



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

„Die Internationalisierung kleiner und mittlerer
Unternehmen mittels Joint Venture in Indien
am Beispiel der
Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG“

Verfasser

Philipp Thinius

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im April 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Internationale Unternehmensführung

Betreuer:

Ao. Univ.- Prof. Dr. Josef Windsperger

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	6
1. Einleitung und Problemstellung	7
2. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	9
2.1. Definition kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)	9
2.1.1. Quantitative Kriterien	9
2.1.2. Qualitative Kriterien	13
2.2. Charakteristika KMU	14
2.3. Volkswirtschaftliche Bedeutung von KMU in Deutschland	16
2.4. Kleine und mittlere Unternehmen in Europa	18
3. Bedeutung der Globalisierung für KMU	19
3.1. Was ist unter dem Begriff Globalisierung zu verstehen?	19
3.2. Kleine und mittlere Unternehmen im Zeitalter der verstärkten Globalisierung... ..	20
3.3. Gründe für die zunehmenden Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen	21
3.3.1. Internationalisierungsanreize (Pull-Faktoren)	21
3.3.2. Internationalisierungszwänge (Push-Faktoren)	21
3.4. Formen der Internationalisierung	22
3.4.1. Marktorientierung	22
3.4.2. Kundenorientierung	22
3.4.3. Visionsbasiert oder intuitive Planung der Internationalisierung	23
3.5. Markteintrittsstrategien	23
3.5.1. Export	23
3.5.2. Kooperation	25
3.5.3. Direktinvestition bzw. 100 %ige Tochtergesellschaft	26
3.6. Effekte der erfolgreichen Internationalisierung	27
4. Joint Venture vs. 100%iges Tochterunternehmen	29
4.1. Transaktionstheorie	29
4.2. Das Joint Venture Unternehmen	30
4.2.1. Gründe für das Eingehen von Joint Ventures	30
4.2.2. Vorteile eines Joint Ventures	31
4.2.3. Nachteile eines Joint Ventures	32
4.2.4. Regelungen zur Streitbeilegung im Joint Venture	33

4.3.	Das 100%ige Tochterunternehmen.....	35
4.3.1.	Vorteile eines 100%igen Tochterunternehmens.....	35
4.3.2.	Nachteile eines 100%igen Tochterunternehmens	36
5.	Indien	37
5.1.	Allgemeine Information über Indien.....	38
5.1.1.	Sprache	38
5.1.2.	Naturraum.....	39
5.1.3.	Geschichte und Kultur.....	39
5.1.4.	Staats- und Regierungsform	39
5.1.5.	Bevölkerung	40
5.1.6.	Bildung.....	42
5.1.7.	Infrastruktur und Energieversorgung	42
5.1.8.	Arbeitsrecht.....	42
5.1.9.	Wirtschaft.....	43
5.2.	Interkulturelle Unterschiede zu Westeuropa.....	46
5.2.1.	Kommunikationsstil	46
5.2.2.	Zeitauffassung	47
5.2.3.	Geschäftssessen	47
5.2.4.	Generelle Umgangsformen	48
5.2.5.	Die indische Gesellschaft.....	48
6.	Fallstudie: Der Markteintritt der <i>Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG</i>.....	50
6.1.	Allgemeine Informationen zur Rosenberger Hochfrequenz GmbH & Co. KG ...	50
6.2.	Meilensteine in der Firmengeschichte der Rosenberger Hochfrequenz GmbH & Co. KG	51
6.3.	Marktpotenzial in Indien	52
6.4.	Rosenberger Shilpi Cable Technologies Limited	56
6.5.	Beweggründe für das Joint Venture aus Sicht der Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co KG	58
6.6.	Beweggründe für das Joint Venture aus Sicht der Shilpi Communication Company	60
6.7.	Joint Venture – Finanzierung	61
7.	Fazit.....	63
Anhang	66	
Literaturverzeichnis.....	81	
Erklärung.....	91	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Volkswirtschaftliche Bedeutung von KMU in Deutschland	16
Abbildung 2: Jährliche Bevölkerungswachstumsrate (in Prozent).....	41
Abbildung 3: Bevölkerungswachstum in Indien	41
Abbildung 4: Wirtschaftswachstum in Indien (in Prozent)	43
Abbildung 5: Inflation in Indien (in Prozent)	44
Abbildung 6: Lieferländer (Einfuhren).....	45
Abbildung 7: Abnehmerländer (Ausfuhren)	45
Abbildung 8: Telefondichte (Anzahl der Telefone pro 100 Einwohner)	53
Abbildung 9: Festnetz vs. Mobilfunk (in 1000er).....	54
Abbildung 10: Wachstum des indischen Telefonnetzes (1997 – Dez. 2005)	55
Abbildung 11: Das Joint Venture <i>Rosenberger Shilpi Cable Technologies Limited</i>	58
Abbildung 12: Umsatz <i>Rosenberger Gruppe</i> 1990 – 2006 (konsolidiert)	71
Abbildung 13: Umsatz nach Marktsegmenten	72
Abbildung 14: Anzahl - Mitarbeiter <i>Rosenberger Gruppe</i>	73
Abbildung 15: Rosenberger Fertigungsstandorte (weltweit)	74
Abbildung 16: Organisationsstruktur von <i>Rosenberger</i> Lieferländer (Einfuhren)	75

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: KMU-Definition des IFM Bonn (seit 01.01.2002)	10
Tabelle 2: KMU-Schwellenwerte der EU (seit 01.01.2005)	10
Tabelle 3: Unternehmen in Europa nach Größenklassen-Anteilen in Prozent	18
Tabelle 4: Bruttoinlandsprodukt in Indien	46
Tabelle 5: Finanzierungsplan für <i>Rosenberger Shilpi Cable Technologies Limited</i>	61
Tabelle 6: Großunternehmen vs. KMU	66
Tabelle 7: Überblick Indien - Stand September 2006	68
Tabelle 8: Vor- und Nachteile der drei Grundformen der Internationalisierung	70

Abkürzungsverzeichnis

bearb.	bearbeitet
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	dass heißt
DL	Dienstleistung
et al.	et alteri, et alii (und andere)
etc.	et cetera
f., ff.	folgende, fortfolgende
FDI	Foreign Direct Investment
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
i.d.R.	in der Regel
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
Hrsg.	Herausgeber
Jr.	Junior
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
KG	Kommanditgesellschaft
km	Kilometer
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
m	Meter
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
u.U.	unter Umständen
qkm	Quadratkilometer
SME	small and medium-sized enterprises
sog.	sogenannte(n)
TRAI	Telecom Regulatory Authority of India
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung und Problemstellung

Vor vierzig Jahren haben namhafte Futurologen das Aussterben von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)¹ prophezeit. Ihrer Meinung nach sollten in Zukunft nur wenige Großunternehmen die Weltwirtschaft beherrschen. Diese Voraussagen sind jedoch nicht eingetreten. Im Gegenteil, die wirtschaftliche Bedeutung von KMU nimmt stetig zu, und die Anzahl von kleinen und mittleren Unternehmen wächst.² Dennoch wäre es unrealistisch davon auszugehen, dass die Wirtschaft nur aus kleinen und mittleren Unternehmen bestehen kann, denn in vielen Industriebereichen lässt es sich z.B. nur in großen Stückzahlen produzieren, um die erwünschten Größendegressions- und Skaleneffekte zu erreichen. Hingegen nutzen KMU meistens die Zwischenräume, die sich ihnen erschließen und treten in Nischenmärkte ein, in denen sie häufig die Position des Weltmarktführers innehaben.³ Die stetig wachsende Globalisierung und damit verbundene Liberalisierung der Märkte durch den europäischen Binnenmarkt, die Öffnung Osteuropas und des asiatisch-pazifischen Wirtschaftsraumes zwingt Unternehmen in fremde Länder und Märkte zu expandieren.⁴ In den letzten Dekaden ist ein enormer Anstieg international tätiger Unternehmen zu beobachten. Bis dato unternahmen meistens nur Großunternehmen, die sog. „Multinationals“, den „Schritt ins Ausland“, dieses Phänomen ist nun auch vermehrt bei kleinen und insbesondere mittelständischen Unternehmen anzutreffen.⁵ Denn auch KMU sehen sich mit der Sättigung der Heimatmärkte, dem Schwinden traditioneller Vorsprünge im Wissens- bzw. High-tech Bereich sowie der wachsenden Komplexität industrieller Produkte, bei gleichzeitiger Verkürzung der Innovationszyklen konfrontiert. Sie sind gezwungen neue Wege einzuschlagen, um auch weiterhin wirtschaftliches Wachstum und letztendlich ihr Überleben zu sichern. Durch die Nutzung der komparativen Produktionsvorteile internationaler Standorte wird versucht die Kosten wettbewerbsfähig zu halten. Durch die Präsenz auf Auslandsmärkten werden interessante Marktpositionen eingenommen.⁶ Heutzutage dehnen Unternehmen ihre ökonomischen Aktivitäten durch Ausnutzung von Spezialisierung und internationalen Standortvorteilen über die Grenzen ihres Heimatmarktes aus und produzieren ihre Güter an denjenigen

¹ Im anglo-amerikanischen Raum werden kleine und mittlere Unternehmen als „*small - and medium - sized enterprises*“ (SME) bezeichnet, Vgl. Mohr, 2003, S. 63.

² Vgl. Pichler et al., 1996, S. 11.

³ Vgl. Gruhler, 1994, S. 91f.

⁴ Vgl. Schmidt et al., 1995, S. 8.

⁵ Vgl. Niehoff/ Reitz, 2001, S.2, Bamberger/ Wrona, 1997, S. 713.

⁶ Vgl. Koller et al., 1998, S. 176.

Standorten, wo die zur Verfügung stehenden personellen, organisatorischen und technischen Mittel optimal ausgenutzt werden können.⁷ Die meiste Literatur beschäftigt sich jedoch mit der Internationalisierung von multinationalen Großunternehmen, den sog. „Global Players“ und berücksichtigt nicht die kleinen und mittleren Unternehmen.⁸ Aber gerade die KMU in Deutschland sehen sich durch die stetige Marktentwicklung, der Möglichkeit des Informationsaustausches durch das Internet in den letzten Jahren und durch die Reduzierung von Transportzeit und Transportkosten mit den Chancen, aber auch den Risiken der Internationalisierung konfrontiert.⁹ Deren häufige Abhängigkeit als Zulieferer von international agierenden Großunternehmen zwingt KMZ zudem ihren Hauptabnehmern ins Ausland zu folgen, um bereits bestehende Kundenkontakte langfristig zu sichern und vor allem um Transport- und Lagerkosten zu minimieren.¹⁰ In diesem Zusammenhang darf nicht unerwähnt bleiben, dass gerade in den letzten Jahren ein weiterer Begriff in der Literatur vermehrt auftaucht, der der sog. „Born Globals“. Darunter sind Unternehmen zu verstehen, die schon mit ihrer Gründung darauf abzielen, international zu handeln bzw. tätig zu sein. Globale Branchen werden gezwungen, international zu agieren, da eine Beschränkung auf nationale Marktsegmente ein zu geringes Marktpotential für sie bieten würde.¹¹ In dieser Arbeit wird nicht weiter auf dieses Problem eingegangen sondern nur der Vollständigkeit wegen darauf hingewiesen.

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit wird eine Abgrenzung kleiner und mittlerer Unternehmen von Großunternehmen vorgenommen. Im Anschluss werden die durch die zunehmende Globalisierung erforderlichen Maßnahmen der Internationalisierung von KMU erläutert. Im vierten Kapitel werden die für das Fallbeispiel relevanten Markteintrittsstrategien definiert. Der nächste Abschnitt wird dem indischen Subkontinent und alle seinen Besonderheiten gewidmet, um schließlich anhand der des Markteintritts der *Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG* in Indien den Praxisbezug herzustellen.

⁷ Vgl. Dicken, P.: *Global Shift-Transforming the World Economy*, New York/ London, 1998, S. 177 ff., Scharrer, 2000, S. 35.

⁸ Vgl. Simon et al., 2006, S. 152.

⁹ Vgl. Scharrer, 2000, S. 6.

¹⁰ Vgl. Wieselhuber, S. 2, Weber, 1997, S.1.

¹¹ Vgl. Rygl, 2003, S. 151 ff., Lehmann/ Schlange, 2004, S. 207.

2. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

In Deutschland wird häufig der Begriff Mittelstand verwendet. Darunter sind kleine und mittlere Unternehmen zu verstehen. Vom Mittelstand wird nur in der deutschen Volkswirtschaft, in Österreich und der Schweiz gesprochen. Der Schwerpunkt dieser Arbeit soll der unternehmerische Mittelstand sein. Es handelt sich somit nicht, um den gesellschaftlichen Mittelstand (Mittelschicht), sondern um den wirtschaftlichen Mittelstand (KMU).¹²

KMU lassen sich anhand quantitativer und/ oder qualitativer Kriterien von Großunternehmen abgrenzen.

2.1. Definition kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)

Um nun KMU von Großunternehmen abzugrenzen, kann man sich entweder auf eine eindimensionale Betrachtung beschränken, d.h. man verwendet zur Abgrenzung entweder die quantitativen Kriterien bzw. qualitativen Kriterien, oder man geht zweidimensional vor, indem sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien mit einbezogen werden - wobei die zweidimensionale Abgrenzung mit Sicherheit zum genaueren Ergebnis führt.¹³

2.1.1. Quantitative Kriterien

Bei der quantitativen Abgrenzung werden betriebswirtschaftliche Kennziffern, wie die Bilanzsumme, die Mitarbeiterzahl oder der Umsatz herangezogen, um kleine und mittlere Unternehmen von Großunternehmen zu differenzieren. In Deutschland werden hierfür zwei unterschiedliche Ansätze verwendet, einerseits der des *Instituts für Mittelstandsforschung* in Bonn und andererseits der Ansatz der *EU-Kommission*.

¹² Vgl. Beutel, 1988, S.16.

¹³ Vgl. Hoch, 1989, S. 16, Welter, 2003, S.28.

2.1.1.1. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM)

Das Institut für Mittelstandsforschung setzt für die Unterscheidung KMU von Großunternehmen folgende Schwellenwerte fest.

Tabelle 1: KMU-Definition des IFM Bonn (seit 01.01.2002)

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz € pro Jahr
Klein	1 bis 9	bis 1 Mio.
Mittel	10 bis 499	1 bis 50 Mio.

Quelle: IfM Bonn

Nach dem Institut für Mittelstandsforschung zählen Betriebe mit bis zu neun sozialpflichtigen Arbeitnehmern und einem Jahresumsatz bis zu einer Mio. zu den kleinen Unternehmen und Firmen, die zwischen zehn und 499 Arbeitnehmer beschäftigen und einen Jahresumsatz bis zu 50 Mio. erwirtschaften zu den mittleren Unternehmen. Alles darüber hinaus gehört nach strenger Einhaltung der Schwellenwerte zu den Großunternehmen. Nach dieser Definition sind 99 % aller deutschen Betriebe den kleinen bzw. mittleren Unternehmen zu zuordnen¹⁴.

2.1.1.2. EU-Kommission

Die EU-Kommission zieht, im Gegensatz zum Institut für Mittelstandsforschung ein weiteres optionales Kriterium, die jährliche Bilanzsumme heran, um die Unterscheidung zwischen KMU und Großunternehmen vorzunehmen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Umsatzsumme und Bilanzsumme alternativ zur Anwendung kommen.¹⁵

Tabelle 2: KMU-Schwellenwerte der EU (seit 01.01.2005)¹⁶

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz € /Jahr	oder	Bilanzsumme €/ Jahr
Kleinst	bis 9		bis 2 Mio.		bis 2 Mio.
Klein	bis 49		bis 10 Mio.		bis 10 Mio.
Mittel	bis 249		bis 50 Mio.		bis 50 Mio.

Quelle: IfM Bonn

¹⁴ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

¹⁵ Vgl. Röhl, 2005, S. 6.

