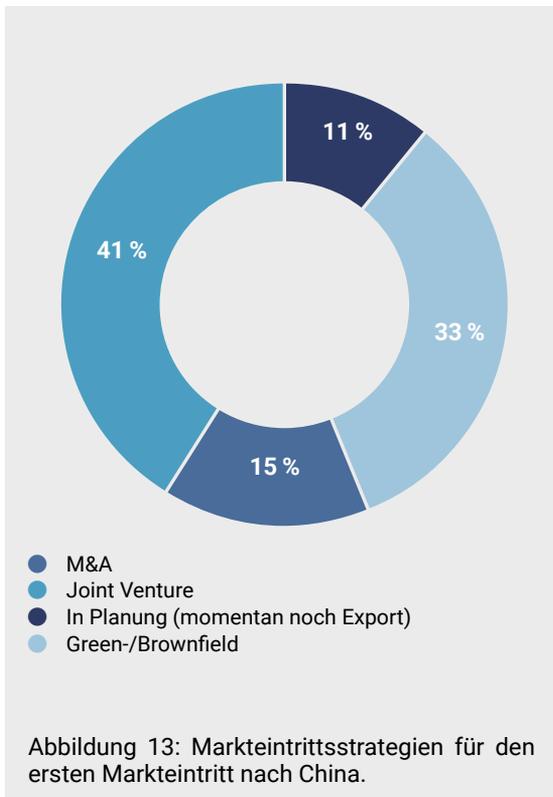
Dazu gibt es einerseits die Option einer ausländischen Direktinvestition in Form einer Greenfield-/Brownfield-Investition oder einer Akquisition (M&A-Aktivitäten). Andererseits kann man statt einer eigenen Tochtergesellschaft auch ein (Equity) Joint Venture<sup>36</sup> mit einem lokalen Partner gründen und sich auf diese Weise Marktwissen, Netzwerkzugang und eventuell sogar schon ein bestehendes Kunden- und Lieferantennetzwerk zu eigen machen. Des Weiteren war es von 1979 bis 2001 in den meisten Branchen Pflicht, in China ein Joint Venture – zu mindestens 50 % in der Hand eines chinesischen Staatsunternehmens – zu gründen und Wissen an den Joint-Venture-Partner zu transferieren.<sup>37</sup>

Seit 2001 werden diese Regulierungen zunehmend gelockert und nur noch in wissensintensiven Branchen beziehungsweise für staatlich geförderte Großprojekte angewandt. In Indien gab es zwar Beschränkungen für ausländische Unternehmen, aber nie landesweit angewandte Regeln wie in

China. Noch heute kommt es in Indien maßgeblich darauf an, die Genehmigung der örtlichen Behörden zu erlangen, denen es freigestellt ist, einen lokalen Joint-Venture-Partner zu empfehlen.

## 4.2 | MARKTEINTRITTSSTRATEGIEN DEUTSCHER FAMILIENUNTERNEHMEN FÜR CHINA UND INDIEN

Die Studienteilnehmer haben ihre Aktivitäten in China und Indien alle mit vereinzelt Exportaktivitäten und/oder Handelsvertretungen begonnen. In China hat die Mehrheit schon in den 1990ern und 2000ern lokale Handelsvertreter beschäftigt, in Indien begann dieser Trend etwas später. Wie die deutschen Familienunternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, den ersten richtigen Markteintritt gestaltet haben, zeigen Abbildung 13 (China) und Abbildung 14 (Indien).



<sup>36</sup> Alle teilnehmenden Familienunternehmen, die ein Joint Venture haben, haben ein Equity Joint Venture im jeweiligen Markt gegründet. Es gibt allerdings auch noch die Möglichkeit eines Non-Equity Joint Ventures.

<sup>37</sup> Vgl. Harwit (2001).

### 4.3 | EINFLUSSFAKTOREN DER MARKTEINTRITTSSTRATEGIE DEUTSCHER FAMILIENUNTERNEHMEN

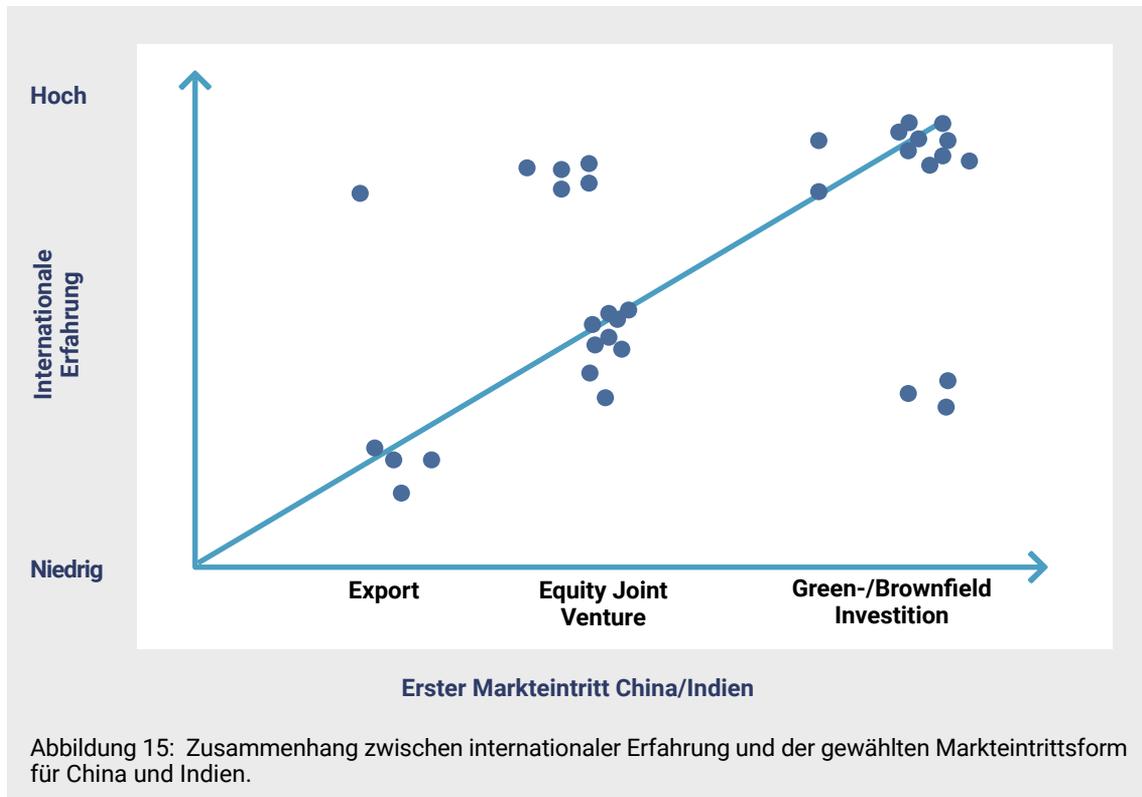
Welche Markteintrittsstrategie ein Unternehmen wählt, wird von mehreren internen und externen Faktoren beeinflusst: **Verhaltensrichtlinien, internationale Erfahrung, kulturelle Distanz, Netzwerkzugang, finanzielle Ressourcen, nicht-finanzielle Ressourcen.**<sup>38</sup> Welche Faktoren in welchem Maße Einfluss nehmen, hängt einerseits vom Geschäftsumfeld des Familienunternehmens ab, andererseits beeinflussen aber auch individuelle Werte des Unternehmens und der Familie den Markteintritt.

#### VERHALTENSRICHTLINIEN

Richtlinien in einem Familienunternehmen sind häufig eine Kombination aus offiziellen Unternehmensrichtlinien und inoffiziellen Verhaltensregeln, die den

Willen der Familie widerspiegeln.<sup>39</sup> Für die Internationalisierung, gerade in Märkte wie China und Indien, die ein gewisses Risiko und unternehmensweite Veränderungen mit sich bringen können, spielen diese Richtlinien eine entscheidende Rolle bei der Wahl der Eintrittsstrategie. Eingeschränkte Nutzung externer Finanzierungsoptionen oder Eigentümerstrukturvorgaben für internationale Joint Ventures können die Alternativen für einen Markteintritt bereits einschränken.<sup>40</sup>

*„Es gibt bei uns ganz klare Regeln der Familie für die Finanzierung solcher Projekte. Alle Kredite müssen innerhalb von zwei Jahren beglichen sein. Außerdem ist das erklärte Ziel, bis 2018 die Schulden aller Tochterunternehmen, auch der im Ausland, komplett abzubauen.“ (Externer CFO)*



<sup>38</sup> Die teilnehmenden Unternehmen haben diese Faktoren individuell priorisiert, es konnten keine Muster gefunden werden.