¹⁶ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

Auffallend ist, dass nicht nur neben dem Jahresumsatz auch die Bilanzsumme angewendet werden kann, sondern dass auch andere Richtwertgrößen (Zahl der Beschäftigten, Umsatz bzw. Bilanzsumme) zu erkennen sind. Besonders die Zahl der Beschäftigten unterscheidet sich deutlich ($249 < 499$) von dem Schwellenwert des Instituts für Mittelstandsforschung. Eine weitere Abweichung im Vergleich zur Definition des Institutes für Mittelstandsforschung in Bonn ist, dass die EU-Kommission den Mittelstand in eine weitere Gruppe unterteilt, den sog. Kleinstunternehmen, die auch als „Mikrounternehmen“ bezeichnet werden.¹⁷ Bei der Abgrenzung, nach dem IFM in Bonn, gehören diese Firmen zur Gruppe der Kleinunternehmen.¹⁸ Kleinstunternehmen sind Betriebe mit bis zu neun Arbeitnehmern und einem Jahresumsatz oder einer jährlichen Bilanzsumme von bis zu zwei Mio. Euro. Unter Kleinunternehmen fallen alle, die bis zu 49 Beschäftigte angestellt haben und alternativ einen Umsatz bzw. eine Bilanzsumme von bis zu zehn Mio. Euro erzielen. Den mittleren Unternehmen sind sämtliche Betriebe, mit bis zu 249 sozialpflichtigen Arbeitnehmern und einem jährlichen Umsatz oder einer Bilanzsumme von bis zu 50 Mio. Euro zu zurechnen. Seit dem Jahre 1996 wurden die drei Unternehmensklassen mittlere, kleine und Kleinstunternehmen durch die Kategorien Personal und Umsatz oder Bilanzsumme definiert. Die Mitarbeiterzahl eines Unternehmens blieb dabei als Hauptkriterium in seinen Schwellenwerten unverändert. Die finanziellen Schwellenwerte wurden realitätsnah bis zur letzten Anpassung im Januar 2005 angehoben, um die Preis- und Produktivitätszuwächse zu berücksichtigen. Nach dieser Definition bildet der Mittelstand den Kernbereich der europäischen wie auch der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft. Mehr als 99 Prozent aller Unternehmen der Europäischen Union sind kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten. Sie bieten 66 Prozent aller Arbeitsplätze, erwirtschaften 55 Prozent der gesamten Wertschöpfung und leisten damit entscheidende Beiträge zu Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Innovation und Beschäftigung.¹⁹

Ein weiteres Kriterium der EU-Kommission ist die Konzernunabhängigkeit, darunter sind rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit des Unternehmens zu verstehen. Somit darf ein Unternehmen nicht mehrheitlich, d.h. maximal bis zu 25 Prozent im Eigentum eines Großunternehmens oder in einer anderen Form extern dominiert werden. Erst dann sind die Abgrenzungskriterien anzuwenden. Das *Kriterium der Konzernunabhängigkeit*, das in der Definition der EU - Kommission genannt wird, ist als ein qualitatives anzusehen und verdeutlicht, dass eine reine quantitative

¹⁷ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (Universität Mannheim), S. 7.

¹⁸ Vgl. Röhl, 2005, S. 6.

¹⁹ Vgl. IfM.

Abgrenzung den Unterschieden zwischen KMU und Großunternehmen allein nicht gerecht werden kann. In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Definitionsversuchen, jedoch ohne zu einem einheitlichen Ergebnis zu kommen.²⁰ Dies wird bereits ersichtlich bei den oben genannten unterschiedlichen quantitativen Abgrenzungsmöglichkeiten durch das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM) und Richtlinien der EU – Kommission. Aber auch die OECD weist auf diese Problematik hin und sagt: „*SME are not easily identifiable by clear-cut criteria.*“²¹

Die quantitativen Kriterien dienen hauptsächlich für statistische Zwecke, aufgrund ihrer guten und einfachen Operationalität.²² Diese gute Operationalität ist auf die vielfachen Erhebungsmöglichkeiten, den geringen Erhebungsaufwand und die Erhebungsgenauigkeit zurückzuführen. Daher wird dieser Ansatz häufig von mittelständischen Unternehmen selbst verwendet, um die eigene Betriebsgröße festzustellen.²³ Denn quantitative Kriterien lassen sich aufgrund ihres numerischen Aufbaus leicht erfassen, untereinander vergleichen und zuordnen. Da die Schwellenwerte willkürlich bestimmt werden und eine nicht einheitliche Bestimmung zu erkennen ist, ist von einer eindimensionalen, d.h. rein quantitativen Zuordnung abzusehen, da man so die Besonderheit und typische Charakteristika der kleinen und mittleren Unternehmen außer Acht lassen würde. Die Abgrenzung kleiner und mittlerer Unternehmen von Großunternehmen nach rein quantitativen Kriterien ist somit nicht ausreichend. Daher empfiehlt es sich auch qualitative Kriterien zu betrachten, um eine zweidimensionale Sichtweise zu erhalten. Gerade die qualitativen Kriterien stellen die Besonderheit mittelständischer Unternehmen gegenüber Großbetrieben dar.²⁴ Würde man sich strikt an die quantitativen Schwellenwerte halten, um Unternehmen entweder als kleines bzw. mittleres Unternehmen zu bezeichnen oder es zu den Großunternehmen zu zählen, würde man ein Unternehmen mit 490 Beschäftigten zum Mittelstand zuordnen und ein 520 mannstarkes Unternehmen ein Großunternehmen nennen. Wegen dieser Problematik erfolgt die Einstufung der Beschäftigungshöchstgrenzen von KMU in vielen osteuropäischen Ländern in Abhängigkeit vom Wirtschaftssektor, in dem das Unternehmen tätig ist.²⁵

²⁰ Vgl. Dörnberg, 1982, S. 8, Hoch, 1989, S. 5, Pichler et al., 1996, S. 11, Gruhler, 1994, S. 19.

²¹ OECD, 1997.

²² Vgl. Scharrer, 2000, S. 40, Institut für Mittelstandsforschung.

²³ Vgl. Hoch, 1989, S.7.

²⁴ Vgl. Jacobi 2006, S.3, Beutel 1988, S.16, Hoch 1989, S.6 ff.

²⁵ Vgl. Welter, 2003, S.30.

2.1.2. Qualitative Kriterien

Qualitative Wertungskriterien versuchen die Heterogenität von KMU hervorzuheben, indem sie durch objektive und subjektive Abgrenzungsmerkmale einen bestimmten Unternehmenstyp beschreiben. Im Gegensatz zu den zahlenmäßig erfassbaren, aber des einzelnen Unternehmenstyps wenig aussagefähigen quantitativen Bewertungskriterien zielen die qualitativen Kriterien auf die Art und Weise der Ausübung der wirtschaftlichen Tätigkeit ab. Die Mehrzahl aller in Deutschland vertretenen mittelständischen Unternehmen sind Familienunternehmen und werden von Familienangehörigen geleitet. Die besondere Verschmelzung der drei Funktionen Unternehmer, Kapitalgeber und Leiter in einer Person ist das typische Merkmal für den Mittelstand. Es wird auch häufig von „familiengeführten Unternehmen“ gesprochen.²⁶ Schließlich bringt diese charakteristische Sonderstellung des Eigentümers Vorteile mit sich, die bei einer Trennung dieser Funktionen verloren gehen würden.²⁷ Neben diesem zentralen qualitativen Merkmal, der besonderen Stellung des Unternehmers ist darüber hinaus eine enge Verflechtung von Betrieb und Inhaber zu verstehen, d.h.²⁸

- der Einheit von Risiko und Leitung²⁹,
- der Einheit von Leitung des Betriebes, Selbständigkeit der Entscheidung und Tragen von Verantwortung,
- der Einheit von wirtschaftlicher Existenz des Inhabers und Existenz des Betriebes³⁰,
- den vorwiegend flachen Hierarchien und dem überwiegenden Konsens zwischen Leitung und Personal und
- den zahlreichen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und dessen Umfeld.

Kleine und mittlere Unternehmen sind nach den qualitativen Kriterien rechtlich, wirtschaftlich und finanziell selbstständig und werden durch die Persönlichkeit des Unternehmereigentümers geprägt.³¹ Bei den qualitativen Kriterien erfolgt die Abgrenzung der KMU von Großunternehmen mit Hilfe der individuellen Unternehmens- bzw. Unternehmermerkmale vorgenommen. Diese unternehmensspezifische

²⁶ Vgl. Röhl, 2005, S.6.

²⁷ Vgl. Pichler, 1996, S. 12.

²⁸ Vgl. Wolter/ Hauser, 2001, S.30, Scharrer, 2000, S. 38 f., Bolsinger, 2006, S. 20.

²⁹ Jedoch gewinnt die GmbH als Rechtsform bei KMU immer mehr an Bedeutung, wodurch das Kriterium von Eigentum und Einheit relativiert wird, Vgl. Welter, 2003, S.29.

³⁰ Hier wird die Schwierigkeit der qualitativen Kriterien erkennbar, denn oft ist die Haftung des Eigentümerunternehmers derart eingeschränkt (GmbH), dass die Insolvenz des Betriebes nicht gleichzeitig die persönliche wirtschaftliche Existenz betrifft.

³¹ Vgl. Weber, 1997, S. 12.

Unterscheidung findet wegen der nahezu ausgeschlossenen Operationalität keine Verwendung bei der statistischen Erfassung.³² Daher ist es angebracht, eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten zu erstellen.³³ Denn würde die Demarkation ausschließlich nach quantitativen Merkmalen erfolgen, bestände die Gefahr, dass sich ein „Gewöhnungseffekt“ einstellt und die quantitativen Schwellenwerte als konstitutiv für ein mittelständisches Unternehmen angesehen würden. Dies könnte irreführend sein.³⁴ Der Versuch KMU von Großunternehmen mit Hilfe von einer allgemeingültigen Beschreibung abstecken zu wollen, bringt die Gefahr mit sich, dass länderspezifische, größenstrukturelle Unterschiede und historische Entwicklungslinien als auch Differenzierungen vernachlässigt werden.³⁵

2.2. Charakteristika KMU

Aufgrund der für KMU typischen Ressourcenknappheit gestaltet sich die Internationalisierung als besonders anspruchsvoll. Im Gegensatz zu Großunternehmen stehen KMU nur begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten, Human-Kapital und Informationen zur Verfügung. Neben dieser angesprochenen Ressourcenknappheit, gibt es noch weitere Eigenschaften, die charakteristisch für kleine und mittlere Unternehmen sind.

Die meisten kleinen und mittleren Unternehmen Deutschlands befinden sich in Familienbesitz und der **Geschäftsführer ist i.d.R. auch zugleich der Eigentümer**. Dadurch erlangt ein KMU ein hohes Maß an Flexibilität, was einen entscheidenden Unterschied gegenüber Großunternehmen und Konzernen darstellt. Im Gegensatz zu Großunternehmen werden strategische Entscheidungen eher spontan und aus dem „Bauch heraus“ getroffen. Ob nun ein KMU sich entscheidet, international tätig zu werden, hängt auch größtenteils von der Persönlichkeit des Unternehmers ab. Die Geschäftsführung von mittelständischen Unternehmen handelt weitgehend situationsbedingt und ergreift die sich ergebenden Chancen anstatt ex-ante zu planen. Im Gegensatz zu Großunternehmen, die ihre „managerial objectives“ und Strategien über Jahre hinaus planen, findet die Entscheidungsfindung bei KMU somit eher adhoc statt.³⁶ Hinsichtlich der Arbeitsorganisation besteht der Unterschied zu Großunternehmen darin, dass die **Übergänge von Geschäfts- und Aufgabenbereichen fließend** ineinander übergehen. Im Gegensatz zu

³² Vgl. Gruhler, 1994, S. 22.

³³ Günterberg/ Kayser, 2004, S. 5.

³⁴ Vgl. IFM, 2005, S. 56.

³⁵ Vgl. Welter, 2003, S. 30.

³⁶ Vgl. Welter, 2003, S.5.

Großunternehmen, die sich i.d.R. durch eine hohe funktionale und hierarchische Unterteilung auszeichnen, erfolgt die Unternehmensführung bei kleinen und mittleren Unternehmen eher rudimentär. Kleine und mittlere Unternehmen agieren häufig in Nischenmärkten und zeichnen sich durch eine **hohe Spezialisierung** aus. Aus diesem Grund zählen sie oft zu den Weltmarktführern. Um diese Stellung auch weiterhin behaupten zu können, sind KMU ständig gezwungen, ihre Produkte weiterzuentwickeln gezielt auf Kundenwünsche einzugehen. Im Gegensatz zu Großunternehmen konzentrieren sich KMU auf Innovationen im bestehenden Produktbereich. **Hohe Investitionen in der Grundlagenforschung und in der Entwicklung sind nur selten anzutreffen.** Der Grund dafür ist mit Sicherheit auf die begrenzten finanziellen Mittel von KMU zurückzuführen. Das **begrenzte Kapital** erschwert kleinen und mittleren Unternehmen, aufwendige und kostspielige Grundlagenforschung zu betreiben. Auch die Möglichkeiten der nationalen als auch internationalen Expandierung sind hierdurch nur in gewissen Maßen zu realisieren.³⁷ Außerdem zeichnen sich KMU oft durch **hochqualifizierte Arbeitskräfte** aus, da diese, im Gegensatz zu Großbetrieben, weitläufigere Aufgaben und Tätigkeiten verfolgen. Dieses Sondermerkmal ermöglicht es gerade in Nischenmärkten durch kontinuierliche und enge Zusammenarbeit, individualisierte und differenzierte Leistungen zu erbringen und den Kundenwünschen Folge zu leisten. In den letzten Jahren avancieren KMU gerade in Nischenmärkten zu den Weltmarktführern. Es bestehen aber auch Defizite, die sich speziell in der Unternehmensführung widerspiegeln. Ein typisches KMU behält durch die Sonderstellung des Geschäftsführers und durch die Konzernunabhängigkeit ein hohes Maß an Flexibilität, ohne sich langfristige strategische Ziele zu setzen. **Weder die normative als auch die strategische Unternehmensführung ist in den meisten Fällen schriftlich festgelegt.** Stattdessen werden die bestehenden Werte und Normen häufig mit der Persönlichkeit des Unternehmers assoziiert. Eine weitere Besonderheit von kleinen und mittleren ist der **geringe Formalisierungsgrad** und das Vorherrschen von persönlichen Kontakten zwischen den Mitarbeitern als auch zwischen ihnen und dem Unternehmer. Anders als bei Großunternehmen identifizieren sich in der Regel die Arbeitnehmer eines KMU weitaus mehr mit ihrem Unternehmen.

Abschließend lassen sich die Unterschiede anhand des Merkmalkataloges nach Pfohl zwischen Großunternehmen und KMU in den verschiedenen Unternehmensbereichen (Unternehmensführung, Personal, Organisation, Absatz, Beschaffung und Materialwirtschaft, Produktion, Forschung und Entwicklung und Finanzierung) zusammenfassen.³⁸

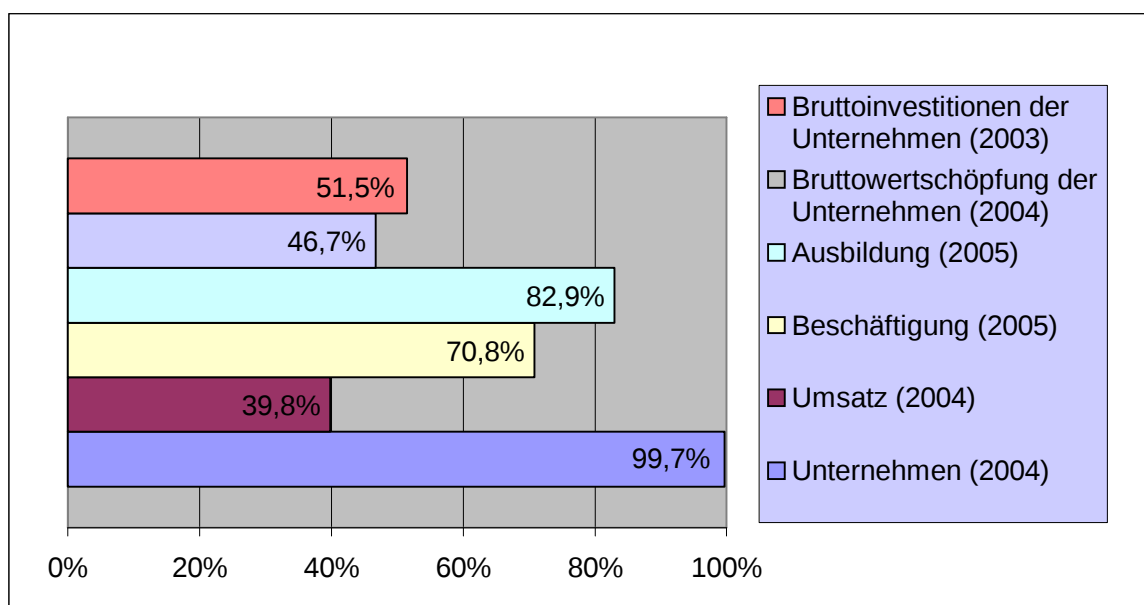
³⁷ Vgl. Pichler et al., 1996, S. 11.

³⁸ Vgl. Tabelle 6: Großunternehmen vs. KMU.

2.3. Volkswirtschaftliche Bedeutung von KMU in Deutschland

Das mittelständische Unternehmen ist die dominierende Organisationsform der deutschen Wirtschaft.³⁹ Nicht ohne Grund wird der Mittelstand auch gerne als der „Motor der deutschen Wirtschaft“ bezeichnet.⁴⁰ Die enorme volkswirtschaftliche Bedeutung von KMU zeigt sich darin, dass 99,7 Prozent aller deutschen Betriebe zu den kleinen und mittleren Unternehmen zählen. 70,8 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer in kleinen und mittleren Unternehmen angestellt sind und 82,9 Prozent aller deutschen Auszubildenden ihre Lehre in kleinen und mittleren Betrieben absolvieren.⁴¹

Abbildung 1: Volkswirtschaftliche Bedeutung von KMU in Deutschland



Quelle: IfM Bonn

Kleine und mittlere Unternehmen stellen das Rückgrad für die Funktionsfähigkeit der deutschen Wirtschaft dar⁴², indem sie eine hohe Arbeits- und Ausbildungsintensität als auch ein breites Angebot an Waren und Dienstleistungen anbieten, wodurch die wirtschaftliche Dynamik gefördert wird. Wenn die kleinen und mittleren Unternehmen die verlässlichsten Garanten für die Funktionsfähigkeit des marktwirtschaftlichen Systems sind, dann verkörpern sie auch gleichzeitig in hohem Maße seine Vorzüge. Das bedeutet, sie ermöglichen eine Vielfalt von Arbeits- und Ausbildungsplätze, eine Differenziertheit des Angebots an Waren und Dienstleistungen, durch permanentes Umsetzen neuer Ideen in Produkte und technische Kombinationen. Kleine und mittlere

³⁹ Vgl. Röhl, 2005, S. 5.

⁴⁰ Vgl. Richter, 1997, S. 15.

⁴¹ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung; Haussmann et al., 2006, S. 1f.

⁴² Vgl. Schröder, 2004.

Unternehmen fördern die Individualität, Kreativität und Originalität des Marktangebotes. So bleibt die wirtschaftliche Dynamik erhalten. Hinzu kommt die bei KMU anzutreffende Flexibilität, hohe Durchhaltebereitschaft und Widerstandsfähigkeit in schwierigen konjunkturellen Phasen, was wiederum der gesamtwirtschaftlichen Stabilität zu Gute kommt.⁴³ In Entwicklungsländern hingegen existieren in der Regel kaum mittelständische Unternehmen, worin eine der Hauptursachen für die hohen Defizite im Lebensstandard der Bevölkerung, als auch für die wirtschaftliche und sozialpolitische Instabilität zu suchen ist.

⁴³ Vgl. Gruhler, 1992, S. 94.

2.4. Kleine und mittlere Unternehmen in Europa

Die Tabelle zeigt deutlich, dass die Wichtigkeit und Bedeutung von KMU in Deutschland keinen Einzelfall darstellen. So bilden KMU auch in zahlreichen weiteren Ländern Europas mit 99 Prozent den Unternehmensstamm.

Tabelle 3: Unternehmen in Europa nach Größenklassen-Anteilen in Prozent

	Anzahl der Unternehmen	Mikro (1-9)	Klein (10-49)	Mittel (50-249)	KMU in Prozent	Großunternehmen in Prozent (< 250)
Belgien	686.857	92,1	6,7	1,0	99,8	0,2
Dänemark	258.716	79,7	16,4	3,2	99,3	0,7
Deutschland	3.399.000	91,4	6,9	1,4	99,7	0,3
Estland	29.465	78,5	17,8	3,3	99,6	0,5
Finnland	210.000	90,2	8,1	1,5	99,8	0,2
Frankreich	2.540.000	92,1	6,7	1,1	99,9	0,2
Griechenland	800.000	97,0	2,6	0,4	100	0,1
Irland	100.000	84,7	12,3	2,7	99,7	0,4
Italien	4.083.966	94,9	4,5	0,5	99,9	0,1
Lettland	36.032	76,9	18,9	3,7	99,5	0,5
Litauen	57.621	81,5	14,9	3,2	99,6	0,4
Niederlande	692.960	91,3	7,3	1,1	99,7	0,3
Österreich	299.899	83,2	14,2	2,2	99,6	0,4
Polen	3.442.317	96,4	3,0	0,5	99,9	0,1
Portugal	685.000	93,0	5,9	1,0	99,9	0,1
Schweden	816.847	93,3	5,6	1,0	99,9	0,2
Slowakei	379.273	96,8	2,6	0,5	99,9	0,1
Slowenien	141.273	93,4	5,0	1,2	99,6	0,3
Spanien	2.942.583	93,0	6,2	0,7	99,9	0,1
Tschechien	741.762	94,6	4,4	0,9	99,9	0,2
Ungarn	860.000	96,6	2,6	0,7	99,9	0,1
Vereinigtes Königreich	3.800.400	85,5	12,2	1,9	99,6	0,4

Quelle: Röhl, 2005, S. 41.

3. Bedeutung der Globalisierung für KMU

Die ständig zunehmende Globalisierung der Wirtschaft und die wachsende Zahl der Wettbewerber im Europäischen Binnenmarkt lassen auch den Mittelstand nicht unberührt. Neue Anbieter aus Osteuropa und Asien drängen auf die eigenen Heimatmärkte und die Produktlebenszyklen verkürzen sich durch die Steigerung einzelner Innovationen. Viele KMU sehen sich gezwungen, ins Ausland zu expandieren, um auch langfristig konkurrenzfähig zu bleiben. Doch diese Veränderungen bilden für mittelständische Unternehmen nicht nur eine Gefahr, sie bieten auch vielfältige Chancen. Immer mehr Kunden suchen individuelle Problemlösungen anstatt standardisierte Produkte. Eine klassische Trennung zwischen Industrie und Dienstleistungsunternehmen besteht nicht mehr. Wer nicht schläft, dem eröffnen sich dadurch neue Marktpotenziale im Inland, aber auch im Ausland. Neue Produktionsstätten in den Zukunftsmärkten stärken die Wettbewerbsfähigkeit. Standortdiversifizierung und weltweiter Handel spielen auch für den industriellen Mittelstand eine immer größere Rolle.⁴⁴

3.1. Was ist unter dem Begriff Globalisierung zu verstehen?

Durch die Globalisierung entstehen weltweite Beziehungen, aber auch wechselseitige Beeinflussungen und Abhängigkeiten in wirtschaftlicher, politischer, ökologischer und kultureller Hinsicht.⁴⁵ Nach Icks ist unter Globalisierung „[...] *die wachsende internationale Integration der Güter-, Dienstleistungs- und Kapitalmärkte zu verstehen.*“⁴⁶ Dabei wurde die Globalisierung in den letzten Jahren durch die zunehmende Liberalisierung der Handels- und Kapitalmärkte, der Internationalisierung der Produktions- und Vermarktungsstrategien der Unternehmen und durch den technologischen Wandel, insbesondere den der Informations- und Kommunikationstechnologien vorangetrieben. Aber nicht nur diese Veränderungen führen dazu, dass es insbesondere für KMU zunehmend interessanter wird, ihre Produkte und Dienstleistungen weltweit zu vermarkten. Auch die Kapitalbeschaffung gestaltet sich wegen der hohen Mobilität der Kapitalmärkte immer leichter.⁴⁷

⁴⁴ Vgl. Röhl, 2005, S. 37.

⁴⁵ Vgl. Beck, 1997, S. 34.

⁴⁶ Icks, 1997, S. 23.

⁴⁷ Vgl. Icks, 1997, S. 23, Niehoff/ Reitz, 2001, S.8f, Oppenländer, 1997, S. 10ff.

3.2. Kleine und mittlere Unternehmen im Zeitalter der verstärkten Globalisierung

Die Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmen besteht darin, dem Wandel und der Globalisierung der Märkte gerecht zu werden und über die Grenzen des Heimatmarktes zu exportieren und dadurch international tätig zu werden. Für die Internationalisierung eines mittelständischen Unternehmens steht die Sicherung der vorhandenen und die Erschließung von neuen Absatzmärkten im Vordergrund. Auch die Eröffnung, Sicherung und Kontrolle von Vertriebswegen, Wachstumserwartungen, Gewinnaussichten und die Sicherung der Marktposition und Wettbewerbsfähigkeit zählen hierzu. Aber auch aus Kostengründen entscheiden sich viele KMU für den Schritt ins Ausland. Kostengründe sind vor allem billigere Arbeitskräfte. Denn eine Ausweitung der Absatzmöglichkeiten in gesättigten Märkten sind, wenn nur durch hohen Kostenaufwand zu erreichen. In Auslandsmärkten ist mit höheren Renditen zu rechnen. Das veranlasst zahlreiche Unternehmen, die internationale Geschäftstätigkeit zu erhöhen bzw. aufzunehmen. Für die Entscheidung eines Unternehmens im Ausland tätig zu werden ist in den seltensten Fällen nur ein Motiv ausschlaggebend. Während einige Unternehmen ein aktives Internationalisierungsverhalten aufweisen, ist dieser Schritt für andere durch ein reaktives, durch entstehende Probleme und Chancen induziertes Verhalten gekennzeichnet. Oftmals ziehen Lieferanten ihren Hauptabnehmern nach und eröffnen lediglich ausländische Vertretungen mit stark administrativem Charakter, anstelle den ausländischen Gesamtmarkt zu betrachten und neue Absatzmöglichkeiten zu erschließen (Hucke-Pack-Strategie).⁴⁸ Die Internationalisierung von KMU wird für diese Unternehmenskategorie durch ein typisches geringes Finanzierungspotential, dem unzureichenden Informationsstand und dem nicht ausreichendem Know-how auf den Weltmärkten gehemmt.⁴⁹

⁴⁸ Vgl. Gutmann/ Kabst, 2000, S.239.

⁴⁹ Vgl. Schmidt et al., 1995, S. 6f.

3.3. Gründe für die zunehmenden Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen

Gutmann und *Kabst* unterscheiden zwischen Internationalisierungsanreizen (Pull-Faktoren) und Internationalisierungszwängen (Push-Faktoren), die dazu führen, dass zunehmend mehr Unternehmen den Schritt in das Ausland gehen.⁵⁰

3.3.1. Internationalisierungsanreize (Pull-Faktoren)

Grundvoraussetzung für die Internationalisierung ist ein vorhandenes Marktpotential im Ausland und die daraus resultierende Nachfrage nach der Besonderheit oder Einzigartigkeit des Produktes bzw. der Dienstleistung. Ist dies gegeben, lassen sich durch die Ausweitung der Geschäftstätigkeit in neue Länder und neue Märkte Absatzsteigerungen erzielen. Gesteigerte Produktionsvolumina erlauben dem Unternehmen durch sog. Skaleneffekte, Kosten für z.B. Forschung und Entwicklung ökonomischer zu verteilen. Ein weiterer Aspekt ist für viele KMU ausschlaggebend, dass sich die Auslastung der Produktionsanlagen konstanter gestalten lässt, da das Unternehmen nicht ausschließlich von der Entwicklung eines Marktes abhängig ist, sondern von den unterschiedlichen Konjunkturzyklen verschiedener Märkte profitieren kann. Außerdem ermöglicht die Internationalisierung dem Unternehmer eine Risikodiversifikation, da sich die weltweite Nachfrage auf verschiedene Märkte verteilt. Zusätzlich lässt sich auch die Gefahr von Währungsschwankungen minimieren, da durch weltweite Präsenz kurzfristige Kursveränderungen ausgeglichen werden und wirtschaftlich genutzt werden können. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, dass durch die Penetration der Märkte der wichtigsten ausländischen Konkurrenten, die Möglichkeit besteht, Erfahrungen und Informationen zu sammeln. Somit kann der eigene Heimatmarkt langfristig besser verteidigt werden.

3.3.2. Internationalisierungszwänge (Push-Faktoren)

Da die Heimatmärkte vieler kleiner und mittlerer Unternehmen bereits gesättigt sind, ist in absehbarer Zeit keine Absatzsteigerung mehr möglich. Daher ist die Suche nach neuen Märkten unausweichlich, um auf Dauer im erschwerten Wettbewerb bestehen zu können. Auch die Abhängigkeit zu international agierenden Abnehmern zwingt häufig KMU in das Ausland zu expandieren, um bereits bestehende Zuliefererfunktionen zu erhalten und die Kundennähe weiter auszubauen. Ein anderer Aspekt für den Schritt ins Ausland ist, dass administrative und rechtliche Vorschriften im Heimatland die Entwicklung von Produkten und Geschäftsideen hemmen. Durch

⁵⁰ Vgl. Gutmann/ Kabst, 2000, S.184.

diese Maßnahme werden neue und lukrativere Möglichkeiten erschlossen. Auch der immer größer werdende Kostendruck, durch zunehmende Lohnkosten, veranlasst KMU sich nach günstigeren Produktionsstandorten umzusehen. Die Bereitschaft zur Internationalisierung durch sog. „unsolicited orders“, d.h. nicht selbst initiierten Aufträgen verstärkt diese Einstellung.

3.4. Formen der Internationalisierung

International tätige Unternehmen führen grenzüberschreitende wirtschaftliche Transaktionen durch. Bei diesen Tätigkeiten werden Ressourcen, d.h. Personen, Güter, Finanzmittel und Informationen sowohl vom Inland ins Ausland überführt als auch umgekehrt. Die verschiedenen Formen der Internationalisierungsmethoden werden durch die Ressourcenübertragung, die bei der jeweiligen internationalen Unternehmenstätigkeit anfallen, charakterisiert.⁵¹ Die Internationalisierung kann nach *Hering, Pförtsch* und *Wordelmann* aufgrund drei verschiedener Vorgehensweisen erfolgen.⁵²

3.4.1. Marktorientierung

Bei dieser Art der Planung ist es das Ziel des Unternehmens bzw. des Unternehmers möglichst detaillierte Informationen über die ausgesuchten Auslandsmärkte hinsichtlich Absatzmöglichkeiten, ansässigen Konkurrenten, Kunden, Infrastruktur, rechtlichen Restriktionen und kulturellen Rahmenbedingungen zu erlangen, um realitätsnah das Erfolgspotenzial der einzelnen Märkte im Ausland zu bestimmen. Dies kann entweder intern, durch die Marketingabteilung oder externe durch diverse Einrichtungen (z.B. Marktforschungsinstitute) ablaufen. Die eigentliche Auswertung passiert grundsätzlich im Unternehmen selbst, auch wenn dabei auf extern erhobene Daten zurückgegriffen wird. Der marktorientierte Ansatz für die Planung der Internationalisierung ist die am häufigsten angewendete Methode.

3.4.2. Kundenorientierung

Bei der kundenbasierten Planung werden die ausländischen Märkte von den internationaltätigen Großkunden dem KMU vorgegeben, d.h. das Unternehmen handelt somit „customer driven“. Das KMU sieht sich vor die Entscheidung gestellt, ob es seinen Kunden ins Ausland folgt. Hierfür ist ausschlaggebend, wie wichtig der Kunde und das zu erwartende Ertragspotenzial des einzelnen Kunden, aber auch des

⁵¹ Vgl. Beutel, 1988, S.20.

⁵² Vgl. Hering/ Pförtsch/ Wordelmann, 2001, S. 7 ff. und S. 31 ff.

Gesamtmarktes ist. Nachdem die erfolgsversprechenden Auslandsmärkte bestimmt sind, wird die Reihenfolge festgelegt, nach der die einzelnen Märkte bedient werden. Umfangreiche und kostenaufwendige Marktanalysen werden daher bei der kundenorientierten Planung nicht vom KMU unternommen, sondern vom Kunden selbst. Das Unternehmen entscheidet, ob und in welcher Reihenfolge das Unternehmen die Auslandsmärkte und somit die potenziellen Kunden beliefern möchte. Die Wichtigkeit der Kunden und das zu erwartende Ertragspotenzial sind ausschlaggebend.

3.4.3. Visionsbasiert oder intuitive Planung der Internationalisierung

Bei der visionsbasierten Planung erfolgt die Internationalisierung keiner expliziten Strategie. Der Entschluss im Ausland wirtschaftlich tätig zu werden, wird i.d.R. vom Geschäftsführer bzw. der Geschäftsführung selbst getroffen. Im Gegensatz zur marktorientierten aber auch kundenorientierten Planung der Internationalisierung erfolgt die intuitive mit Hilfe weniger spezifischer Kenntnisse über den gewählten Auslandsmarkt. Die visionsbasierende Internationalisierung verläuft spontan und situationsbedingt. Die Form der intuitiven Internationalisierung ist nicht oft anzutreffen, da sie die Gefahren des Scheiterns nicht berücksichtigt. Gerade bei KMU, die durch die Einheit von Risiko und Leitung charakterisiert werden, und der Eigentümer in den meisten Fällen auch der Geschäftsführer ist, ist diese Art der Planung häufig anzutreffen. Diese Spontaneität und Flexibilität zeichnet KMU gegenüber Großunternehmen und Konzernen aus.

3.5. Markteintrittsstrategien

Grundsätzliche lassen sich die zahlreichen Methoden, die Unternehmen beim Markteintritt im Ausland zur Verfügung stehen, auf drei Grundformen – *Export*, *Kooperation* und *Direktinvestition* zusammenfassen.⁵³

3.5.1. Export

Beim Export findet der Absatz bzw. Vertrieb eigener Güter und Dienstleistungen in fremden Wirtschaftsgebieten statt. Der Export wird im Allgemeinen als die Form des geringsten Risikos betrachtet, da hier die Ressourcenbindung relativ gering ist. Durch den Export kann ein ausländischer Zielmarkt kurzfristig erschlossen werden, und das

⁵³ Vgl. Tabelle 8: Vor- und Nachteile der drei Grundformen der Internationalisierung (Anhang).