<sup>39</sup> Vgl. Calabrò und Mussolino (2013).

<sup>40</sup> Vgl. Lin (2012).

## INTERNATIONALE ERFAHRUNG

Erfahrungen mit Internationalisierungsvorhaben korrelieren positiv mit der Bereitschaft, diesen Schritt wieder zu gehen, und einer höheren Risikobereitschaft (s. Abbildung 15). Unabhängig davon, ob die Erfahrungen negativ oder positiv waren, beeinflussen sie maßgeblich die Markteintrittsstrategien in der Zukunft.<sup>41</sup> Positive Erfahrungen führen dazu, dass ein vergleichsweise höheres Risiko in Kauf genommen wird, wohingegen bei negativen Erfahrungen häufig leicht umkehrbare Eintrittsformen gewählt werden. Des Weiteren werden die Eintrittsformen, mit denen das Unternehmen bereits gute Erfahrungen gemacht hat, auch für neue Märkte präferiert, obwohl diese nicht immer die passendsten sind.

## KULTURELLE DISTANZ

Dieser Faktor beschreibt die kulturelle Distanz zwischen Heimatmarkt und Zielmarkt. Da China und Indien in vielen Aspekten noch fremd sind für deutsche Familienunternehmen, empfanden viele die kulturellen Unterschiede als so gravierend, dass sie den Schritt in diese Märkte ohne lokalen Partner nicht gewagt hätten.

*„Wir hätten das niemals ohne einen Partner gemacht. Wir kennen die Kultur der Inder ja gar nicht, wie die arbeiten, wie die eine Produktion aufbauen, wie die Mitarbeiter einstellen. Wir haben überhaupt kein Gefühl dafür, wie das da vor Ort alles funktioniert. Deswegen haben wir das Joint Venture (...) gegründet.“ (Externer Geschäftsführer)*

Für andere Unternehmen hingegen war diese kulturelle Distanz der Grund, warum sie auf gar keinen Fall mit einem lokalen Partner zusammenarbeiten wollten, da sie die volle Kontrolle über die ausländische Tochter behalten wollten.

*„Wir hätten niemals ein Joint Venture gegründet. Wir wollten nicht in der Situation enden, dass der dann einfach unser ganzes Wissen klaut und sein eigenes Geschäft aufmacht. Man hat ja schon genug gehört. Von daher war das nie eine Option.“ (Externer Geschäftsführer)*

Folgende Dimensionen von kultureller Distanz waren besonders relevant für die Studienteilnehmer, um die Eintrittsstrategie festzulegen:

**Sprache** ist für China und Indien eine der größten Barrieren. Auch wenn Englisch in Indien eine der offiziellen Landessprachen ist, spricht es nur eine Minderheit aus der Oberschicht. Des Weiteren sind in beiden Ländern viele verschiedene Dialekte vorzufinden, was auch die Kommunikation durch einen Dolmetscher häufig erschwert.

*„Bei einer sechswöchigen Schulung mit den Ingenieuren aus Deutschland hatten wir einen Übersetzer dabei. Und die ganzen chinesischen Mitarbeiter haben immer signalisiert, dass sie alles verstehen. Am Ende durften wir dann feststellen, dass der Übersetzer einen falschen Dialekt sprach und so gut wie keiner ein Wort verstanden hatte.“ (Früherer geschäftsführender Gesellschafter)*

**Geschäftspraktiken** in China und Indien unterscheiden sich stark von den westlichen Gepflogenheiten. Erst einmal ist es wichtig, Vertrauen aufzubauen. Dafür werden keine Mühen gescheut und ausgedehnte soziale Aktivitäten veranstaltet, bevor man über das Geschäft sprechen kann. Des Weiteren haben Verträge eine geringere Wertigkeit als persönliche Absprachen und Beziehungen.<sup>42</sup> Für Familienunternehmen kommt hinzu, dass die Anwesenheit von Familienmitgliedern in Verhandlungen erwartet wird, ob diese aktiv im Geschäft sind, spielt dabei nur eine untergeordnete Rolle.<sup>43</sup> Dies rührt daher, dass soziale Beziehungen und Netzwerke (in China „Guanxi“ genannt<sup>44</sup>), der Dreh- und Angelpunkt von Geschäftsbeziehungen sind. Dieses Konzept, oft fälschlicherweise mit Vetternwirtschaft gleichgesetzt, darf nicht als Nachteil verstanden werden. Gerade für Familienunternehmen hat es viele Vorteile, da die Familie einen besonders hohen Stellenwert hat und diese Unternehmensform als vertrauenswürdiger angesehen wird als anonyme Publikumsgesellschaften mit oft wechselnden Führungspersonen – sie sind daher ein bevorzugter Geschäftspartner.<sup>45</sup> Vorsicht ist allerdings auch geboten, denn das in westlichen Ländern verbreitete Credo „erst das Unternehmen, dann die Familie“ gilt hier nicht.

<sup>41</sup> Forsgren (2002).

<sup>42</sup> Pant und Rajadhyaksha (1996).

<sup>43</sup> Pant und Rajadhyaksha (1996).

<sup>44</sup> Ko und Liu (2016).

<sup>45</sup> Vgl. Binz et al. (2013).

**Kultur** im Sinne von Regeln und Verhaltensweisen, die im Alltag herrschen und das menschliche Miteinander betreffen, von Gestik bis hin zu Tischregeln, können in Ländern, zu denen eine große kulturelle Distanz besteht, sehr schnell problematisch werden. Häufig sind diese Regeln und Verhaltensweisen nicht sichtbar für die, die nicht mit ihnen vertraut sind. Nichteinhaltung oder Nichtwissen kann allerdings zu Problemen führen. Dies ist nicht nur für Geschäftsbeziehungen relevant, sondern auch, um Verhaltensweisen von Mitarbeitern richtig einordnen zu können.

**Regierungsinstitutionen** spielen in beiden Ländern eine erhebliche Rolle für das Geschäftsleben. Von Genehmigungen bis hin zu Kreditvergaben – die öffentlichen Einrichtungen und lokalen Regierungen haben die volle Kontrolle über wirtschaftliche Aktivitäten in ihrer Region. Ein gutes und enges Verhältnis zu lokalen Politikern und Behörden zu pflegen ist somit unumgänglich.

## NETZWERKZUGANG

Netzwerke im Heimatmarkt sowie im Zielmarkt sind wichtige Informationsquellen, um eine Markteintrittsstrategie festzulegen. Man sollte sich mit langjährigen Geschäftspartnern oder anderen Familienunternehmen über Erfahrungen in den Zielmärkten austauschen.<sup>46</sup> Nicht, um sich diese zu eigen zu machen, sondern um sich potenzieller Problemfelder bewusst zu werden. Ein lokales Netzwerk hingegen ist hilfreich, um vor Ort schnell Fuß fassen zu können. Da in China wie auch in Indien Netzwerke die wichtigste Ressource sind, um geschäftlich erfolgreich zu sein, müssen deutsche Familienunternehmen von Anfang an ihr Netzwerk ausbauen. Mit bereits bestehenden Kontakten fällt dieser Schritt leichter. Im Falle eines Joint Ventures kann über diese Netzwerke zum Beispiel auch ein passender Partner gefunden werden.<sup>47</sup>

*„In Indien hatte unser Exportmanager erste Kontakte, da wir mit einer Handelsvertretung dort angefangen haben. Der hatte dort schon Beziehungen aufgebaut und als wir dann beschlossen haben, in Indien auch zu produzieren, hat er gleich den richtigen Partner gehabt, mit dem wir dann ein Joint Venture gründen konnten.“  
(Geschäftsführender Gesellschafter)*

## FINANZIELLE RESSOURCEN

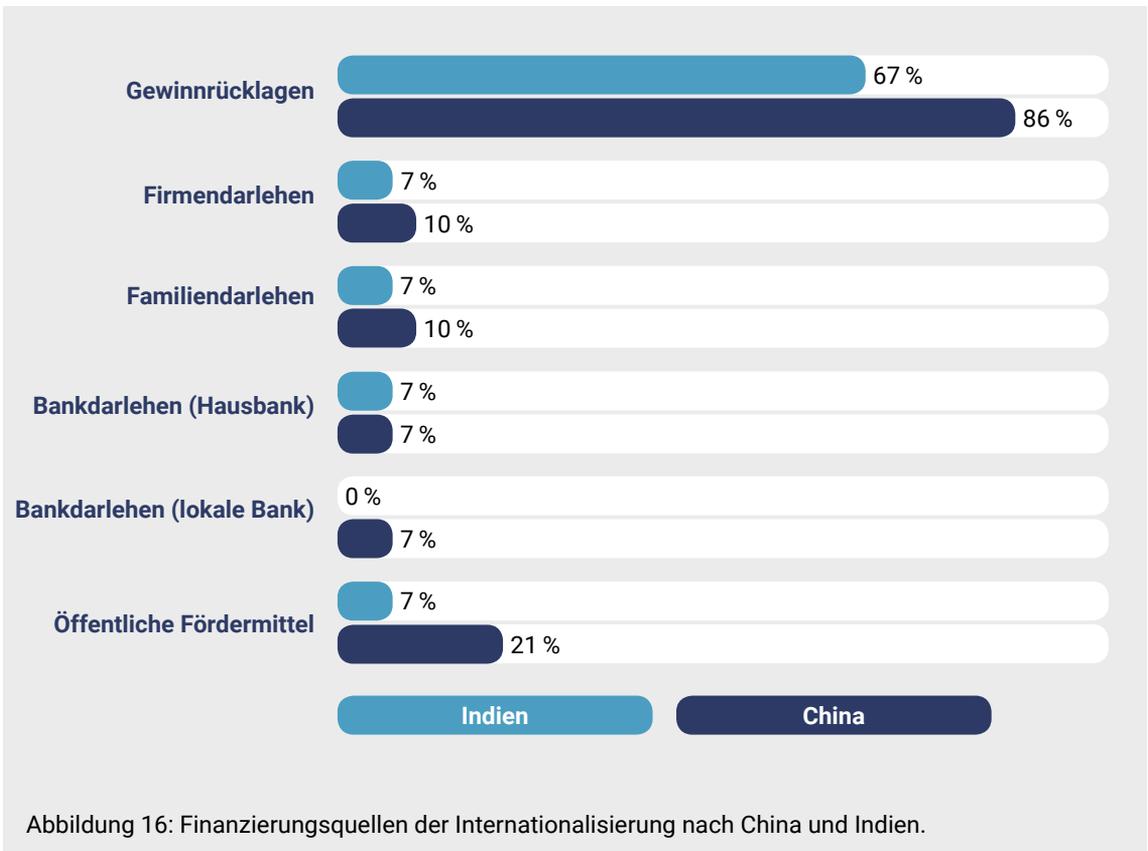
Bei der Entscheidung über die Markteintrittsform spielen finanzielle Ressourcen und Finanzierungsmöglichkeiten eine entscheidende Rolle, da einige sehr kapitalintensiv sind. Deutsche Familienunternehmen gehen aber sehr sparsam mit ihren finanziellen Ressourcen um und möchten ihre finanzielle Unabhängigkeit bewahren.<sup>48</sup> Wie in Abbildung 16 zu sehen ist, haben die Studienteilnehmer überwiegend auf externe Finanzierungsoptionen verzichtet und die Internationalisierung aus Gewinnrücklagen finanziert, statt diese auszuschütten. Auch dies ist ein Vorteil, den Familienunternehmen gegenüber anonymen Publikumsgesellschaften haben, die regelmäßig Ausschüttungen vornehmen (sollten). Für China haben um die 20 % der Studienteilnehmer auf öffentliche Fördermittel zurückgegriffen, da die geschäftlichen Beziehungen beider Länder seit den 1990er Jahren vermehrt gefördert wurden. Für Indien gibt es mittlerweile auch entsprechende Angebote. In Einzelfällen wurden Darlehen mit lokalen Banken aufgenommen, da dies von öffentlicher Stelle im Zielmarkt verlangt wurde.

*„Wir finanzieren solche Projekte eigentlich immer intern. Aber in China muss man oft ein Darlehen mit einer lokalen Bank aufnehmen. Das ist dann eine der Auflagen, die die Bezirksverwaltung beschließt. Damit unterstützen die auch ihren Bankensektor.“  
(Externer CFO)*

<sup>46</sup> Vgl. Eberhard und Craig (2013).

<sup>47</sup> Vgl. Xia, Tan und Tan (2008).

<sup>48</sup> Vgl. Calabrò, Brogi und Torchia (2015).



## NICHT-FINANZIELLE RESSOURCEN

Vor allem Mitarbeiter und Familienmitglieder spielen eine entscheidende Rolle in der Umsetzung einer Markteintrittsstrategie.<sup>49</sup> So können sie Erfahrungen und Kontakte aus anderen Anstellungen oder privaten Interessen mitbringen. Gerade in der Marktforschungsphase haben viele Studienteilnehmer auf Wissen und Kontakte ihrer Mitarbeiter zurückgegriffen. Des Weiteren ist die Bereitschaft zu Reisen oder zu einem längeren Aufenthalt im Zielland eine wichtige Eigenschaft für Mitarbeiter wie Familienmitglieder.

*„Wir haben mehrere Male probiert, nach Indien zu gehen, sind aber jedes Mal gescheitert. Mein Großvater und ich sind dann zu dem Entschluss gekommen, dass wir diesen Markt nur aufbauen können, wenn eine Person sich vor Ort um alles kümmert. Und so bin ich dann nach Indien gezogen und baue seitdem unsere Tochterfirma hier auf.“*  
(MD Indien, Gesellschafter)

<sup>49</sup> Vgl. Ruzzier et al. (2007).

## 5 | AKTIVITÄTEN DEUTSCHER FAMILIENUNTERNEHMEN IM AUSLAND

Die Teilnehmer dieser Studie haben bereits erfolgreich ihre Marktpräsenz in China und/oder Indien aufgebaut. Allerdings unterscheidet sich die Form der Aktivitäten vor Ort von Unternehmen zu Unternehmen. Von reinem Verkauf über Produktent-

wicklung bis hin zu Ausbildungsprogrammen finden sich die verschiedensten Ansätze innerhalb der Teilnehmergruppe. Abbildung 17 gibt einen Überblick über die Aktivitäten der Studienteilnehmer in China respektive Indien.