Unternehmen kann darüber hinaus wichtige Auslandserfahrungen sammeln. Es wird zwischen direktem und indirektem Export unterschieden.⁵⁴

3.5.1.1. Indirekter Export

Der Export auf indirektem Weg erfolgt, indem die Produkte zwar auf Auslandsmärkten verkauft werden, jedoch werden keine spezifischen Aktivitäten von Unternehmensseite hierfür entwickelt. Die indirekten Auslandslieferungen werden über eigenständige Exporteure (Handelshäuser) oder über verbundene Betriebe abgewickelt.⁵⁵ Der indirekte Export gestaltet sich für den Hersteller wie ein Inlandsgeschäft, da er keine Exportaktivitäten übernimmt und die dadurch entstehenden Kosten und Risiken nicht trägt. Die Form des indirekten Exports weist den geringsten Internationalisierungsgrad auf, da das herstellende Unternehmen keine aktive internationale Unternehmensaktivität mit sich bringt, da keine nationalen Grenzen von Seiten des Herstellers überschritten werden. Zwar bietet der indirekte Export dem Unternehmer die Möglichkeit international tätig zu werden, ohne dabei die Kosten und Risiken zu tragen, er kann aber auch nicht auf die strategische Steuerung des Auslandsgeschäfts Einfluss nehmen.⁵⁶ Eine weitere Form des indirekten Exports besteht darin, dass das Unternehmen seine hergestellten Produkte bzw. Dienstleistungen an einen inländischen Abnehmer verkauft, der wiederum die zugekauften Teile als Komponenten in seine Produkte einbaut und anschließend exportiert. Auch hier handelt es sich um ein Inlandsgeschäft, da die Kosten und Risiken des Auslandsgeschäfts nicht dem Unternehmen anfallen, sondern dem in der Wertschöpfungskette höhergestellten exportierenden Unternehmen.⁵⁷

3.5.1.2. Direkter Export

Beim direkten Export (unmittelbaren Export) erfolgt die Lieferung der Ware bzw. Dienstleistung unmittelbar vom Hersteller in das Ausland. Es besteht eine direkte Beziehung zwischen einem inländischen und mindestens einem ausländischen Geschäftspartner. Ausländische Geschäftspartner können in verschiedenen Formen beim direkten Export in Erscheinung treten, z.B. Endabnehmer (Unternehmen, Institutionen, Privatkunden), Handelsunternehmen (Großhandel, Einzelhandel), Handelsvertreter (evtl. in Form des Generalvertreters), Kommissionäre, Handelsmakler oder Generalimporteure.⁵⁸

⁵⁴ Vgl. Kutschker/ Schmid, 2005, S. 827.

⁵⁵ Vgl. Kutschker/ Schmid, 2005, S. 828 ff.

⁵⁶ Vgl. Beutel, 1988, S.21, Gillespie/ Jeanett/ Hennessey, 2004, S. 228 f.

⁵⁷ Vgl. Hering/ Pförtsch/ Wordelmann, 2001, S. 48.

⁵⁸ Vgl. Kutschker/ Schmid, 2005, S. 830 f., Hering/ Pförtsch/ Wordelmann, 2001, S. 48 f.

Da das Unternehmen über die Landesgrenzen hinaus direkt an die Abnehmer im Ausland liefert, wird das Unternehmen in aktiver Form international tätig, und es entstehen direkte Kosten aus dem Auslandsgeschäft. Der direkte Export erfordert eine gute Kenntnis des Auslandsmarktes. Er kann als direkter Absatz, d.h. der Hersteller verkauft seine Ware an den Endabnehmer im Ausland, oder als indirekter Absatz über den Handel erfolgen. Der Direktabsatz braucht eine eigene Vertriebsorganisation. Wenn dies in Form von eigenen Vertriebstöchtern erfolgt, geht es über den reinen Export hinaus und trägt bereits Züge der Direktinvestition. In diesem Fall geschieht der Übergang von Export und Direktinvestition fließend. Der direkte Export kann in zwei Formen erfolgen:

(1) ohne Handelsmittler im Gastland:

Hier verläuft der Export direkt an den Endabnehmer oder den Handel im Ausland. Bei dieser Variante ist es auch denkbar, dass das Unternehmen eigene weisungsgebundene Angestellte ins Ausland entsendet, um dort die Produkte und Dienstleistungen an die Endabnehmer oder den Handel zu vertreiben.

(2) oder mit Handelsmittler im Gastland erfolgen:

Beim direkten Export mit Mittler im Gastland werden Handelsvertreter, Kommissionäre, Handelsmakler oder Generalimporteure im Ausland zwischengeschaltet. Im Gegensatz zu den Auslandsreisenden beim direkten Export ohne Mittler im Gastland sind diese Handelsmittler selbstständig und weder vom Unternehmen angestellt noch weisungsgebunden.

3.5.2. Kooperation

Eine Kooperation ist eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen, zur gemeinsamen Durchführung von Aufgaben, die i.d.R. auf mittlere bis längere Frist angelegt ist. Kooperationen werden gegründet, da Unternehmen beabsichtigen, bestimmte Aufgaben dadurch besser wahrnehmen zu können, als durch den Kauf bzw. Verkauf von Leistungen über den Markt oder durch die alleinige Leistungserbringung im Unternehmen innerhalb vollständig kontrollierter Unternehmensteile oder Tochtergesellschaften.⁵⁹ Kooperationen sind sowohl auf gleichen als auch auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette möglich. Bei der *horizontalen Kooperation* arbeiten Unternehmen auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette zusammen und stehen häufig in einem direkten Konkurrenzverhältnis zueinander.

⁵⁹ Vgl. Sell, 2002, S. 3, Schuh/ Friedli/ Kurr, 2005, S. 31 ff.

Dennoch lassen sich in der Praxis derartige Kooperationen antreffen, da sich die kooperierenden Partner durch die Zusammenarbeit eine bessere Wettbewerbsposition erhoffen, speziell gegenüber Lieferanten und Abnehmern. Kooperierende Unternehmen arbeiten auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette (*vertikale Kooperationen*) mit dem Ziel der vor- bzw. rückwärtigen Integration zusammen.⁶⁰

3.5.2.1. Kooperationen ohne Kapitalbeteiligungen

Unter Kooperationen ohne Kapitalbeteiligungen fallen Subcontracting, Koproduktion, Lizenzvergabe, Management- und technische Beratungsverträge und Franchising. Diese Kooperationen sind insgesamt dem weiten Begriff des Technologietransfers zuzuordnen. Durch diese Form von Kooperation werden die Nachteile des direkten als auch indirekten Exports z.B. die Belastung der Waren mit Steuern und Zöllen, aber auch das Transferrisiko vermieden. Zudem bleibt der Einsatz von Kapital und Personal begrenzt. Ein Auslandsengagement ohne Kapitalbeteiligung eignet sich für KMUs, die bisher wenig Erfahrung im Ausland haben und die Risiken und den Ressourceneinsatz gering halten wollen. Das Unternehmen kann bei Vertragsfertigung, Lizenzvergabe oder Kontraktmanagement Kostenvorteile nutzen, z.B. aufgrund niedriger Lohnkosten im Ausland.⁶¹

3.5.2.2. Kooperation mit Kapitalbeteiligung

Sofern ein oder mehrere (ausländische) Partner in ein Investitionsgeschäft einbezogen werden, kann dies in Form einer Beteiligung am bestehenden Unternehmen des Partners (teilbeherrschtes Eigentum), als gemeinsame Gründung eines separaten Unternehmens oder als Joint Venture (kooperatives Eigentum) gestaltet werden. Aufgrund der in den meisten Fällen langfristigen Kapitalbeteiligung, ist Unternehmen das Unternehmen dauerhaft im Auslandsmarkt präsent und übt unmittelbaren Einfluss und Kontrolle auf das Gemeinschaftsunternehmen aus.⁶²

3.5.3. Direktinvestition bzw. 100 %ige Tochtergesellschaft

Bei der Direktinvestition erfolgt die internationale Unternehmenstätigkeit durch Einsatz von Kapital, Personen und Informationen im jeweiligen Zielland über die Landesgrenzen hinweg. Die Neugründung einer Tochtergesellschaft oder die hundertprozentige Übernahme eines bestehenden Unternehmens stellen die intensivste Form des Auslandsengagements dar.

⁶⁰ Vgl. Lubritz, 1998, S. 55-57.

⁶¹ Vgl. Schmid et. al, 1995, S. 31.

⁶² Vgl. Schmid et. al, 1995, S. 33.

Unternehmen werden besonders dort veranlasst, direkt zu investieren, wo Importschranken den Handel behindern oder ein sehr großes Marktvolumen vorhanden ist. Die wichtigsten Erscheinungsformen der Direktinvestition sind Vertriebs- und Produktionsgesellschaften, letztere entweder als Montage- oder integrierte Fertigungsbetriebe. Vertriebsgesellschaften im Ausland erfordern in der Regel einen geringeren Kapitaleinsatz als Produktionsbetriebe. Bei der Montage im Ausland werden die meisten oder alle Bauteile eines Endproduktes nicht in diesem Land produziert, sondern eingeführt und fertig montiert. Der Montagebetrieb erfordert keine integrierte Fertigung in dem betreffenden Land, erzielt eine höhere Wertschöpfung als die Vertriebsgesellschaft. Eine ausländische Montage kann dann sinnvoll sein, wenn die Transportkosten für fertig montierte Güter wesentlich höher sind als für deren Bauteile oder Zölle und sonstige Importrestriktionen die Einfuhr von Fertigprodukten erschweren. Unter den Formen der internationalen Unternehmenstätigkeit weist die integrierte Fertigung den höchsten Internationalisierungsgrad auf, da eine derartige Tätigkeit eine erhebliche Menge an Personal und Kapital im Ausland bindet. Dabei wird eine hohe Fertigungstiefe erreicht, bei der sämtliche oder viele Bestandteile eines Endproduktes im Ausland hergestellt werden. d.h., die Wertschöpfung des Auslandsbetriebes ist höher als die eines vergleichbaren Montagebetriebes.⁶³

3.6. Effekte der erfolgreichen Internationalisierung

Die von Dörnberg dargelegten Motive veranlassen Unternehmer den Schritt zur Internationalisierung zu bestreiten, da sie sich bei erfolgreicher Umsetzung der ausländischen Tätigkeiten Kostendegressions-, Synergie- und Risikoverteilungseffekte erhoffen.⁶⁴ Durch die Internationalisierung von KMU lässt sich wirtschaftliches bzw. unternehmerisches Wachstum erzielen, was sich schließlich in „economies of scale“ niederschlägt. Der Effekt der Kostendegression lässt sich aber nicht nur durch die Internationalisierung als Wachstumsstrategie, sondern auch durch geringere Lohn-, Material- und Energiekosten erreichen. Zusätzlich lassen sich durch Auslandsgeschäfte Synergieeffekte schaffen. Durch die Zusammenführung der einzelnen inländischen und ausländischen Einzelaktivitäten wird eine Gesamtwirkung erreicht, die effizienter ist, als die Summen der einzelnen Aktivitäten. Durch den Synergieeffekt profitieren sowohl die inländische als auch die im Ausland befindlichen Unternehmungen in Form von Know-how-Transfer, mittels Verfahrenskennntnisse, kultureller Sensibilisierung, Forschung und Entwicklung etc. Die Voraussetzung für den

⁶³ Vgl. Beutel 1988, S 23.

⁶⁴ Vgl. Dörnberg, 1982, S.190f.

Synergieeffekt ist, dass zwischen Auslandstätigkeit und dem Unternehmen im Heimatland keine Reibungsverluste entstehen.

Der Aspekt der Risikostreuung stellt eine weitere bedeutende Rolle für die Internationalisierung von KMU dar. Durch die Verteilung der Geschäftstätigkeiten auf mehrere Länder bzw. Märkte kann der Unternehmer unerwarteten Ereignissen vorbeugen. Falls nun politische oder wirtschaftliche Veränderungen die Geschäftstätigkeit des Unternehmens in einem Land gefährden oder sogar zum Erliegen bringen, schafft sich der Unternehmer durch die geographische Streuung des Absatzes die Chance, sein Unternehmerrisiko zu verteilen (Portfolio-Management-Strategie). Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Internationalisierung ist und bleibt dennoch die Marktführerschaft oder zumindest eine marktbeherrschende Position. Dies setzt einen hohen Innovationsgrad voraus, der durch neuartige Produkttechnologien, der Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen, den verwendeten Werkstoffen im Produktionsverfahren als auch in der Organisation oder Qualifikation erreicht werden kann.⁶⁵

⁶⁵ Vgl. Hering/ Pförtzsch/ Wordelmann, 2001, S. 28.

4. Joint Venture vs. 100%iges Tochterunternehmen

4.1. Transaktionstheorie

Der Grundstein der Transaktionstheorie wurde durch den Transaktionskostenansatz von Nobelpreisträger *Harry Coase*, „The Nature of the Firm“ im Jahre 1937 gelegt.⁶⁶ Coase erklärt in seiner Arbeit, welche Gründe dazu führen, dass Unternehmen überhaupt gebildet werden. Darauf aufbauend nutzen *Buckley* und *Casson* im Jahre 1976 den Ansatz von Coase um die vertraglichen Aspekte der Übertragung von Verfügungsrechten (property rights) darzustellen. Nach *Buckley* und *Casson* haben Unternehmungen zwei grundsätzliche Möglichkeiten, internationale Transaktionen abzuwickeln. Zum einen extern über den Markt oder unternehmensintern über die Hierarchie, in Form von Exporten, Kooperationen oder Direktinvestitionen. Bei der externen Abwicklung entstehen Transaktionskosten, die nach *Picot* die Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung umfassen.⁶⁷ Aber auch immaterielle Ressourcen (intangible assets) wie Informationen, Know-how oder Patente sind ausschlaggebend für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen - jedoch sind diese vielfach nicht über den Markt steuerbar, da sie nur dann mit einem Marktpreis bewertet werden können, wenn sie exakt spezifiziert werden. Im Jahre 1985 erweiterte *Williamson* die Transaktionstheorie, indem er drei Verhaltensannahmen (beschränkte Rationalität, Opportunismus und Risikoneutralität) aufstellte. Unter *beschränkter Rationalität* ist zu verstehen, dass die Akteure aufgrund kognitiver Aufnahme- und Verarbeitungsgrenzen im Ergebnis nur unvollkommen rational handeln, obwohl sie rationales Verhalten anstreben.⁶⁸ Die Annahme des *Opportunismus* unterstellt den Akteuren, dass sie sich gegenüber ihren Vertragspartnern strategisch verhalten und versuchen, ihre Interessen durchzusetzen. Die dritte und letzte Verhaltensannahme der *Risikoneutralität* dient zur analytischen Vereinfachung und besagt, dass die Akteure allen Vertrags- oder Organisationsalternativen neutral gegenüberstehen und sich auch untereinander nicht in ihrer Neigung, ein Risiko einzugehen, unterscheiden.⁶⁹

Darüber hinaus definiert *Williamson* die drei kostenrelevanten Dimensionen Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit, mit deren Hilfe sich Transaktionen differenzieren lassen.⁷⁰

⁶⁶ Vgl. Coase, 1937, S. 5f.

⁶⁷ Vgl. Picot/ Arnold, 1982, S. 269.

⁶⁸ Vgl. Williamson, 1985, S. 45f.

⁶⁹ Vgl. Williamson, 1985, S. 38f.

⁷⁰ Vgl. Williamson, 1985, S. 52f.

Bei der Wahl der optimalen Internationalisierungsform, werden - unter der gängigen Annahme, dass die Produktionskosten konstant, d.h. sowohl beim hierarchischen Arrangement als auch bei der Abwicklung über den Markt fallen die gleichen Produktionskosten an - die bei externer Abwicklung anfallenden Transaktionskosten mit den Koordinationskosten bei der unternehmensinternen Abwicklung gegenübergestellt und die Vertrags- bzw. Organisationsform gewählt, die die geringsten Transaktionskosten aufweist.⁷¹ Es muss an dieser Stelle jedoch darauf hingewiesen werden, dass in der Realität die reinen Transaktionsformen „Markt“ und „Hierarchie“ nur selten anzutreffen sind. Stattdessen werden die meisten Transaktionen mit Hilfe sog. *Hybridformen*, die sowohl Attribute des Marktes als auch hierarchische Elemente aufweisen, abgewickelt.

4.2. Das Joint Venture Unternehmen

Ein Joint Venture ist ein organisatorisch und rechtlich selbständiges Unternehmen, das von mindestens zwei unabhängigen Unternehmen gebildet wird. Nach dieser Definition wird ein Joint Venture durch zwei Aspekte gekennzeichnet, die für sich genommen die besondere Stärke von Joint Ventures als Organisationsform darstellen, in ihrer Verbindung jedoch auch für einen großen Teil der mit Joint Ventures einhergehenden Probleme verantwortlich sind - Kooperation und Autonomie. Ein Joint Venture entsteht durch Kooperation zwischen den Joint Venture Partnern, indem sie die neue Einheit gemeinsam schaffen und in der Regel auch gemeinsam führen und dieses neu gebildete „Gemeinschaftsunternehmen“⁷² zugleich autonom, d.h. rechtlich und organisatorisch unabhängig von den einzelnen Partnerunternehmen handelt.⁷³

4.2.1. Gründe für das Eingehen von Joint Ventures

Das Joint Venture dient der wirtschaftlichen Zusammenarbeit der Partnerunternehmen, um Aufgaben im gemeinsamen Interesse zu bewältigen. So stellt das ausländische Unternehmen i.d.R. das fachliche und produktionstechnische Wissen, wobei der inländische Partner oft das markt- bzw. kundenspezifische Know-how in das Gemeinschaftsunternehmen mit einbringt. Joint Ventures werden oft als Marktbearbeitungs- bzw. Markteintrittsform von KMU gewählt, wenn gesetzliche Beschränkungen bei Beteiligungen nationaler Unternehmen in bestimmten Industriezweigen bestehen.⁷⁴

⁷¹ Vgl. Williamson, 1985, S. 22.

⁷² Vgl. Schoppe, 1992, S. 153.

⁷³ Vgl. Probst/ Rüling, 1999, S. 6.

⁷⁴ Vgl. Hering/ Pförtsch/ Wordelmann, 2001, S. 50.