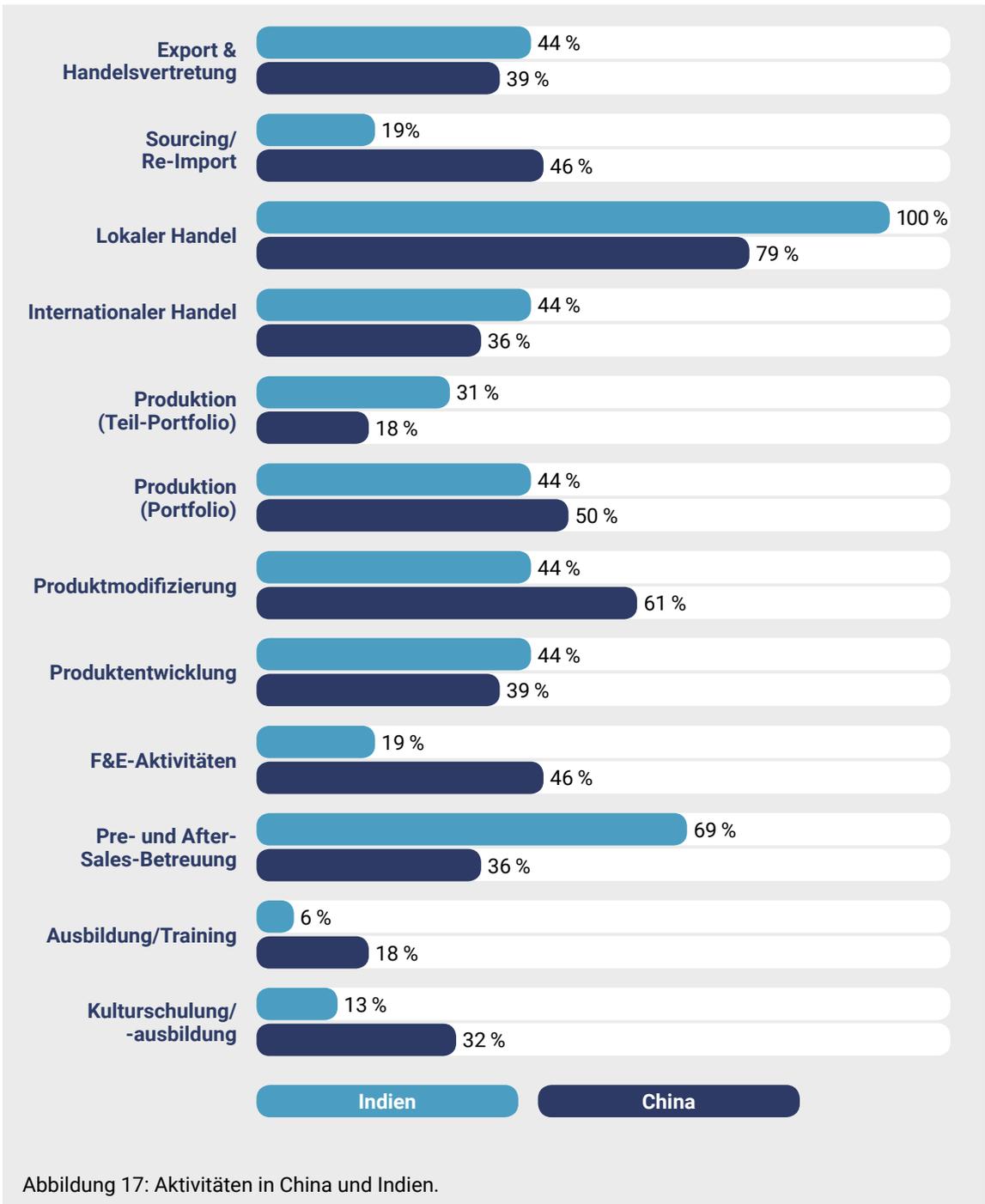
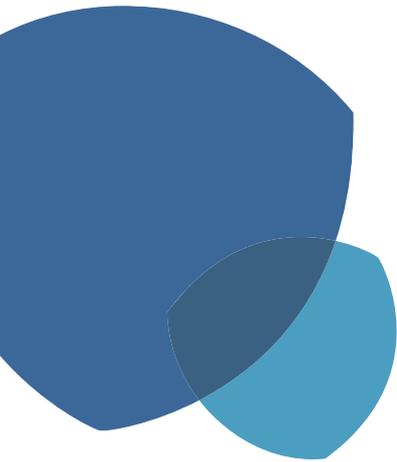


Abbildung 17: Aktivitäten in China und Indien.



## 5.1 | CHINA

**E**s ist interessant zu beobachten, dass fast 50 % der Studienteilnehmer, die im chinesischen Markt aktiv sind, von dort auch re-importieren. Dieses Phänomen der „verlängerten Werkbank“ begann in den 1990er Jahren, als der chinesische Markt sich langsam öffnete und die Produktionskosten so gering waren, dass sich so ein gravierender Kostenvorteil realisieren ließ.<sup>50</sup> Mittlerweile lohnt sich die Verlagerung der Produktion für Re-Importe nur noch in Ausnahmefällen, da vor allem die Lohnkosten stark angestiegen sind und die chinesische Regierung hohe Strafzölle erhebt, um den lokalen Markt aufzubauen. Da die Supply Chain in vielen Fällen aber bereits besteht, re-importiert (immer) noch knapp die Hälfte der Studienteilnehmer.

Auf der anderen Seite haben aber auch über 40 % der Unternehmen bereits Forschungs- & Entwicklungsaktivitäten und Produktentwicklung in China angesiedelt, was zeigt, dass sie den lokalen Markt als relevant erachten. Diebstahl geistigen Eigentums ist zwar immer noch ein kulturelles Problem – die Gesetze wurden bereits verschärft –, aber die Qualitätsansprüche des chinesischen Kunden passen sich dem Westen immer mehr an und das Original wird der Kopie vorgezogen. Des Weiteren entwickeln die meisten Unternehmen bereits individualisierte Produkte für ihre chinesischen Kunden, indem sie bestehende Produkte adaptieren oder mit dem Kunden gemeinsam neue Produkte und Serviceangebote entwickeln.

*„Die Chinesen können unser Produkt kopieren, wie sie wollen. Der Kunde weiß, dass unser Produkt besser ist. Vor allem im After-Sales-Service können die uns keine Konkurrenz machen.“  
(Geschäftsführender Gesellschafter)*

## 5.2 | INDIEN

**D**ie Familienunternehmen, die in Indien Aktivitäten aufgebaut haben oder dies planen, verfolgen das Ziel, den lokalen indischen Markt aufzubauen. Überraschenderweise verlagern allerdings weniger als 20 % der Teilnehmer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten nach Indien, obwohl Indien global gesehen als einer der wichtigsten Märkte für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten gilt. Die Gründe dafür finden sich einerseits in der Zeitspanne, die die deutschen Familienunternehmen der Studie in Indien aktiv sind. Diese ist um die zehn Jahre kürzer als für China, weswegen davon auszugehen ist, dass im nächsten Jahrzehnt auch Forschung & Entwicklung und Produktentwicklung vermehrt in Indien angesiedelt werden wird.

Andererseits ist das Vertrauen in die Stabilität der Entwicklung Indiens geringer, da das politische System instabiler ist als in China und in der Vergangenheit schon öfter beschlossene Reformen und Großprojekte gestoppt oder verzögert wurden. Dadurch ist eine langfristige Planung für Indien sehr viel schwieriger.

<sup>50</sup> Lager et al. (2014).

# 6 | HERAUSFORDERUNGEN DER INTERNATIONALISIERUNG NACH CHINA UND INDIEN

Die Internationalisierung in ein unbekanntes Land bringt große Herausforderungen für jedes Unternehmen mit sich. Im Falle eines Familienunternehmens kommt allerdings noch die Dimension Familie hinzu. In Bezug auf China und Indien bietet diese Besonderheit der Unternehmensform, wenn richtig eingesetzt, einen großen Vorteil. Im Folgenden werden die zentralen Herausforderungen der Märkte China und Indien individuell diskutiert und Empfehlungen erarbeitet, wie man ihnen am besten begegnet.

## 6.1 | HERAUSFORDERUNGEN DES CHINESISCHEN MARKTES

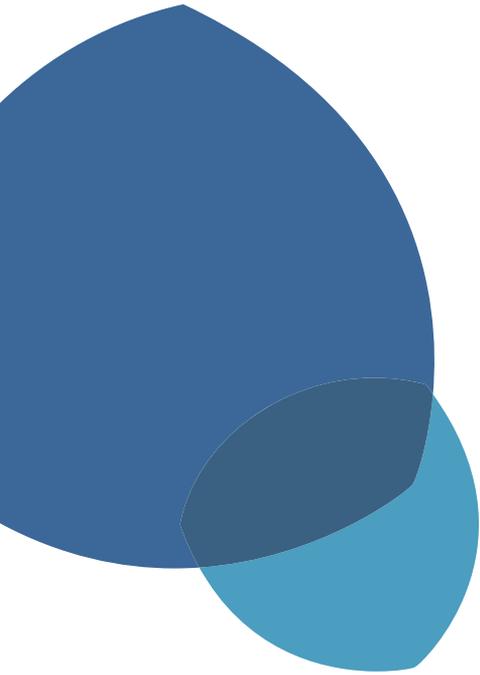
Für deutsche Familienunternehmen, die nach China internationalisieren, konnten vier zentrale Herausforderungen identifiziert werden. Abbildung 18 fasst diese Herausforderungen und entsprechende Handlungsempfehlungen zusammen, die im Anschluss ausführlich beschrieben werden.