Durch die Gründung eines Joint Ventures erhoffen sich kleine und mittlere Unternehmen nicht nur eine Steigerung der Rentabilität, sondern auch die Erschließung neuer Absatzmärkte und die Ausweitung des Kundenstamms im Zielland. Bei der Partnerwahl muss darauf geachtet werden, dass sich die Kernkompetenzen beider Unternehmen möglichst ergänzen und die Ziele genau festgelegt werden um einen wirtschaftlichen Erfolg zu gewährleisten. Eine große Gefahr des Joint Venture ist der ungewollte „Know-how-Transfer“ auf den Joint Venture Partner, wodurch nach Beendigung des Gemeinschaftsunternehmens, der eigene Zielmarkt durch den einstigen Joint Venture Partner in Gefahr geraten kann, wenn dieser mit dem angeeigneten Know-how zum Konkurrenten avanciert.⁷⁵ Aus diesem Grund ist es wichtig, dass KMU die Kontrolle über ihre Kernkompetenzen in ihren Reihen behalten und nicht mehr Wissen, als für das Gemeinschaftsunternehmen nötig, zum Joint Venture Partner übergeben.⁷⁶ Nichts desto trotz stellen internationale Joint Ventures, gegenüber 100%igen Auslandsniederlassungen, die weitaus beliebtere Marktbearbeitungsform für KMU dar, da sie der Ressourcenknappheit und der Internationalisierungserfahrung des Mittelstandes weitaus besser gerecht werden.⁷⁷ Die Joint Venture Partner sind nach Kapitaleinlage oder nach jeweiliger vertraglicher Vereinbarung an den Gewinnen, Verlusten und sonstigen Ergebnissen wie etwa Markenwert oder Forschungsergebnissen beteiligt.⁷⁸

4.2.2. Vorteile eines Joint Ventures

Durch die Bildung eines Gemeinschaftsunternehmens lassen sich viele verschiedene Vorteile erzielen. Zum einen können KMU ihre typische Ressourcenknappheit bewältigen, indem sie einen Kooperationspartner wählen, der sie in den erforderlichen Ressourcen unterstützt. Da viele der kleinen und mittleren Unternehmen nicht über die ausreichende finanzielle Mittel verfügen, die bei der Penetration ausländischer Märkte notwendig sind, lässt sich das Auslandsgeschäft nur durch ein Joint Venture realisieren. Zusätzlich entscheiden sich viele deutsche KMU dafür, gemeinsam mit einem Partner über die nationalen Grenzen hinaus tätig zu werden, da durch die Kooperation eine Risikoverteilung erzielt wird, da die Partner prozentual am eingesetzten Investitionskapital beteiligt sind.

⁷⁵ Vgl. Hering/ Pförtsch/ Wordelmann, 2001, S. 50f., 59.

⁷⁶ Vgl. Wieselhuber, S. 3.

⁷⁷ Vgl. Mohr, 2003, S. 63.

⁷⁸ Vgl. Zingel, 2003.

Diese Risikodiversifikation bewirkt Risikovorteile und durch die weitaus schnellere Markterschließung lassen sich nicht zu letzt Ergebnisvorteile erreichen.⁷⁹

Gerade bei internationalen Joint Ventures tragen noch weitere Faktoren dazu bei, weshalb es häufig viel versprechender ist, sich einen Partner zu suchen, der im Ausland bereits ansässig ist. Zum einen da dieser bereits über länder- als auch marktspezifischen Know-how verfügt, optimaler Weise schon einen nationalen Kundenstamm aufgebaut hat und mit den rechtlichen Rahmenbedingungen vertraut ist. Auf der anderen Seite profitiert der inländische Joint Venture Partner in den häufigsten Fällen vom Image und dem Kapital des ausländischen Partners. Daraus resultierend, lassen sich durch Gemeinschaftsunternehmen neben Kostenvorteilen durch die Nutzung von Größendegressionspotentialen⁸⁰ zahlreiche weitere Vorteile erzielen. Durch die bereits angesprochene Verstärkung des Finanzportfolios, der Vergrößerung des Know-hows und einer Verbesserung des Marktzugangs im Ausland, erlangt das Unternehmen schließlich Potentialvorteile.

4.2.3. Nachteile eines Joint Ventures

Den bereits oben aufgezeigten Vorteilen eines Joint Venture steht natürlich auch eine Reihe von Nachteilen gegenüber. Zum einen die durch ein Gemeinschaftsunternehmen resultierende Abhängigkeit zum Joint Venture Partner, wodurch auch Flexibilitätseinbußen mit einhergehen. Im Falle eines ausgeglichenen Anteilsverhältnisses besteht darüber hinaus auch ein hohes Konfliktpotential, falls die beteiligten Partner unterschiedliche Interessen und Ziele verfolgen, was gerade bei grundlegenden strategischen und operativen Entscheidungen zu Schwierigkeiten führen kann. Neben der Abhängigkeit vom Joint Venture Partner, hinsichtlich der Entscheidungsgewalt, führt dies häufig zu einem enormen Koordinationsaufwand, da unterschiedliche Unternehmensphilosophien und -werte aufeinander treffen. Eine weitere Beeinträchtigung, die bereits genannt wurde, ist die Gefahr des „Wissens-Diebstahls“, der durch den Know-how-Transfer zwischen den Partnern ermöglicht wird. Schließlich wirkt sich ein Gemeinschaftsunternehmen natürlich auch auf die Höhe des Gewinnes aus, da die Erwirtschaftung in Kooperation erfolgt und daher anteilmäßig aufgeteilt wird.

So sieht sich der Unternehmer mit potenziellen Kostennachteilen konfrontiert, die aus Gründungskosten des Gemeinschaftsunternehmens und/ oder Koordinationskosten, insbesondere bei Unternehmenskooperation mit unterschiedlichem kulturellem

⁷⁹ Vgl. Zingel, 2003.

⁸⁰ Im Englischen „economies of scale“

Hintergrund oder verdeckt konträren Zielen, resultieren. Auch die Gefahr von politischen Konflikten darf nicht außer Acht gelassen werden, denn oft werden Joint Ventures zweckentfremdet, um eine Technologie von einem ausländischen Partner zu erlernen, um sie nachher unter Umständen unter Missachtung von Rechtsschutznormen in eigener Regie weiterzubauen. Aus diesem Grund besteht häufig die Gefahr, dass nach Beendigung der Kooperation, der einstige Joint Venture Partner zum Wettbewerber avanciert. Zusätzlich muss sich ein Unternehmer eines KMU auch bewusst sein, dass die Abhängigkeit vom Joint Venture Partner Eigenständigkeitseinbußen und Flexibilitätseinbußen mit sich bringt.⁸¹

4.2.4. Regelungen zur Streitbeilegung im Joint Venture

Für ein langfristiges und erfolgreiches Gemeinschaftsunternehmen ist es ausschlaggebend, dass die Partner zufrieden sind. In der Regel ist dies der Fall, wenn eine sog. „Win-Win-Situation“ vorherrscht und die beiden Partner vom Joint Venture profitieren und sich die erhofften Erwartungen einstellen. Voraussetzung hierfür ist, dass sich die Potentialmuster der Joint Venture Partner ergänzen und somit in einem komplementären Verhältnis zueinander stehen, wobei unter Potentialmuster, ertragsfähige Handlungsmöglichkeiten, der einzelnen Partnerunternehmen, zu verstehen sind. Denn hätten die Partnerunternehmen in allen Aktivitäten einer Branche die gleichen Möglichkeiten und Voraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg, gäbe es wenig Anlass zu kooperieren.⁸² Ein Joint Venture wird in der Regel auf unbestimmte Zeit geschlossen. Beide Vertragspartner verpflichten sich darin ihren Aufgaben und Pflichten nachzukommen. Falls es nun doch zu Meinungsverschiedenheiten zwischen den Partner kommt, der einseitig oder zweiseitig erhoffte wirtschaftliche Erfolg nicht erzielt wird, unterschiedliche Arbeitsauffassung bzw. Motivation der beiden Partner besteht, Vertrauensmissbrauch aufgrund von Wissensdiebstahl stattfindet, ein oder beide Partner auf Finanzierungsgrenzen bzw. -hindernisse treffen, ist es entscheidend, dass vorab Regelungen zur Streitbeilegung getroffen wurden.⁸³

4.2.4.1. Mehrheitsentscheidung

Das Prinzip der Mehrheitsentscheidung ist ein weit verbreitetes und sehr effizientes Mittel der Streitbeilegung. Jedoch eignet sich die Mehrheitsentscheidung eher für die Beilegung von Unstimmigkeiten bei operativ-technischen Fragen, als bei grundlegenden Veränderungen der Zusammenarbeit oder der Organisationsstruktur.

⁸¹ Vgl. Zingel, 2003.

⁸² Vgl. Schenk, 1992, S. 176f.

⁸³ Vgl. Tietje, 2003.

Die Partner sollten genau festlegen für welche Art von Fragen die Mehrheitsentscheidung zur Anwendung kommt und ob eine einfache oder qualifizierte Mehrheit notwendig ist. In den meisten Fällen werden die Joint Venture Partner die Mehrheitsentscheidung nicht als Streitentscheidung ansehen, sondern als probates Mittel, um schnellst möglich Meinungsdiskrepanzen zu lösen. Darüber hinaus sollten die erforderlichen Verfahrensschritte hinreichend im Vorfeld festgelegt werden, damit ausgeschlossen werden kann, dass der oder die unterlegenen Partner nicht dazu verleitet werden, die getroffene Entscheidung aufgrund formalen Ungenauigkeiten an zu fechten. So sollten Ort, Zeit der Versammlung, ggf. Form bzw. Inhalt der Einberufung, Einberufungskompetenz, Teilnahmerecht, Quorum, Verfahren bei Nicht-Erreichung des Quorums, Versammlungsleitung, Protokollführung und Stimmrecht klar im Vorfeld definiert werden. Bei Joint Venture Unternehmen mit einer 50:50 Beteiligung fällt schließlich die Streitbeilegung mittels Mehrheitsentscheidung weg, jedoch hat, in manchen Fällen einer der Partner bei bestimmten Themengebieten ein sog. „Letztentscheidungsrecht“.

4.2.4.2. Verlagerung auf eine höhere Instanz

Ist eine Lösung der Streitfrage nicht auf der dafür vorgesehenen Ebene möglich, z.B. aufgrund einer „Blockadesituation“ oder falls die Mehrheitsentscheidung nicht zur erhofften Lösung führt, kann die nächst höhere Instanz zur Streitbeilegung herangezogen werden. In der Regel handelt es sich hier um die Joint Venture Partner, aber auch eine Anrufung einer externen Instanz, z.B. eines Schiedsgerichtes ist denkbar. Jedoch wird die interne Streitbeilegung größere Disziplinierungswirkung mit sich führen, da die Geschäftsführung des Joint Venture gezwungen ist, an die sog. „Prinzipale“ heran zu treten und den Anlass der Meinungsverschiedenheit und die Unmöglichkeit der Streitleistung zu erklären. Solange ein Grundkonsens über die „Sinnhaftigkeit“ der weiteren Zusammenarbeit besteht und die Differenzen nicht fundamentale Dinge betreffen, werden die Prinzipale ihre strategische Übersicht unweigerlich demonstrieren, in dem sie eine passende Lösung finden und damit über die Entscheidung des konkreten Falles hinaus den Fortbestand der Grundlagenentscheidung für das Gemeinschaftsunternehmen bestätigen.

4.2.4.3. Einschaltung Dritter

Grundsätzlich gibt es in jeder Rechtsordnung Verfahren zur Streitentscheidung, jedoch sind die staatlichen Gerichte meistens weniger geeignet in Joint Venture - Situationen eine Lösung herbeizuführen. Schließlich besteht dabei auch die Gefahr, dass die bereits bestehenden Konflikte weiter verschärft werden und somit negativ auf das Joint Venture wirken.

4.2.4.4. Beendigungsmechanismen

Falls keiner der Mechanismen zur Lösung der Meinungsverschiedenheit führt, bleibt der einzige Ausweg, das Gemeinschaftsunternehmen zu beenden, worin i.d.R. die Auflösung und Liquidation, aber auch eine Übernahme durch einen der Joint Venture Partner oder im Ausscheiden einzelner Partner und der Fortsetzung unter den übrigen zu verstehen ist.

4.3. Das 100%ige Tochterunternehmen

Die Möglichkeit für einen ausländischen Investor, eine 100%ige Tochtergesellschaft in Indien zu gründen, besteht in den meisten Industriezweigen seit dem Jahr 2000.⁸⁴ Die Vor- und Nachteile eines 100%igen Tochterunternehmens verhalten sich summa summarum analog zum Joint Venture.

4.3.1. Vorteile eines 100%igen Tochterunternehmens

Im Gegensatz zum Joint Venture bewahrt sich das Unternehmen seine Flexibilität und Unabhängigkeit, da keine Kompromisse und Zugeständnisse gegenüber dem Joint Venture Partner gemacht werden müssen. Die gesamte Gewinnausschüttung wird, im Gegensatz zum Gemeinschaftsunternehmen, vollständig in das Mutterunternehmen einfließen. Zudem spricht für die Gründung eines 100%igen Tochterunternehmens, dass kein Know-how-Transfer stattfindet und somit sämtliche unternehmerischen Kernkompetenzen, nicht durch die Gefahr des „Wissensdiebstahls“, gefährdet werden können. Ein weiterer Aspekt gegenüber dem Joint Venture ist, dass gerade bei traditionellen Unternehmen, die mit Ihrem Namen für hervorragende Qualität stehen, nicht die Gefahr des Imageverlustes durch den Kooperationspartner besteht. Denn häufig nutzen Joint Venture Partner aus Schwellenländern die gute Reputation des ausländischen Investors, um das eigene Ansehen zu steigern, was nicht selten auf Kosten des Images des Joint Ventures oder gar des beteiligten ausländischen Partnerunternehmens auswirkt. Die Transaktionskosten sind bei einer 100%igen Tochtergesellschaft geringer als bei einem Joint Venture und können aufgrund der umfassenden Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten und der schnelleren Entscheidungsfindung leichter in den Unternehmensverbund eingegliedert werden.⁸⁵

⁸⁴ Vgl. Kaufmann et al., 2006, S. 4.

⁸⁵ Vgl. Welge/ Holtbrügge, 2003, S. 121f.

4.3.2. Nachteile eines 100%igen Tochterunternehmens

Selbstverständlich bestehen auf der anderen Seite auch Nachteile, die mit einem 100%igen Tochterunternehmen einhergehen. Kleine und mittlere Betriebe, die sich für die Internationalisierung mittels 100%igen Tochtergesellschaft entschlossen haben, können nicht auf die Erfahrungswerte des inländischen Partners in Bezug auf Marktwissen, Kundenkontakte und rechtliche Rahmenbedingungen zurückgreifen und sind somit komplett auf sich allein gestellt. Darüber hinaus trägt der Unternehmer das alleinige Risiko und ist gezwungen sämtliche benötigte Ressourcen selbst auf zu bringen, z.B. finanzielle Mittel. Da es sich bei einem 100%igen Tochterunternehmen im Grunde um eine „Neugründung“ und dadurch in den häufigsten Fällen kein inländisches Personal von Beginn an zur Verfügung steht, sieht sich der Unternehmer gezwungen, durch die Entsendung von Mitarbeitern zumindest in der Anfangszeit das ausländische Tochterunternehmen zu leiten, was nicht selten mit enormen Kosten und Koordinationsaufwand verbunden ist.

5. Indien

Viel zulange blieb der Subkontinent Indien bei deutschen Investoren unbeachtet. Alle Welt konzentrierte sich auf China, ohne das Zukunftspotential des zweiten Riesen Asiens zu erkennen. Gerade nach der seit 1991 eingeführten Regierungsreform erscheint Indien mit seinen Chancen und Möglichkeiten für unausweichlich. Im Gegensatz zu China bietet Indien mit seiner marktwirtschaftlichen Demokratie weitaus mehr Sicherheit. Auch hinsichtlich Patentschutz und Technologiediebstahl ist Indien im Vergleich zu China als weitaus sicherer zu bewerten. Ebenso sind weniger Klagen gegen Patentmissbrauch und Technologiediebstahl zu verzeichnen.⁸⁶ Indien ist derzeit in aller Munde und gilt als Markt der Zukunft. Viele Großunternehmen befinden sich bereits auf dem Subkontinent oder stehen kurz vor dem Markteintritt. Der Trend Richtung Indien lässt sich durch den „*FDI Confidence Index*“ von *AT Kearney* bestätigen. Vorstände und Führungskräfte der weltweit 1.000 größten Unternehmen wurden hinsichtlich der Zufriedenheit der getätigten Auslandsinvestitionen befragt. Es zeigt sich, dass Indien sich, innerhalb von nur zwei Jahren von 2002 bis 2004 von dem 15. auf den 3. Platz verbessern konnte. Ein Jahr später steht Indien bereits auf dem 2. Platz hinter China und erstmals vor den USA.⁸⁷ Ein weiterer Beleg für die allgegenwärtige Präsenz Indiens bestätigt sich dadurch, dass die Frankfurter Buchmesse im Jahre 2006 dem Gastland Indien gewidmet wurde.⁸⁸ Der Subkontinent Indien befindet sich seit einigen Jahren in einem immensen Aufschwung. Glaubt man den Prognosen zahlreicher Institute und Einrichtungen, wird sich diese Entwicklung auch bis ins Jahr 2020 fortsetzen. Indien galt vor einigen Jahrzehnten noch als ein rückständiges Land, das sich durch heilige Kühe und meditierender Gurus kennzeichnete. Indien gilt heute als viel versprechender Absatzmarkt. Durch den stetig wachsenden Mittelstand in Indien entwickelt sich ein enormes Käuferpotenzial. Es zählt mittlerweile neben China und den USA zu den gewinnversprechensten Investitionsländern.⁸⁹ Nicht desto trotz ist dieses Land nach wie vor als Schwellenland zu bezeichnen, was vor allem auf den hohen Analphabetismus, die hohe Armut in den unteren sozialen Schichten, der immer noch vorherrschenden Korruption und der mangelhaften Infrastruktur zurückzuführen ist.