### 1. SPRACHE UND KOMMUNIKATION

Das Hochchinesisch (Mandarin) in Wort und Schrift ist den westlichen Sprachen fremd und sehr schwierig zu lernen, Grundkenntnisse sind jedoch von Vorteil. Sie meinen in diesem Fall vereinzelte Worte des alltäglichen Sprachgebrauchs. Es geht dabei weniger um die Möglichkeit der Verständigung (dafür braucht es Jahre, wenn nicht Jahrzehnte), als vielmehr um die Anerkennung der chinesischen Geschäftspartner und ihrer Kultur. Unterhaltungen und Verhandlungen im Geschäftsalltag können meistens auf Englisch geführt werden, da Chinesen in leitenden Positionen sehr gutes Englisch sprechen. Es ist allerdings unerlässlich, zu jeder Zeit einen Dolmetscher dabei zu haben, um zu verhindern, dass Missverständnisse entstehen. Diesen Dolmetscher (Muttersprache: Hochchinesisch) sollte man optimalerweise in Deutschland anstellen und auf die Geschäftsreisen mitnehmen. Einerseits stellt man so sicher, dass er nicht nur der deutschen Sprache mächtig ist, sondern auch die Kultur grundlegend versteht.



Abbildung 18: Chinas Herausforderungen und Handlungsempfehlungen hierfür.



Andererseits kann so verhindert werden, dass er eine Allianz mit dem chinesischen Partner bildet und nicht im besten Interesse des deutschen Familienunternehmens verhandelt.

Hinzu kommen viele verschiedene regionale Dialekte, die vor allem die Kommunikation zwischen Mitarbeitern häufig erschweren können, da gerade Arbeiter aus ländlichen Gegenden häufig kein Hochchinesisch sprechen. Daher müssen die sprachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter von Anfang an bekannt sein.

## 2. GESCHÄFTSPRAKTIKEN

Das grundlegende Prinzip des Geschäftsalltags in China ist Guanxi und dies ist besonders für deutsche Unternehmen eine Herausforderung. Guanxi beschreibt das persönliche Netzwerk, das den Alltag im Geschäfts- und Privatleben maßgeblich mitgestaltet. Vor allem gehören auch enge Beziehungen zu Beamten und Regierungsmitgliedern dazu.<sup>51</sup> Guanxi hat einen höheren Stellenwert als Verträge oder Absprachen, was der deutschen Kultur diametral entgegensteht und häufig als Nepotismus oder Korruption wahrgenommen wird. Für Geschäftsbeziehungen in China bedeutet das, dass sich deutsche Familienunternehmen dieses Umstandes erstens zu

jeder Zeit bewusst sein sollten und zweitens zuallererst eine vertrauensvolle und enge Beziehung zu potenziellen Partnern aufgebaut werden muss, bevor man über das Geschäft sprechen kann. Dazu gehören häufig gemeinsame Aktivitäten und ausgedehnte Geschäftsessen.<sup>52</sup>

## 3. NETZWERKZUGANG

Deutsche Familienunternehmen müssen sich vor Ort ein Netzwerk aufbauen, um dort Geschäfte machen zu können. Einerseits mit potenziellen Kunden und Partnern, andererseits mit Mitarbeitern der Regierung und der Verwaltung. Häufig können bestehende Kontakte zu chinesischen Unternehmen aus Deutschland oder über deutsche Einrichtungen vor Ort als Einstieg nützen. Gerade am Anfang sind die Beziehungen zu den lokalen Verwaltungseinrichtungen von zentraler Bedeutung, da sie Prozesse über Jahre hinauszögern können. Des Weiteren muss das Guanxi ständig gepflegt werden, weswegen Präsenz vor Ort und Teilnahme an sozialen Aktivitäten unabdingbar ist. Um der Gefahr zu entgehen, mit deutschen Compliance-Regeln oder Unternehmensrichtlinien in Konflikt zu geraten, wird empfohlen, in der Anfangszeit in engem Austausch mit Anwälten zu stehen, die sich darauf spezialisiert haben.

## 4. ROLLE DER INHABERFAMILIE (IN CHINA)

Familienzugehörigkeit ist die wichtigste soziale Verbindung in China. Das überträgt sich direkt auf das Geschäftsleben, da Familienmitglieder den höchsten Stellenwert genießen und bevorzugt behandelt werden (müssen). Da Familie automatisch mit Vertrauen assoziiert wird, sehen chinesische Geschäftspartner ein Familienunternehmen als vertrauenswürdigeren Partner an, was sich von Anfang an positiv auf die Beziehung auswirkt. Des Weiteren herrscht in China eine starke Bewunderung für die Tradition und Langlebigkeit deutscher Familienunternehmen. Um diese Vorteile nutzen zu können, müssen die Geschäftskontakte allerdings von Familienmitgliedern hergestellt und Verhandlungen auch von diesen geführt werden. Denn in der chinesischen Kultur zählt der Status in einem Unternehmen weniger als die Familienzugehörigkeit, weswegen nur ein Familienmitglied als Verhandlungspartner auf Augenhöhe angesehen wird.<sup>53</sup>

<sup>51</sup> Vgl. Tsang (1998).

<sup>52</sup> Vgl. Reuvid und Yong (2006).

<sup>53</sup> Vgl. Gold und Guthrie (2002).

## 6.2 | HERAUSFORDERUNGEN DES INDISCHEN MARKTES

Auch für den indischen Markt konnten vier zentrale Herausforderungen identifiziert werden. Sie sind gemeinsam mit den Handlungsempfehlungen in Abbildung 19 dargestellt und im Anschluss erläutert. Im Gegensatz zu China ist die Sprachbarriere nicht die größte Herausforderung, da Englisch eine der offiziellen Landessprachen ist und Mitarbeiter des Verwaltungsapparats sowie Unternehmer meist gutes Englisch sprechen. Man muss sich allerdings bewusst sein, dass es 122 anerkannte Sprachen und Dialekte in Indien gibt, und gerade bei der Mitarbeitersuche darf dieser Aspekt nicht außer Acht gelassen werden.

### 1. KULTUR UND RELIGION

Das in Indien vorherrschende Varna-Kastensystem ist eine religiös begründete Gesellschaftsordnung, die allgemein anerkannt und sozial legitimiert ist.

Die hierarchische Ordnung des über 2000 Jahre alten Systems bestimmt immer noch das Alltagsleben der meisten Inder. Es entscheidet über Ausbildungschancen und berufliche Perspektiven, aber auch das Sozialleben und Heirat. Es gibt vier Kasten im traditionellen Varna-Kastensystem und eine unabhängige Kaste für Mitglieder der Gesellschaft, die nicht an das Kastensystem gebunden sind, ursprünglich Einwanderer und Eroberer (s. Abbildung 20).<sup>54</sup> Die strikte hierarchische Ordnung hat direkte Auswirkungen auf den Geschäftsalltag für deutsche Familienunternehmen. Zum Beispiel werden



<sup>54</sup> Vgl. Ambedkar (2016).

Anordnungen nicht befolgt, wenn sie von einem Mitglied einer niedrigeren Kaste kommen. Des Weiteren können Weiterbildungen und Zertifikate zu einem Aufstieg innerhalb des Systems führen, da Bildung eigentlich nur den oberen Kasten zusteht. Daher können solche Angebote zu sozialen Unruhen in der Belegschaft führen.

*„In Indien hat man das Problem mit dem Kastensystem. Die dürfen nicht miteinander reden, wenn sie aus verschiedenen Kasten sind. Man hat also nicht nur das Sprachproblem, sondern auch noch diese religiösen Besonderheiten, die man managen muss bei seinen Mitarbeitern. Und das muss man erstmal wissen.“  
(Früherer CEO, Gesellschafter)*

Durch die lange Tradition des Kastenwesens haben sich regionale Unterschiede herausgebildet und durch die Urbanisierung der letzten zwei Jahrzehnte ist eine gewisse Aufweichung des Systems in der modernen indischen Gesellschaft zu beobachten.<sup>55</sup> Im Bildungsbereich und in der Verwaltung wurden in den letzten Jahrzehnten des Weiteren einige Antidiskriminierungsgesetze erlassen, um auch niedrigeren Kasten Zugang zu Universitäten und politischen Ämtern zu ermöglichen. Allerdings helfen diese nur einer Minderheit in den Großstädten.