⁸⁶ Vgl. Ihlau, 2006; Koubek/ Krishnamurthy, 2006, S. 150.

⁸⁷ Vgl. AT Kearney, 2002, S.2; AT Kearney, 2004, S. 3; AT Kearney, 2005, S. 2.

⁸⁸ Steinmeier, 2006.

⁸⁹ Vgl. Zotz, 2006, S.10.

Auf der anderen Seite bietet Indien seit der tief greifenden Wirtschaftsreform, durch die die Modernisierung und die Öffnung zu den Weltmärkten eingeleitet wurde, ausländischen Unternehmen eine Vielzahl an Chancen und Möglichkeiten. Daher ist der Fokus vieler deutscher Unternehmen zunehmend auf Indien ausgerichtet. Seit der Implementierung waren zwischenzeitlich immer wieder Rückschläge zu beklagen. Die indische Regierung verfolgte beharrlich die Strategie der Wirtschaftsreform. Nach über zehn Jahren zeichnen sich die ersten Erfolge ab. Darunter fallen die Zurückdrängung der Bürokratie, die Privatisierung staatlicher Unternehmen und die Modernisierung bzw. der Ausbau aller wesentlichen Teile der verkehrsmäßigen und energiebezogenen Infrastruktur.⁹⁰ Indien wird nicht ohne Grund häufig mit einem Elefant verglichen – Ein Elefant schreitet zwar nur langsam voran, jedoch weicht er von dem einmal eingeschlagenen Weg nicht mehr ab und verfolgt diesen mit einer unbeirrbaren Sorgfalt.⁹¹ Wohin die Reise führt, kann natürlich nicht mit absoluter Sicherheit prophezeit werden. Besonders mittelständische Unternehmen sollten aber die Gelegenheit nutzen und sich auf dem indischen Markt etablieren. In den nächsten Jahren wird sich eine kaufstarke Mittelschicht in der Größenordnung von ca. 300 Millionen Indern bilden. Auf der anderen Seite darf nicht vergessen werden, dass der indische Markt generell als sehr heterogen anzusehen ist, und eine enorme Vielfalt an Bedürfnissen auf dem Subkontinent besteht. Die Heterogenität ist auf die immense Anzahl an offiziell anerkannten Sprachen, Religionen und den verschiedenen vorherrschenden Regularien in den einzelnen Bundesstaaten zurückzuführen.⁹²

5.1. Allgemeine Information über Indien

5.1.1. Sprache

Hindi ist die offizielle Landessprache Indiens. Es sind 21 weitere Sprachen vom Staat zugelassen und 1600 regionale Dialekte bekannt. Durch den langjährigen Einfluss der britischen Kolonialmacht ist die offizielle Amtssprache nach wie vor Englisch - weshalb Indien auch als die größte englischsprachige Nation bezeichnet werden kann.⁹³ Dieser Aspekt verschafft Indien einen deutlichen Vorteil gegenüber anderen Ländern wie z.B. China⁹⁴. Für ausländische Investoren besteht keine sprachliche Barriere. Englisch ist neben der Amts- auch die vorherrschende Wirtschaftssprache Indiens. Dennoch

⁹⁰ Vgl. Koubek/ Krishnamurthy, 2006, S. 6.

⁹¹ Gutowski, 2001, S. 10.

⁹² Schmidt/ Ajayi, 2006, S. 19.

⁹³ Gutowski, 2001, S. 11.

⁹⁴ Vgl. Messner, 2006, S. 227.

verwundert es nicht, dass sich die Vielfalt an Einflüssen auch auf das Englische niederschlägt, und es zahlreiche unterschiedliche Variationen gibt, die sich hinsichtlich Aussprache, aber auch Wortschatz unterscheiden.⁹⁵

5.1.2. Naturraum

Indien ist mit einer Grundfläche von 3.287.000 qkm neunmal so groß wie Deutschland. Der Subkontinent erstreckt sich 3.200 km von Nord nach Süd und 3.000 km von Ost nach West. Es nimmt der Größe nach den 7. Rang (nach Russland, Kanada, China, USA, Brasilien und Australien) der größten Staaten der Erde ein. Der in Indien vorherrschende Pluralismus zeigt sich auch in den verschiedenen Landschaftsräumen. Mit seinen Bergen, Tropenwäldern und Wüsten weist Indien sämtliche Boden und Landschaftsstrukturen auf. Dabei spaltet sich der Naturraum aufgrund der differenzierten naturräumlichen Ausstattung in Gunst- als auch in Ungunsträume auf. Dies ist auf Faktoren wie Niederschlag, Böden, Temperatur und Wasserressourcen zurückzuführen. Auch die beiden großen Flüsse - Ganges und Brahmaputra – spielen eine große Rolle, da sie sowohl lebenswichtige Bedeutung, hinsichtlich Trinkwasserversorgung und Bewässerung als auch lebensbedrohende Bedeutung aufgrund von oft auftretenden Überschwemmungen für die Bevölkerung haben.⁹⁶

5.1.3. Geschichte und Kultur

Der Subkontinent gilt als die Wiege der Weltreligionen des Buddhismus und Hinduismus. Im Gegensatz zum Christentum reichen die Ursprünge dieser beiden Glaubensrichtungen weit vor Christi Geburt. Dies scheint kontrovers, betrachtet man das heute hoch entwickelte Europa und vergleicht es mit dem lange schlafenden Riesen Indien. Als sich vor Jahrtausenden die Kultur in Indien ausprägte, befand sich Europa noch im „Dornröschenschlaf“.⁹⁷ Seit dem Reformprozess im Jahre 1991 befindet sich Indien jedoch im Wandel.

5.1.4. Staats- und Regierungsform

Mit seinen über 620 Mio. Wahlberechtigten gilt der indische Staat als „größte Demokratie“ der Welt und ist seit der Gründung im Jahre 1947 weitgehend stabil.⁹⁸ Die Defizite der demokratisch-parlamentarischen Republik sind die nur schwer zu durchschauende Bürokratie und die in weiten Teilen immer noch vorherrschende

⁹⁵ Vgl. Kreuser, 2002, S. 154.

⁹⁶ Vgl. Bronger/ Wamser, 2005, S. 8 f.

⁹⁷ Vgl. Bronger/ Wamser, 2005, S. 9 f.

Korruption. Für ausländische Investoren ist es äußerst schwierig ohne fremde Hilfe – entweder durch einen inländischen Joint Venture Partner oder durch eine auf Indien spezialisierte Unternehmensberatung, auf dem indischen Markt Fuß zu fassen. Persönliche Beziehungen auf den verschiedensten Stufen des Regierungsapparates sind für einen zügigen und Erfolg versprechenden Markteintritt in Indien ausschlaggebend.

5.1.5. Bevölkerung

Der indische Vielvölkerstaat ist kulturell, religiös und geschichtlich tief geprägt. Der anzutreffende Pluralismus der verschiedenen Religionen spiegelt sich in einer großen Heterogenität bei den Indern wieder. So bildet der Hinduismus (ca. 80,5 Prozent) den Großteil der indischen Bevölkerung, gefolgt von der islamischen Religion (ca. 13,4 Prozent), dem Christentum (ca. 2,3 Prozent) und dem Sikhismus (ca. 1,8 Prozent). Aber auch der Buddhismus, der Jainismus und die Parsen sind nach wie vor in diesem Land vertreten. Trotz dieser Vielzahl an ethnischen Gruppen sind sich die politisch-geistige Führung, aber auch die unteren sozialen Schichten der historischen Bedeutung des Eintritts in die Weltpolitik und Weltwirtschaft bewusst. Diese beobachtbare Entwicklung ist vergleichbar mit China. Obwohl die Volksrepublik einerseits über eine sehr viel homogenere und in hohen Maßen eigenständigere Geschichte über Jahrtausende verfügt und andererseits keine pluralistische oder gar demokratische Tradition und Struktur aufweist. Eine weitere Besonderheit Indiens ist das nach wie vor geltende und tief verankerte Kastenwesen.⁹⁹

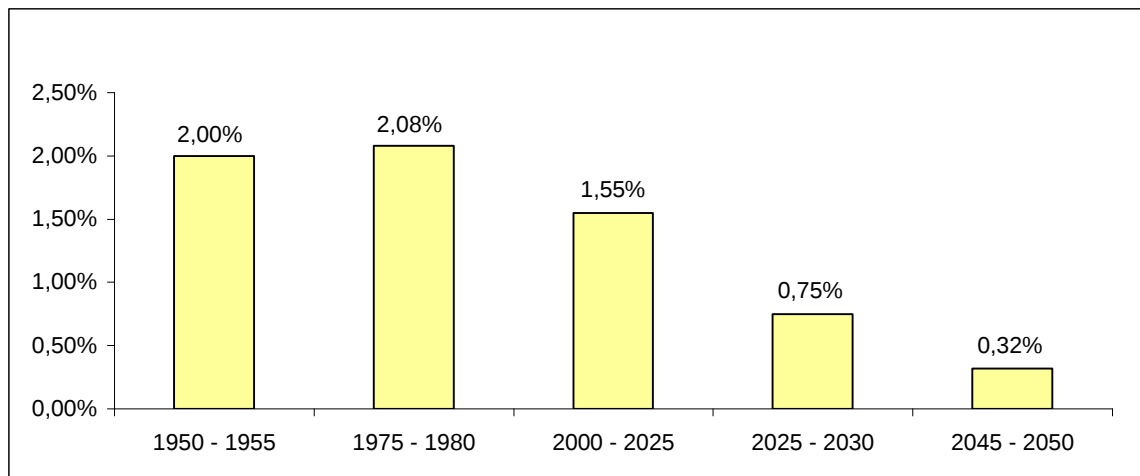
Seit der Unabhängigkeit Indiens im Jahre 1947 hat sich die Bevölkerungsanzahl mehr als verdreifacht. Bei der letzten Volkszählung im Jahre 2001 waren es bereits 1,027 Mrd. Menschen.¹⁰⁰ Schätzungen zufolge beläuft sich die Einwohnerzahl Indiens auf mittlerweile ca. 1,1 Mrd.. Mit einem jährlichen Bevölkerungswachstum von 15 Mio. hat es im Moment den größten Zuwachs aller Staaten dieser Erde. Laut Vorhersagen des Statistischen Bundesamtes wird Indien bis zum Jahr 2050 China, mit seinen derzeit 1.392.307 Milliarden Einwohnern, überholt haben.

⁹⁸ Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Zotz, 2006, S. 137.

⁹⁹ Der Begriff Kaste steht für eine abgegrenzte Gruppe innerhalb einer Gesellschaft.

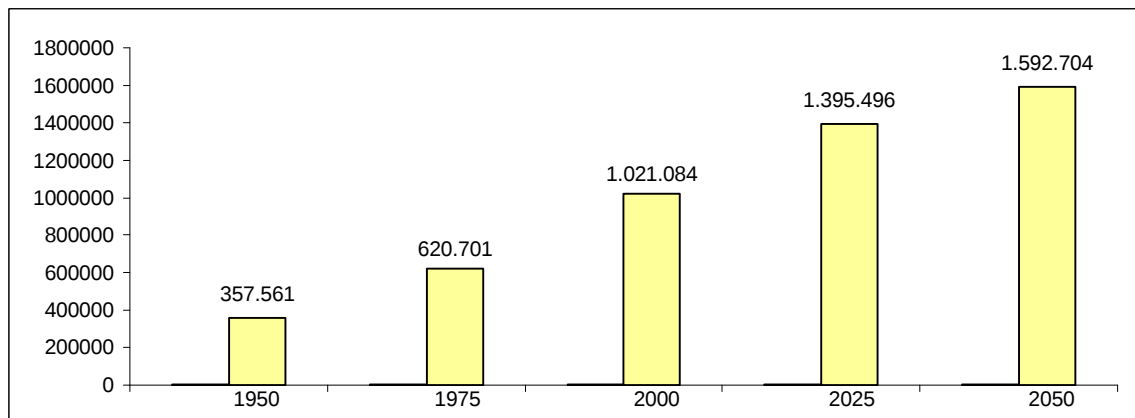
¹⁰⁰ Vgl. Bronger/ Wamser, 2005, S. 21.

Abbildung 2: Jährliche Bevölkerungswachstumsrate (in Prozent)



Quelle: Statistisches Bundesamt Deutschland

Abbildung 3: Bevölkerungswachstum in Indien



Quelle: Statistisches Bundesamt Deutschland

Mehr als ein Fünftel des globalen Bevölkerungswachstums findet zurzeit auf diesem Subkontinent statt. Die daraus resultierenden sozialen, aber auch wirtschaftlichen Probleme sind gravierend. Schon heute lebt knapp ein Viertel (22 Prozent) aller Inder unterhalb der Armutsgrenze und muss mit weniger als einem US Dollar pro Tag um das Überleben kämpfen. 80 Prozent der Inder bestreiten ihren Lebensalltag mit weniger als zwei US-Dollar.¹⁰¹ Hinzu kommt die dortige akute Wasserknappheit, die eines der größten Probleme darstellt. Nur 16 Prozent aller Inder haben Zugang zu sanitären Anlagen. Verschmutztes und verseuchtes Wasser ist oftmals der Grund für viele Infektionskrankheiten.

¹⁰¹ Vgl. Textintation, 2005/ 2006.

5.1.6. Bildung

In Indien besteht eine hohe Analphabetenrate, besonders in den unteren Bevölkerungsschichten. In den letzten Jahren sind erhebliche Verbesserungen im Schul- und Universitätssystem zu erkennen. Jungen Indern wird aufgrund von elterlichen finanziellen Mitteln, schulischer Leistungen, Stipendien oder Quotenregelungen und der Kastenzugehörigkeit die Möglichkeit eröffnet, eine hervorragende Ausbildung abzulegen. Die „*Indian Institutes of Technology*“ (IIT) und „*Indian Institutes of Management*“ (IIM) haben ein hohes Ansehen im asiatischen Raum. Der Schwerpunkt liegt dabei auf mathematischer und wirtschaftlicher Ausbildung, um der im Westen bereits vorherrschenden Ansicht hochbegabter Softwareentwickler auch in Zukunft gerecht zu werden. Denn schon vor einigen Jahren haben Wirtschaftsländer erkannt, dass sich in Indien ein hohes Potenzial an Informatikern entwickelt und sie durch lukrative Angebote für sich gewonnen.¹⁰²

5.1.7. Infrastruktur und Energieversorgung

Die Infrastruktur ist eines der größten Defizite Indiens. Seit der Kolonialzeit besteht zwar ein breites Schienennetz, jedoch ist dieses veraltet und basiert teilweise auf unterschiedlichen Spurbreiten, was in vielen Fällen eine logistische Herausforderung darstellt. Wie das Schienennetz ist zwar auch das Straßennetz Indiens sehr weit verzweigt aber leider größtenteils in einem schlechten Zustand. Diese logistischen ungünstigen Rahmenbedingungen lassen erkennen, weshalb gerade bei der Standortwahl die zur Verfügung stehenden Transportmittel ein zentrales Entscheidungskriterium darstellen sollten. Auch die Energieversorgung ist in vielen Teilen Indiens dem gegenwärtigen Wirtschaftswachstum kaum gewachsen. Fast täglich kommt es in den meisten Regionen zu Stromausfällen. Für Betriebe, die keine zeitweiligen Stromausfälle hinnehmen können, ist es daher notwendig, sich Möglichkeiten zur eigenen Stromproduktion aufzubauen, um bei eventuellen Stromausfällen weiterproduzieren zu können.¹⁰³

5.1.8. Arbeitsrecht

Eine weitere Herausforderung für Unternehmer in Indien liegt darin, dass ein äußerst restriktiver Kündigungsschutz besteht. Bei Betrieben mit mehr als 100 Arbeitskräften muss jede einzelne Kündigung amtlich gemeldet werden und bedarf einer staatlichen Genehmigung.

¹⁰² Vgl. Messner, 2006, S. 227.

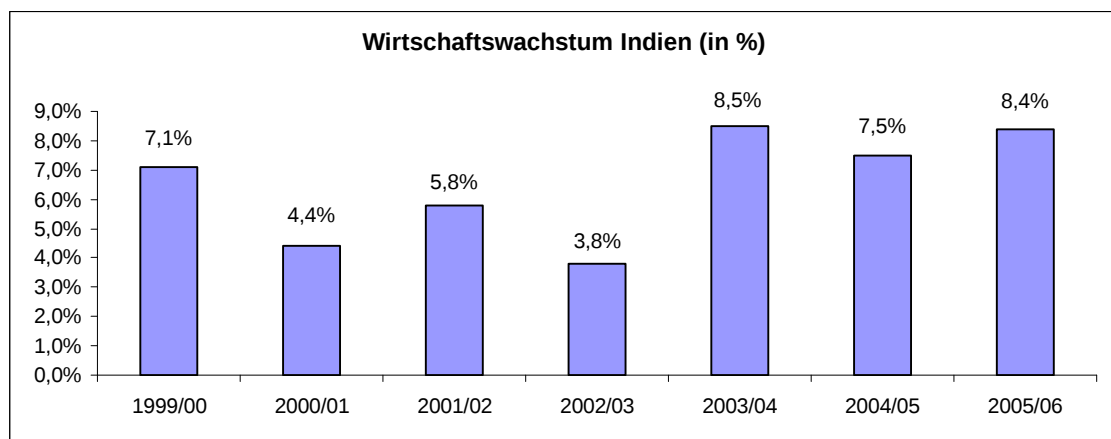
¹⁰³ Vgl. Zotz, 2006, S. 92.