## 2. GESCHÄFTSPRAKTIKEN

Das Kastensystem hat natürlich auch direkte Auswirkungen auf die Art und Weise, wie in Indien Geschäfte gemacht werden. Mittelbar hat dies erstmal keinen Einfluss auf das deutsche Familienunternehmen, aber schon bei der Beziehung von Geschäftspartnern und Verwaltungs- oder Regierungsbeamten kann es zu Konflikten kommen, da diese nicht immer der gleichen Kaste angehören. Man muss also ein Verständnis dafür haben, wer zu welcher Kaste gehört, und welche Implikationen das für Verhandlungen hat, da zum Beispiel einem Mitglied einer höheren Kaste nicht widersprochen werden darf.<sup>56</sup>

Man kann sich das Kastensystem insofern zu Nutzen machen, als dass man aktiv den Kontakt zu Mitgliedern der obersten Kaste, den Brahmanen, sucht. Die daraus entstehenden Kontakte und deren Einfluss können gerade in der Anfangsphase vieles vereinfachen

und einen Zugang zu den richtigen Netzwerken ermöglichen.<sup>57</sup> Dies ist ein großer Vorteil gegenüber lokalen Unternehmern, da diese oft nicht den Zugang zu Mitgliedern der entsprechenden Kaste haben.

*„Wir haben eine enge Verbindung zu einem Kloster in Indien aufgebaut, wir haben für die ein Austauschprogramm für Theologiestudenten mit einer deutschen Uni organisiert. So baut man sich da sein Netzwerk auf, das ist meistens gar nicht direkt geschäftsrelevant.“  
(Geschäftsführender Gesellschafter)*

Gerade in den höheren Kasten finden regelmäßig große Familienfeste statt, da diese ein Zeichen von Wohlstand und Status sind. Die Anwesenheit von internationalen Geschäftspartnern ist eine große Ehre, gerade wenn diese noch weitere Familienmitglieder mitbringen. Häufig werden am Rande dieser Treffen Verhandlungen geführt, neue Partnerschaften geschlossen und Kunden akquiriert. Deutsche Familienunternehmen sollten entsprechenden Einladungen also unbedingt folgen.

*„Mir wurde mal gesagt ‚Du kannst dich sehr glücklich schätzen, dass du aus Deutschland kommst!‘ und ich fragte ‚Warum?‘, da sagte er: ‚Weil es bei euch zu 95 % ums Geschäft geht. Hier in Indien muss man 70 % seiner Zeit in Beziehungen investieren, und maximal 30 % kann man sich auf sein Unternehmen konzentrieren.“  
(MD Indien, Gesellschafter)*

## 3. REGIERUNG UND BÜROKRATIE

Die dritte zentrale Herausforderung ist der Regierungsapparat und die Bürokratie der Verwaltungseinrichtungen. Wie bereits erläutert, sind auch hier die persönlichen Beziehungen und Netzwerkzugehörigkeiten der Schlüssel zum Erfolg. Die lokalen Behörden haben vergleichsweise viel Autonomie bei der Vergabe von Lizenzen oder Verträgen. Daher kann man entweder in den Genuss kommen, ohne lange Wartezeiten und ohne großen Aufwand sein Unternehmen vor Ort aufzubauen – mit den richtigen Beziehungen –, oder man wird jahrelang in bürokratischen Prozessen durch Ämter geschickt.

<sup>55</sup> Vgl. Lakshman (2015).

<sup>56</sup> Vgl. Ambedkar (2016).

<sup>57</sup> Vgl. Ambedkar (2016).

*„Die Inder haben die Bürokratie von den Engländern geerbt und sie dann perfektioniert.“  
(Geschäftsführender Gesellschafter)*

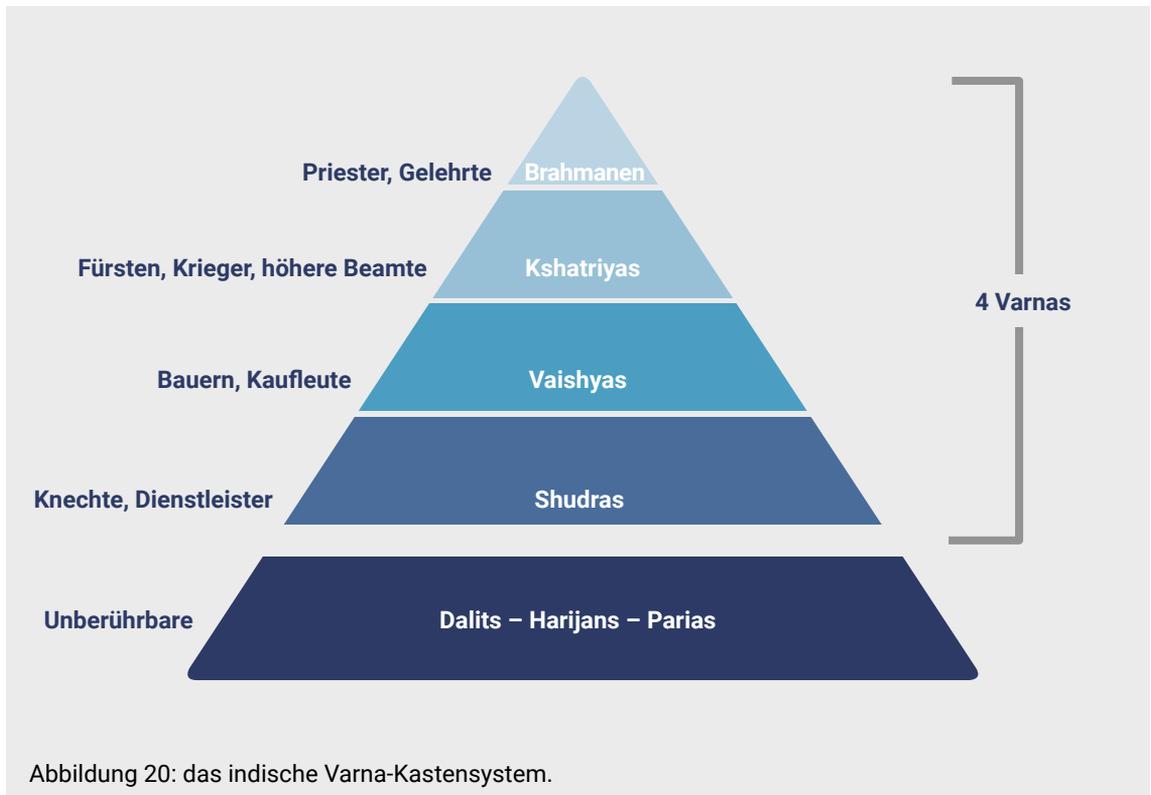
Ein weiteres Problem des indischen Regierungsapparats ist die Unzuverlässigkeit bei Großprojekten und langfristigen Verträgen für öffentliche Investitionsprogramme. Diese Aufträge sind häufig sehr lukrativ, allerdings müssen sich Unternehmen auf jahrelange Verzögerungen und Vertragsänderungen einstellen. Deutsche Familienunternehmen müssen in Indien also ein gewisses Maß an Geduld und Flexibilität mitbringen.<sup>58</sup>

#### 4. ROLLE DER INHABERFAMILIE (IN INDIEN)

Zuletzt spielt auch in Indien die Familie eine besondere Rolle und Familienunternehmen genießen ein sehr hohes Ansehen in der Gesellschaft, denn Indien hat selbst eine lange Tradition von Familienunternehmen. Generell sind Familienunternehmen

als Geschäftspartner sehr beliebt, da sie mit Tradition und familiärem Zusammenhalt assoziiert werden. Des Weiteren wird großer Wert darauf gelegt, mit der Inhaberfamilie ein enges Verhältnis zu pflegen, als Absicherung, dass Absprachen eingehalten werden. Dazu gehören, unter anderem, gemeinsame Familienreisen, Geschenke zu Geburtstagen der Kinder bis hin zum Schüleraustausch.

China wie auch Indien stellen deutsche Familienunternehmen also vor große Herausforderungen. Eine sorgfältige Vorbereitung und Anpassung an die Kultur ist notwendig, um im lokalen Markt Fuß zu fassen. Besonders schwierig ist es, sich den eigenen Werten und Traditionen treu zu bleiben, und trotzdem erfolgreich Geschäftsbeziehungen vor Ort aufzubauen. Allerdings haben Familienunternehmen auch einen großen Vorteil dadurch, dass sie ein Familienunternehmen sind, und richtig eingesetzt, kann es nicht nur helfen, die Herausforderungen vor Ort zu meistern, sondern einen echten Wettbewerbsvorteil darstellen.<sup>59</sup>



<sup>58</sup> Vgl. Karan und Selvaraj (2008), Press Trust of India (2016).

<sup>59</sup> Vgl. Pant und Rajadhyaksha (1996).

## 7 | ERFOLGSFAKTOREN DER INTERNATIONALISIERUNG NACH CHINA UND INDIEN

---

**F**ür die Familienunternehmen, die bereits vor Ort sind oder diesen Schritt noch vor sich haben, bietet dieser Leitfaden einen Überblick über die wichtigsten Aspekte der Internationalisierung und Einblicke in die Strategien und Erfolgsrezepte anderer, die bereits erfolgreich im chinesischen sowie indischen Markt aktiv sind. Die zentralen Erfolgsfaktoren sind im Folgenden noch einmal abschließend zusammengefasst.

1

**Lokale Partner und Mitarbeiter:** Von Anfang an auf lokale Partner und Mitarbeiter setzen, Verantwortung abgeben und Vertrauen aufbauen.

2

**Netzwerke:** Persönliche Beziehungen zu Geschäftspartnern aufbauen, engen Kontakt zu Behörden pflegen und gesellschaftliche Veranstaltungen besuchen.

3

**Think local – act local:** Lokalen Markt und seine Besonderheiten sowie individuelle Kundenbedürfnisse verstehen und Produkte/Service entsprechend anpassen.

4

**Unternehmenskultur:** Internationalisieren in kulturell entfernte Länder beeinflusst die Unternehmenskultur insgesamt. Globale Werte kommunizieren, um Unternehmensidentität beizubehalten.

5

**Marke Familienunternehmen:** Aktive Einbindung von Familienmitgliedern in den Internationalisierungsprozess vor Ort. In China und Indien herrscht eine besondere Wertschätzung für Familienunternehmen als Geschäftspartner.

## 8 | DIE STUDIE

Die zugrundeliegende Studie ist Teil des gemeinsamen Forschungsprojekts „Behavioral and Cultural Aspects of German, Indian and Chinese Family Firms in their Internationalization Process“ der DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft und des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), unter Leitung von Andrea Calabrò und seinem Team. Es war auf vier Jahre angelegt und untersucht verschiedene Aspekte im Internationalisierungsprozess von Familienunternehmen mit einem Schwerpunkt auf dem produzierenden Gewerbe. Ziel ist es, einen nationalen und internationalen Beitrag zu diesem wissenschaftlichen Forschungsfeld zu leisten und Eigentümern und Geschäftsführern von Familienunternehmen wichtige Einblicke in komplexe strategische Internationalisierungsprozesse zu geben. Das Projekt gliederte sich in drei Phasen. Die erste Phase konzentriert sich auf die Identifizierung, Analyse und den Vergleich der Internationalisierungsprozesse deutscher Familienunternehmen nach China und Indien. Die darauffolgenden Phasen fokussieren sich auf indische und chinesische Familienunternehmen und deren Internationalisierungsprozesse, um auch hier Verhaltensmuster zu identifizieren, die einen gegenseitigen Lernprozess ermöglichen. Der vorliegende Leitfaden basiert auf der ersten Phase dieses Projekts und fasst die wichtigsten Erkenntnisse der daraus entstandenen Studie zusammen.

Um das Internationalisierungsverhalten deutscher Familienunternehmen aus dem produzierenden Gewerbe zu analysieren und Strategien sowie Prozesse zu identifizieren, wurden Fallstudien durchgeführt. Die Familienunternehmen für diese Fallstudien wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt:

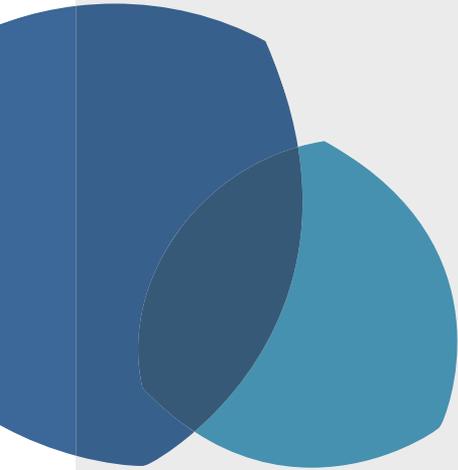
- ✓ Deutsches Familienunternehmen mit >50 % Familienbesitz
- ✓ Mindestens in der 2. Familiengeneration
- ✓ Aktiv im industriellen Sektor
- ✓ Jahresumsatz von ca. € 100 Million bis zu € 1 Milliarde
- ✓ Aktivitäten in China und/oder Indien.

Die finale Auswahl umfasste 31 Unternehmen. Für die Fallstudien wurden Primär- sowie Sekundärdaten erhoben. Die primäre Datenerhebung fand in persönlichen Interviews mit Geschäftsführern sowie leitenden Angestellten, die maßgeblich in die Internationalisierungsprozesse nach China und/oder Indien involviert waren, statt. Die Sekundärdatenerhebung fand vor sowie nach den Interviews statt und stützte sich hauptsächlich auf Online-Datenbanken, Firmenwebsites sowie Zeitungsartikel und allgemeine Internetrecherchen.

In einem zweiten Schritt wurden die Fallstudien erstellt und vorerst als Einzelfallstudien betrachtet. Zuletzt wurden die 31 Fallstudien dann miteinander verglichen, um Verhaltensmuster zu identifizieren. Auf Basis der Ergebnisse dieses mehrstufigen Analyseprozesses wurde dann unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstands zur Internationalisierung von Familienunternehmen die Studie „Behavioral and Cultural Aspects of German Family Firms Internationalizing to China and India“ erstellt. Diese finden Sie auch zum Download auf der WIFU-Homepage [www.wifu.de](http://www.wifu.de).

## 9 | LITERATUR

---



- ➔ Afuah, A. (2004): *Business Models: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill Irwin: New York, NY (USA).
- ➔ Afuah, A. & Tucci, C. (2000): *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. McGraw-Hill Irwin: New York, NY (USA).
- ➔ Ambedkar, B. (2016): *Castes in India: Their Mechanism, Genesis and Development*. Vol. 1: Ssoft Group, INDIA.
- ➔ Aulbur, W.; Viswanathan, N. & Berger, R. (2017): *Innovation in India*. Bertelsmann Stiftung: Gütersloh. Abgerufen zuletzt am 22.09.2017: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/Innovation\\_in\\_India\\_Final\\_Report\\_2016.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Innovation_in_India_Final_Report_2016.pdf).
- ➔ Binz, C.; Hair, J.; Pieper, T. & Baldauf, A. (2013): Exploring the Effect of Distinct Family Firm Reputation on Consumers' Preferences. In: *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 4, Nr. 1, S. 3-11.
- ➔ Brar, J.; Gupta, S.; Madgavkar, A.; Maitra, B.; Rohra, S. & Sundar, M. (2014): *India's Economic Geography in 2025: States, Clusters and Cities*. McKinsey & Company: New York, NY (USA).
- ➔ Brouthers, K. & Nakos, G. (2004): SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, Nr. 3, S. 229-247.
- ➔ Calabrò, A.; Brogi, M. & Torchia, M. (2015): What Does Really Matter in the Internationalization Of Small and Medium-Sized Family Businesses?. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 54, Nr. 2, S. 679-696.
- ➔ Calabrò, A.; Campopiano, G.; Basco, R. & Pukall, T. (2017): Governance Structure and Internationalization of Family-Controlled Firms: The Mediating Role of International Entrepreneurial Orientation. In: *European Management Journal*, Vol. 35, Nr. 2, S. 238-48.
- ➔ Calabrò, A.; Minola, T.; Campopiano, G. & Pukall, T. (2016): Turning Innovativeness into Domestic and International Corporate Venturing: The Moderating Effect of High Family Ownership and Influence. In: *European Journal of International Management*, Vol. 10, Nr. 5, S. 505-33.
- ➔ Calabrò, A. & Mussolino, D. (2013): How Do Boards of Directors Contribute to Family SME Export Intensity? The Role of Formal and Informal Governance Mechanisms. In: *Journal of Management & Governance*, Vol. 17, Nr. 2, S. 363-403.
- ➔ Calabrò, A.; Rösen, T.; Bartels, P. & Müller, C. (2014): *Wachstumsmuster und Internationalisierungsstrategien deutscher Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*. Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) und der PricewaterhouseCoopers AG. PwC: Frankfurt.