Aus diesem Grund ist es für Betriebe, mit einem dementsprechend großen Arbeiterstamm nicht möglich, kurzfristig auf höhere Produktionserfordernisse zu reagieren. Zwar umgehen manche ausländischen Investoren diese gesetzlichen Bestimmungen auf legale Weise, indem sie verschiedene Bereiche des Betriebes als eigene Gesellschaften konstituieren, jedoch ist dies, gerade für mittelständische Unternehmen, mit hohem Behörden- und Verwaltungsaufwand verbunden.¹⁰⁴

5.1.9. Wirtschaft

Indien zählt auch noch zu Beginn des 21. Jahrhunderts zu den Entwicklungsländern. Dies ist auf den geringen Lebensstandard und die ungerechte Einkommensverteilung zurückzuführen. Darüber hinaus wird es nach wie vor mit Kinderarbeit, Armut, Überbevölkerung, Schmutz und allgemeine Not in Zusammenhang gebracht. Der Subkontinent ist sowohl demographisch als auch ökonomisch sehr stark agrarwirtschaftlich geprägt. Dabei hat die Agrarwirtschaft eine weitaus volkswirtschaftlichere Bedeutung als der Fischfang oder die Viehwirtschaft. Bis heute leben ca. zwei Drittel der 1,1 Mrd. Inder auf dem Land und sind im primären Sektor tätig.¹⁰⁵ Das durchschnittliche Wirtschaftswachstum der letzten drei Jahre in Indien lag bei über +8 Prozent, das der letzten 10 Jahre bei +6,5 Prozent.

Abbildung 4: Wirtschaftswachstum in Indien (in Prozent)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Länderprofil Indien, 2006.

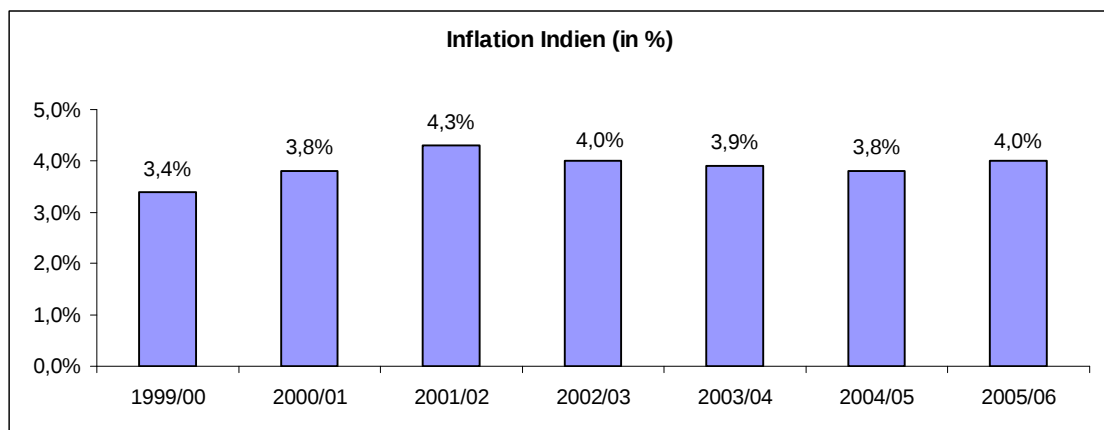
Seit 1991 befindet sich Indien in einem Reformprozess. Nicht ohne Grund zählt Indien neben China mittlerweile zum Markt der Zukunft auf dem asiatischen Kontinent. Die Entwicklung ist viel versprechend in nahezu sämtlichen Wirtschaftssektoren. Diese Behauptung bestätigt sich durch die Zunahme der ausländischen Investitionen in den letzten Jahren.

¹⁰⁴ Vgl. Zotz, 2006, S. 92f.

¹⁰⁵ Vgl. Bronger/ Wamser, 2005, S. 11.

Investierte das Ausland 1990 gerade einmal 162 Mio. US Dollar, waren es Mitte der neunziger Jahre bereits über 2 Mrd. US Dollar. Im Jahr 2002 lagen sie bereits bei über 3,5 Mrd. US Dollar.¹⁰⁶ Die ausländischen Direktinvestitionen auf dem indischen Subkontinent sind zwar seit 1993 von 13 Prozent auf 23 Prozent gestiegen, liegen aber im Vergleich zu China, Südostasien und anderen Nachbarländern noch deutlich unter deren Niveau.¹⁰⁷ Dennoch ist es bei dem zu beobachtendem Wirtschaftswachstum umso erstaunlicher, dass sich die Inflation in den letzten Jahren bei rund 4 Prozent eingependelt hat und nicht von gravierenden Veränderungen auszugehen ist.

Abbildung 5: Inflation in Indien (in Prozent)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Länderprofil Indien, 2006.

Betrachtet man die Entwicklung der letzten Jahre und die Erfolgsaussichten Indiens, so ist es unverständlich, weshalb deutsche Investoren bis dato eher zögerlich den Schritt nach Indien wagen und an diesem wachsenden Markt nur in geringem Maße partizipieren. Belegte Deutschland noch 1997 Rang vier aller ausländischen Investoren, ist man bis 2002 nur noch auf Rang 13 anzutreffen. Dabei sprechen viele Gründe für den Einstieg deutscher Investoren auf dem indischen Markt. Laut Wamser zählt Indien zu den größten Absatzmärkten der Zukunft.¹⁰⁸ Bereits heute ist der indische Markt so groß wie der gesamte Markt von Deutschland, Frankreich und den Niederlanden zusammen. Ein weiterer Aspekt ist, der für ein Engagement in Indien spricht, dass deutsche Firmen, die bereits in Indien vertreten sind, mehrheitlich erfolgreich sind. Zudem genießen deutsche Unternehmen und deren Produkte ein hohes Ansehen. Weitaus stärker als deutsche Investoren engagieren sich die internationalen Mitbewerber. Die deutsche Wirtschaft läuft Gefahr, zunehmend Einfluss auf den indischen Absatzmarkt an andere ausländische Firmen zu verlieren. Deutschland steht in der Rangfolge der indischen Handelspartner an 6. der Einfuhren

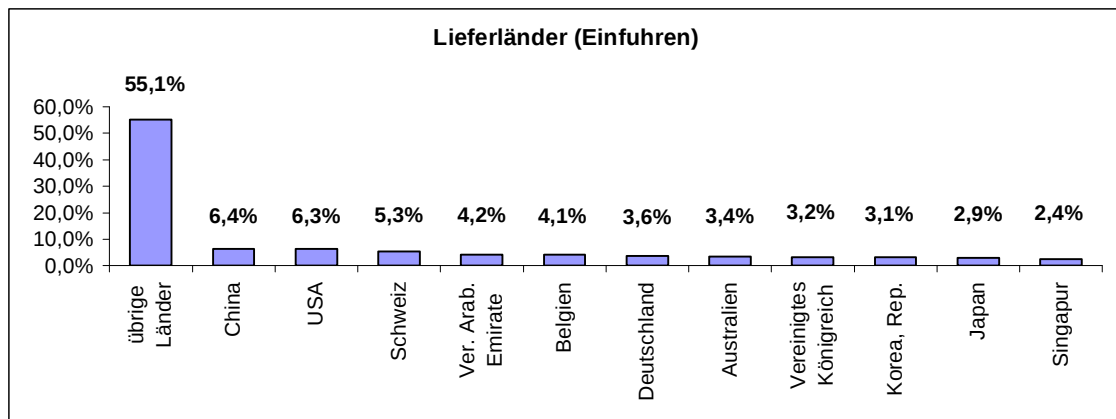
¹⁰⁶ Vgl. Wamser, 2005.

¹⁰⁷ Vgl. Schaffer, 2006, S. 5.

¹⁰⁸ Vgl. Wamser, 2005.

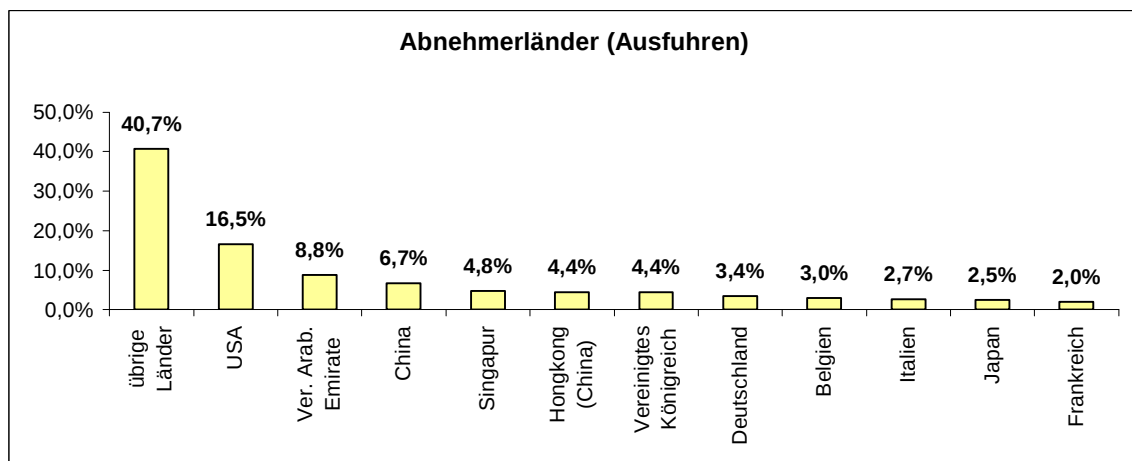
und an 7.Stelle der Ausfuhren. Der Stellenwert Indiens in der deutschen Außenwirtschaft belegt bei den Einfuhren den 31. und bei den Ausfuhren den 36. Platz. Es ist davon auszugehen, dass sich Veränderungen einstellen werden, da sowohl Deutschland immer mehr an Bedeutung für die indische Wirtschaft gewinnt und auch Indien in der Zukunft seine bisher sehr schwache Position im deutschen Außenhandel verbessern wird.¹⁰⁹

Abbildung 6: Lieferländer (Einfuhren)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Länderprofil Indien, 2006.

Abbildung 7: Abnehmerländer (Ausfuhren)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Länderprofil Indien, 2006.

¹⁰⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt, Länderprofil Indien, 2006.

Auch das Bruttoinlandsprodukt wächst seit den 1991 in Kraft gesetzten liberalisierenden Wirtschaftsreformen um jährlich 5,9 Prozent.

Tabelle 4: Bruttoinlandsprodukt in Indien

		2003	2004	2005 p	2006 p
BIP pro Kopf	USD	555	630	710	770
Bruttoinlandsprodukt	Mrd. USD	592,5	685,3	780,0	860,0
Wachstumsrate BIP, real	Prozent	8,5	6,9	7,8	7,5

Quelle: Bayerische Landesbank

Zusammenfassend gibt es zahlreiche Aspekte, die für ein Auslandsengagement in Indien sprechen. Der wohl bedeutendste ist die enorme zukünftige Kaufkraft der indischen Mittelschicht, die sich auf ca. 300 Mio. Inder beziffern lässt. Auch die sehr junge Bevölkerung Indiens, mit einem Altersdurchschnitt von 25 Jahren, erlaubt es neben dem konstanten Wirtschaftswachstum, von einem Markt der Zukunft zu sprechen. Ein weiteres Argument für den Markteintritt in Indien ist der große Anteil an jungen und hochqualifizierten Arbeitskräften, die es ausländischen Unternehmen erlauben, auch anspruchsvolle Aufgaben und Tätigkeiten nach Indien zu verlagern, wobei das Lohn- und Gehaltsniveau deutlich unter dem Westlichen liegt. Darüber hinaus ist Englisch als Wirtschafts- und Gerichtssprache, zumindest auf den höheren Ebenen, anzusehen. Für ausländische Investoren stellt diese Sprache nur eine geringe Barriere dar. Auch das relativ stabile, soziale und politische Klima der größten Demokratie auf der Welt spricht für Indien. Auf der anderen Seite bringt Indien die typischen Defizite eines Schwellenlandes mit sich. Zum einen die bis jetzt nur unbefriedigende anzutreffende Infrastruktur und die nach wie vor sehr häufigen Stromausfälle. Weitere Herausforderungen, mit denen sich ausländische Investoren konfrontiert sehen, entstehen durch die zahlreichen interkulturellen Unterschiede zwischen Indien und Westeuropa, durch die indische Bürokratie und die leider immer noch bestehende Korruption.

5.2. Interkulturelle Unterschiede zu Westeuropa

5.2.1. Kommunikationsstil

Die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Indien sind vielfältig. Ein bezeichnender Aspekt ist z.B. die Kommunikation. Inder bevorzugen einen positiven Kommunikationsstil, und würden deshalb niemals einen Geschäftspartner vor Anwesenden in Frage stellen. Zum Schutz der Ehre finden kritische Gespräche deshalb unter vier Augen statt, und es wird erwartet, dass sich ausländische Manager

diesem Verhalten anpassen. Auch im semantischen Bereich gibt es gravierende Unterschiede zwischen den Kulturen. So kann ein „yes“ nach indischer Auffassung mehrere Bedeutungen haben. Zum einen kann es als „yes, I understand you“ und zum anderen als ein „yes, I have heard you“ interpretiert werden. Das zeigt wie schwierig die Kommunikation für ausländische Manager sein kann, und setzt eine Auseinandersetzung mit der indischen Kultur voraus.

5.2.2. Zeitauffassung

Zu dem Aspekt der Kommunikation kommt noch die Zeitauffassung hinzu. Deutsche Unternehmer werden schnell erkennen, dass sich in Indien die „Uhren langsamer drehen“ als gewohnt. Das zeigt sich an dem indischen Wort „kal“, und seinen unterschiedlichen Bedeutungen. Es kann sowohl „gestern“, „morgen“ als auch „im nächsten Leben“ bedeuten. Diese Tatsache, und dass ein indischer Geschäftsmann Termine zusagt, sich aber in einigen Fällen nicht daran hält, lässt den Schluss zu, dass es besser ist, Ziele nicht langfristig festzulegen, sondern auf Tagesbasis zu arbeiten und die Entwicklung regelmäßig zu kontrollieren.

5.2.3. Geschäftsessen

Auch bei Geschäftsessen zeigen sich deutliche Unterschiede zu den Gewohnheiten, die in Deutschland bzw. in Westeuropa gelten. Es gelten in Indien bestimmte Regeln, die einzuhalten sind. Pünktlichkeit wird als unhöflich angesehen, deshalb sollte man als ausländischer Manager ebenfalls 20-30 Minuten Verspätung bei einer privaten Einladung einplanen. Anders ist es bei einer offiziellen Einladung. In der Regel sind Gastgeschenke als Zeichen der Dankbarkeit anzusehen, und deshalb empfehlenswert. Die Anzahl der Blumen sollte ungerade sein, denn eine gerade Anzahl bringt Unglück. Gastgeschenke sollten ausländische Produkte sein, sie zeigen eine höhere Wertschätzung. Bei Alkohol sollte man sich vorher informieren, ob Alkohol überhaupt getrunken wird. Das Ritual des Geschäftsessens folgt ebenfalls strengen Regeln. Zu Beginn ist es von Smalltalk geprägt, bei ersten Treffen bleibt es manchmal sogar dabei. Während man sich im Anschluss nicht über private Fragen, wie z. B. „wie lange sind sie verheiratet?“, wundern darf. Es ist üblich, sich erstmal ein genaues Bild über seinen Geschäftspartner zu verschaffen, bevor man über Geschäftsangelegenheiten spricht. Nach dem Essen ist unüblich noch mal auf geschäftliche Themen einzugehen. Die Essgewohnheiten sind ein zusätzliches diffiziles Thema. Da die Kuh im Hinduismus heilig ist, verbietet es sich Rindfleisch zu bestellen, obwohl ein Hindu niemals öffentlich seinen Unmut darüber zeigen würde, auch wenn er sich in seinem Glauben verletzt fühlt. Probleme Indiens wie z.B. Armut und Kinderarbeit sind tabu,

denn die indische Bevölkerung ist ausgesprochen stolz auf ihr Land. Bei der Verabschiedung sollte man seine Dankbarkeit dadurch ausdrücken, indem man seinen Geschäftspartner für das nächste Aufeinandertreffen einlädt.