- ➔ Dicken, P. (2013): *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*. SAGE Publications: Thousand Oaks, CA (USA).
- ➔ Eberhard, M. & Craig, J. (2013): The Evolving Role of Organisational and Personal Networks in International Market Venturing. In: *Journal of World Business*, Vol. 48, Nr. 3, S. 385-397.
- ➔ Ernst & Young (2015): *Ey's 2015 India Attractiveness Survey: Ready, Set, Grow*. Abgerufen zuletzt am 18.08.2017: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-2015-india-attractiveness-survey-ready-set-grow/\\$FILE/ey-2015-india-attractiveness-survey-ready-set-grow.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-2015-india-attractiveness-survey-ready-set-grow/$FILE/ey-2015-india-attractiveness-survey-ready-set-grow.pdf).
- ➔ Forsgren, M. (2002): The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: a Critical Review. In: *International Business Review*, Vol. 11, Nr. 3, S. 257-277.
- ➔ Gold, T. & Guthrie, D. (2002): *Social Connections in China: Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi*. Cambridge University Press: Cambridge (UK).
- ➔ Harwit, E. (2001): The Impact of WTO Membership on the Automobile Industry in China. In: *The China Quarterly*, Vol. 167, S. 655-670.
- ➔ Karan, A. K. & Selvaraj, S. (2008): *Trends in Wages and Earnings in India: Increasing Wage Differentials in a Segmented Labour Market*. ILO Asia-Pacific Working Paper Series. ILO: Genf (CH).
- ➔ Killing, P. (2012): *Strategies for Joint Venture Success (RLE International Business)*. Routledge: London (UK).
- ➔ Ko, W. & Liu, G. (2016): A Typology of Guanxi-Based Governance Mechanisms for Knowledge Transfer in Business Networks of Chinese Small and Medium-Sized Enterprises. In: *Group & Organization Management*, DOI 1059601115627942.
- ➔ KPMG (2016): *China Outlook 2016*. Abgerufen zuletzt am 29.08.2017: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/china-outlook-2016.pdf>.
- ➔ Lager, T.; Rennard, J.-P.; Kinkel, S.; Kleine, O. & Diekmann, J. (2014): Interlinkages and Paths of German Factories' Manufacturing and R&D Strategies in China. In: *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 25, Nr. 2, S. 175-197.
- ➔ Lakshman, C. (2015): *Doing Business in India*. Elsevier: Amsterdam (NL).
- ➔ Larimo, J. (2013): Small and Medium-Size Enterprise Export Performance. In: *International Studies of Management & Organization*, Vol. 43, Nr. 2, S. 79-100.
- ➔ Lin, W.-T. (2012): Family Ownership and Internationalization Processes: Internationalization Pace, Internationalization Scope, and Internationalization Rhythm. In: *European Management Journal*, Vol. 30, Nr. 1, S. 47-56.
- ➔ Löhde, A.; Calabrò, A. & Campopiano, G. (2017): Behavioral and Cultural Aspects of German Family Firms Internationalizing to China and India. Abgerufen zuletzt am 10.09.2017: <https://www.deginvest.de/International-financing/DEG/Download-Center/Publikationen-mit-Partnern/>.
- ➔ Makino, S. & Neupert, K. (2000): National Culture, Transaction Costs, and the Choice between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, Nr. 4, S. 705-713.
- ➔ Nagano, M. (2013): Similarities and Differences among Cross-Border M&A and Greenfield FDI Determinants: Evidence from Asia and Oceania. In: *Emerging Markets Review*, Vol. 16, S. 100-118.
- ➔ Organization for Economic Cooperation and Development (2017): *Economic Reports*. Abgerufen zuletzt am 08.10.2017: <http://www.oecd.org/china/economic-survey-china.htm>.

- ➔ Pant, P. & Rajadhyaksha, V. (1996): Partnership with an Asian Family Business –What Every Multinational Corporation Should Know. In: Long Range Planning, Vol. 29, Nr. 6, S. 812-20.
- ➔ Press Trust of India (PTI) (2017): India's Salary Growth at 0.2%, GDP Gain of 63.8% since 2008. In: The Economic Times. Abgerufen zuletzt am 10.10.2017: <http://economictimes.indiatimes.com/jobs/indias-salary-growth-at-0-2-gdp-gain-of-63-8-since-2008/articleshow/54343867.cms>.
- ➔ Procher, V.; Urbig, D. & Volkmann, C. (2013): Time to Bric It? Internationalization of European Family Firms in Europe, North America and the Bric Countries. In: Applied Economics Letters, Vol. 20, Nr. 16, S. 1466-1471.
- ➔ Pukall, T. & Calabrò, A. (2014): The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. In: Family Business Review, Vol. 27, Nr. 2, S. 103-125.
- ➔ Reuvid, J. & Yong, L. (2006): Doing Business with China. GMB Publishing Ltd: London (UK).
- ➔ Ruzzier, M.; Antoncic, B.; Hisrich, R. & Konecnik, M. (2007): Human Capital and SME Internationalization: a Structural Equation Modeling Study. In: Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, Vol. 24, Nr. 1, S. 15-29.
- ➔ Sarasvathy, S. (2001): Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. In: Academy of Management Review, Vol. 26, Nr. 2, S. 243-263.
- ➔ Schlippe, A.v. & Kellermanns, F. (2008): Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE), Vol. 56, Nr. 1-2, S. 40-58.
- ➔ Singla, C.; Veliyath, R. & George, R. (2014): Family Firms and Internationalization-Governance Relationships: Evidence of Secondary Agency Issues. In: Strategic Management Journal, Vol. 35, Nr. 4, S. 606-616.
- ➔ The Economist (2015): Made in China? Asia's Dominance in Manufacturing Will Endure. That Will Make Development Harder for Others. Abgerufen zuletzt am 04.08.2017: <http://www.economist.com/news/leaders/21646204-asias-dominance-manufacturing-will-endure-will-make-development-harder-ot-hers-made>.
- ➔ Tsang, E. (1998): Can Guanxi Be a Source of Sustained Competitive Advantage for Doing Business in China? In: The Academy of Management Executive, Vol. 12, Nr. 2, S. 64-73.
- ➔ Waldkirch, K. (2009): M&A in China – Die Hohe Schule Der Verhandlung. Erfolgreiches Personalmanagement in China: Rekrutierung, Mitarbeiterführung, Verhandlung. Springer Gabler: Heidelberg.
- ➔ World Bank (2016): Economic Data for China, India, Germany. Abgerufen zuletzt am 29.09.2017: <http://data.worldbank.org/?locations=CN-IN-DE>.
- ➔ Xia, J.; Tan, J. & Tan, D. (2008): Mimetic Entry and Bandwagon Effect: The Rise and Decline of International Equity Joint Venture in China. In: Strategic Management Journal, Vol. 29, Nr. 2, S. 195-217.

# KONTAKT

---

## WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

**D**as Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet.

Seit 2004 ermöglichen die Institutsträger, ein exklusiver Kreis von 75 Familienunternehmen, dass das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren kann. Mit derzeit 18 Professoren leistet das WIFU mittlerweile seit über zwanzig Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

## ANSPRECHPARTNER

### **Prof. Dr. Marcel Hülsbeck**

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
E-Mail: marcel.huelsbeck@uni-wh.de  
Telefon: +49 2302 926-513

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
E-Mail: tom.ruesen@uni-wh.de  
Telefon: +49 2302 926-513

**WWW.WIFU.DE**

---



**WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE**

Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaft

Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
Tel.: +49 2302 926-513  
Fax: +49 2302 926-561  
[wifu@uni-wh.de](mailto:wifu@uni-wh.de)

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
[www.facebook.com/gowifu](https://www.facebook.com/gowifu)

© 2018 · WIFU Witten/Herdecke