5.2.4. Generelle Umgangsformen

Grundsätzlich empfiehlt es sich bei der Begrüßung eine abwartende Haltung einzunehmen, um zu erkennen, ob der indische Geschäftspartner den westlichen Verhaltensweisen aufgeschlossen gegenüber steht. Bei der Begrüßung gibt es Unterschiede. So ist es in Indien nicht üblich, Frauen mit Handschlag zu begrüßen. Zwar ist hier bereits eine Veränderung in den letzten Jahren erkennbar, besonders bei Frauen in wirtschaftlich wichtigen Positionen, jedoch sollte die Initiative immer von der anderen Seite kommen. Auch der Augenkontakt stellt eine Besonderheit in der indischen Kultur dar. Unter Männern bzw. Frauen ist es generell üblich, Augenkontakt zu pflegen. Jedoch ist es möglich, dass Frauen den Augenkontakt zu Männern meiden. Dieses Phänomen ist auch bei Angestellten und Untergebenen üblich, die aus Gründen des Respekts den Augenkontakt zu ihrem Vorgesetzten verhindern.¹¹⁰ Zwar bestehen zwischen vielen Ländern kulturelle Unterschiede, aber Indien ist ein Land, das gegenüber Europa eine Vielzahl an gravierenden Unterschieden in den verschiedensten Bereichen aufzuweisen hat. Es wird schwierig sein, keine Fehler im Umgang einer derart unterschiedlichen Kultur zu begehen. Vieles lässt sich aber durch gezielte Schulungen und durch vorherige Auseinandersetzung mit der indischen Kultur vermeiden. Bei vielen Ausländern, die für ein Unternehmen in das Ausland entsendet werden, sog. „Expatriates“ ist es entscheidend, dass sie ohne Vorurteile nach Indien gehen und die Bereitschaft mitbringen, sich neben der geschäftlichen Anpassung auch gesellschaftlich zu integrieren und gegebenenfalls unterzuordnen.

5.2.5. Die indische Gesellschaft

In Indien ist die Familie neben dem Glauben das Wichtigste. Dies sollte man bei der Personalsuche berücksichtigen. Nicht nur der Bewerber sondern seine ganze Familie muss von der Stelle überzeugt sein. Nicht ohne Grund nehmen Betriebsfeiern, zu denen oft die ganze Familie eingeladen wird, eine wichtige Stellung in der Gesellschaft ein. Die ganze Familie identifiziert sich mit dem Unternehmen und nicht nur der einzelne Angestellte. Der Bayerkonzern verschickt z.B. monatlich einen „Newsletter“ an die Familien seiner Angestellten, um diese über die neusten Geschehnisse im Unternehmen zu informieren.¹¹¹

¹¹⁰ Vgl. Kreuser, 2002, S. 170.

¹¹¹ Vgl. Kaufmann et al., 2006, S. 161, Mitterer/ Mimler/ Thomas, 2006, S. 63, 82 f.

Indiens Gesellschaft ist größtenteils kollektivistisch geprägt. Alter, Status und Familienherkunft spielen eine große Rolle. Zwischenmenschliche Beziehungen werden als sehr wichtig empfunden, und das Individuum an sich erwartet Schutz von seinem Vorgesetzten und erwidert diesen mit uneingeschränkter Loyalität. Als Individuen können Inder eine enorme Kreativität an den Tag legen. Das spiegelt sich unter anderem in der derzeitigen Gründerwelle wieder. Als Mitarbeiter allerdings brauchen sie Manager, die ihnen Aufgaben zuteilen, denn sie übernehmen nur ungern Verantwortung. Um ihre Kreativität zu fördern, müssen sich Führungskräfte sehr intensiv um die Mitarbeiter bemühen. Der indische Kulturforscher *Daya Prakash Sinha* beschreibt indische Angestellte mit Hilfe folgender Attribute: Passivität, Widerwillen gegen das Treffen von Entscheidungen, Vermeidung von Verantwortungsübernahme, Sehnsucht nach Anerkennung, Gehorsam und Loyalität.¹¹² Diese scheinbaren Widersprüche lösen sich auf, je mehr man über die indische Kultur weiß. „*Verstehen ist der Schlüssel zum Geschäftserfolg in Indien.*“¹¹³ Aus den Differenzen verschiedener kultureller Identitäten resultieren häufig Unterschiede in den Arbeitsweisen und in der allgemeinen Organisation.¹¹⁴ Um mögliche interkulturelle Konfliktpotentiale erst gar nicht aufkommen zulassen, ist es empfehlenswert, dass bereits vor der eigentlichen Kontaktaufnahme, z.B. mit dem künftigen Joint Venture Partner, einige Dinge berücksichtigt werden. Denn bei den ersten Gesprächen wird schnell deutlich, dass der Gegenüber einige Gewohnheiten und Werte vertritt, die sich von denen unseren deutlich unterscheiden. Da man als westeuropäischer Investor den Indern nach wie vor mit immensem Feingefühl begegnen muss, bestätigte mir ein Unternehmensberater, der für ein halbes Jahr die Restrukturierung eines staatlichen Versicherungsunternehmens in Indien leitete.

¹¹² Vgl. Kaufmann et al., 2006, S.160.

¹¹³ Gairola, 2006, S. 59.

¹¹⁴ Vgl. Hering/ Pförsch/ Wordelmann, 2001, S. 93, 103.

6. Fallstudie: Der Markteintritt der Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG

6.1. Allgemeine Informationen zur Rosenberger Hochfrequenz GmbH & Co. KG

Die *Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG* ist ein mittelständisches Unternehmen mit Sitz in Fridolfing/ Pietling, Oberbayern. 2006 erwirtschaftete der Familienbetrieb einen konsolidierten Umsatz von 229 Mio. Euro¹¹⁵. Das Kerngeschäft liegt im Geschäftsbereich der Hochfrequenz-Steckverbindungen für den Telekommunikations- (Festnetz und Mobilfunk), Automobil- und Messtechnikbedarf.¹¹⁶ In diesem Tätigkeitsfeld ist das Unternehmen mit seinen ca. 5.400 Endprodukten und 42.000 Einzelteilen in den letzten Jahren zum Weltmarktführer avanciert. Zu den bekanntesten Kunden zählen u.a. *Alcatel, Audi, BMWGroup, Daimler, EADS, Ericsson, Motorola, Nokia, Siemens* und *Volkswagen*. Ein weiteres Standbein neben dem Hauptgeschäft der Hochfrequenztechnik stellen die „Wireless Terminal Components“, die Fiber-Optik-Produkte und die Kabelkonfektionierung dar. Darüber hinaus ist die *Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG* auch im Maschinenbau tätig. Dort sind die Ursprünge des Unternehmens zu finden. Somit ist *Rosenberger* in den zwei klassischen Branchen für den Mittelstand Deutschlands, dem Maschinenbau und der Elektrotechnik vertreten.¹¹⁷ Die Firma ist laut einer Studie des unabhängigen Marktforschungsinstitutes „*Connector Supplier*“ mit einem Marktanteil von 13,2 Prozent Weltmarktführer im Bereich Hochfrequenzsteckverbindungen.¹¹⁸ Zum heutigen Zeitpunkt beschäftigt das Unternehmen weltweit 2500 Arbeitnehmer in 13 Fertigungs- und Montagestandorten, 2400 Arbeitsstellen entfallen auf das Kerngeschäft der Hochfrequenztechnik und die restlichen 100 Stellen auf den Maschinenbau.¹¹⁹ 800 sozialpflichtige Arbeitnehmer sind im Hauptsitz in Fridolfing tätig, davon sind 70 Auszubildende.

¹¹⁵ Vgl. Abbildung 12: Umsatz Rosenberger Gruppe 1990 - 2006 (konsolidiert).

¹¹⁶ Vgl. Abbildung 13: Umsatz nach Marktsegmenten.

¹¹⁷ Vgl. Hering/ Pförsch/ Wordelmann, 2001, S. 62.

¹¹⁸ Vgl. Connector Supplier, 2005.

¹¹⁹ Vgl. Abbildung 14: Anzahl - Mitarbeiter Rosenberger Gruppe, Abbildung 15: Fertigungsstandorte.

Auf den ersten Blick erscheint der Familienbetrieb, betrachtet man die quantitativen Schwellenwerte wie Umsatz bzw. Bilanzsumme und Mitarbeiterzahlen, eindeutig als Großunternehmen. In meinen Augen ist *Rosenberger* dennoch, aufgrund der qualitativen Kriterien, zu den mittleren Unternehmen hinzuzuzählen, da die betriebliche Gesamtstruktur eher einem mittelständischen als einem Großunternehmen gleicht. Die Einheit von Risiko und Leitung liegt allein bei der Familie *Rosenberger*.¹²⁰ Grundsätzlich bestehen die Vorteile der *Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG* gegenüber Großunternehmen darin, dass wie für KMU typisch, sich Geschäftsführung und Firmenbesitz in der Familie befindet. Diese Sonderstellung erlaubt, sowohl strategische als auch operative Entscheidungen wesentlich schneller zu treffen als dies der Fall bei Großkonzernen ist. Die daraus resultierende Flexibilität ist jedoch nicht der einzige Vorteil, der für das Unternehmen spricht. Der Betrieb zeichnet sich außerdem durch die hohe anzutreffende Innovationskompetenz aus, die einen entscheidenden Faktor für die Marktposition darstellt. Das Unternehmen bewegt sich, wie die meisten kleinen und mittleren Unternehmen, in einem Nischenmarkt, in dem es in den letzten Jahren die Stellung eines Weltmarktführers eingenommen hat. Seit der Gründung erweiterte *Rosenberger* durch stetige Innovationen bei gleichzeitig höchster Qualität, die Produktpalette im Bereich der Hochfrequenzsteckverbindungen. Die Zertifizierung nach ISO/TS 16949 und viele weitere Zertifikate, z.B. das Umwelt-Zertifikat sind weitere Indikatoren, die für ein konsequent verfolgtes Qualitäts- und Innovationsmanagement im Hause *Rosenberger* sprechen.

6.2. Meilensteine in der Firmengeschichte der Rosenberger Hochfrequenz GmbH & Co. KG

Die Firmengeschichte beginnt im Jahre 1958 mit der Unternehmensgründung durch *Hans Rosenberger Senior*. Gegenstand des damals eher kleinen Schlossereibetriebes war die Bearbeitung von Metallrohrteilen für den Maschinen- und Fahrzeugbau. Der Einstieg in die Hochfrequenztechnik ergibt sich 1967 eher zufällig, als *Hans Rosenberger Senior* sich dazu entschließt, ausstehende Produktionsaufträge, der in Konkurs befindlichen *Firma Dr. Häberlein*, in Eigenregie zu übernehmen. 1969 kommt es zum Kauf dieser Produktionsstätten und zur Verlegung des Firmensitzes nach Fridolfing. Bereits ab Mitte der 70er Jahre bildet die Hochfrequenztechnik den Hauptumsatzträger des Unternehmens. Der Betrieb ist jedoch nach wie vor auch im Bereich des Maschinenbaus tätig. Nach Abschluss ihrer betriebswirtschaftlichen bzw. technischen Studiengänge treten die Brüder *Hans Jr.*, *Bernhard* und *Peter* in den 80er

¹²⁰ Vgl. Abbildung 16: Organisationsstruktur von Rosenberger.

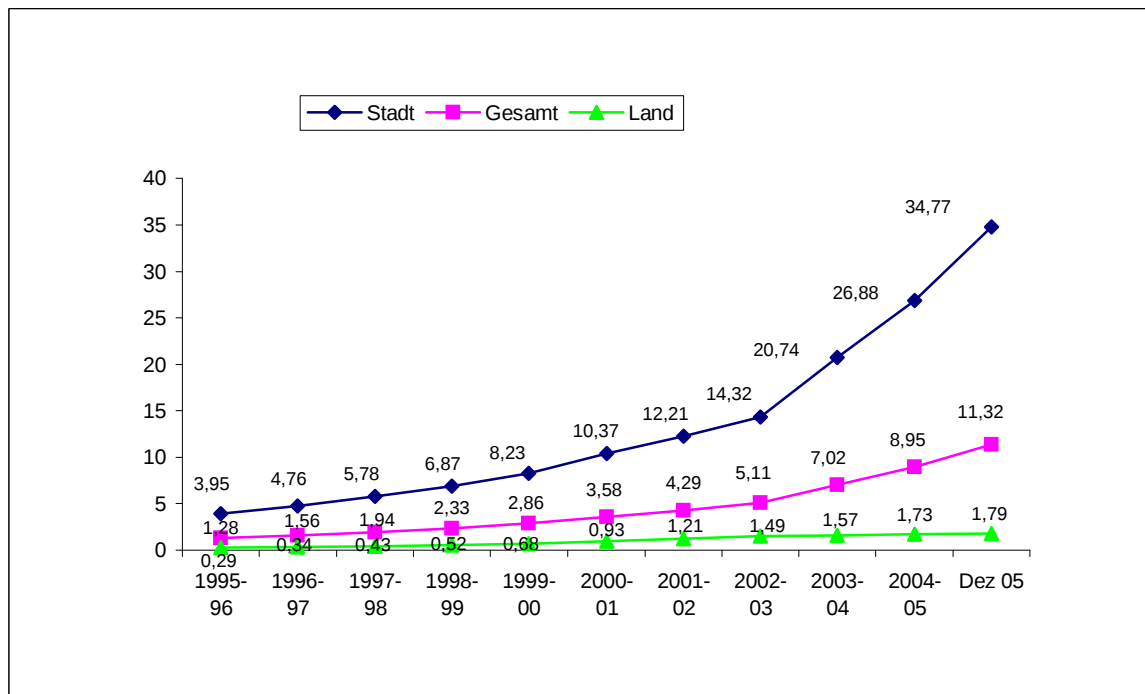
Jahren in das Unternehmen ein. Im Jahre 1985 erfolgt die erste Gründung eines Auslandsbüros in Dänemark (*Rosenberger Danmark*). In den darauf folgenden Jahren werden weitere Vertriebsbüros und Firmenbeteiligungen in England (*Rosenberger Micro-Coax*), Frankreich (*Rosenberger France*), Schweden (*Rosenberger Carlberg*), Spanien (*Rosenberger Telecom*), Finnland (*Rosenberger Suomi*), den Niederlanden (*Rosenberger Benelux*), Italien (*Rosenberger Italia*) und Ungarn (*Rosenberger Hungary*) eröffnet bzw. getätigt. In den 90er Jahren erlangt die Firma die Position eines der weltweitführenden Produzenten und Lieferanten in dem Bereich von Hochfrequenzsteckverbindungen. Im Jahre 1996 wird durch die Gründung einer Landesgesellschaft in Amerika (*Rosenberger of North America*), der in Europa bereits erzielte Marktanteil auf dem nordamerikanischen Kontinent weiter ausgebaut. Im darauf folgenden Jahr wird mit *Beijing Rosenberger* in China (heute *Rosenberger Asia Pacific*) bereits der asiatisch-pazifischen Wirtschaftsraum erobert. Zeitgleich erfolgt auch der Einstieg in den Faseroptik-Markt durch die Übernahme der *OSI Kommunikations- und Systemtechnik* in Augsburg (heute *Rosenberger OSI FiberOptics*). Im Jahre 1999 entstehen weitere Unternehmen in Chile (*Rosenberger Sudamérica*) und Singapur durch *Rosenberger RF Technology*. Im darauf folgenden Jahr steigt das Unternehmen in die Kraftfahrzeugtechnik ein und entwickelt seitdem Hochfrequenz-Steckverbindungen für die Automobilindustrie. Im Anschluss daran wird durch die Gründung von *Rosenberger Domex Telecom* (Brasilien) die Marktpräsenz in Südamerika weiter gefestigt. Daran anknüpfend erfolgt eine Erweiterung von *Beijing Rosenberger* (*Rosenberger Asia Pacific*). Es wird eine Fertigung mit Galvanik und Kabelmontage an den existierenden Standort angeschlossen, um die bereits eingenommene Position auf dem asiatisch-pazifischen Markt zu festigen. 2003 wird in Ungarn ein zentrales Montagewerk für Europa errichtet, das als „verlängerte Werkbank“ dient, um der steigenden Nachfrage in Europa, aber auch weltweit gerecht werden zu können. Im Jahre 2006 wurde eine weitere entscheidende strategische Entscheidung getroffen, indem die Geschäftsleitung der *Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG* beschloss, sich auf dem indischen Markt mittels eines Joint Ventures zu etablieren.

6.3. Marktpotenzial in Indien

Das bisher nur schwach ausgebaute Telekommunikationsnetz stellt neben dem anzutreffenden Infrastrukturproblem und der unzureichenden Stromversorgung eines der wesentlichen Defizite des Subkontinents dar. Festnetzanschlüsse stehen, außer in den Städten, nur vereinzelt in den ländlichen Gegenden zur Verfügung, was mit Sicherheit auch auf die enorme Weite des Subkontinents zurückgeführt werden kann.

Die Telekommunikationsbranche ist der mit Abstand dynamischste Markt der indischen Wirtschaft.¹²¹ Schätzungen zu Folge hatten Ende 2005 nur ca. 48 Mio. Inder Festnetzanschlüsse.¹²² Viele Inder haben noch nie in ihrem Leben ein Freizeichen gehört, geschweige denn, ein Telefon in der Hand gehabt. Auch der Sende- bzw. Empfangsbereich für den Mobilfunk beschränkt sich nur auf die größeren Städte.

Abbildung 8: Telefondichte (Anzahl der Telefone pro 100 Einwohner)



Quelle: Ministry of Communications & Information Technology, S. 7.

Die indische Regierung hat den Nachholbedarf erkannt und plant in den kommenden Jahren Investitionen in Höhe von rund 400 Mrd. Euro zu tätigen.¹²³ Die Investitionsbereitschaft des Subkontinents, verbunden mit den hohen Gewinn- und Absatzchancen, zeigt, dass Indien für ausländische Unternehmen ein wichtiger Standort der Zukunft sein wird. Bereits vor mehr als 10 Jahren wurde die Telekommunikationsindustrie als erster Sektor für bis zu 100%ige ausländische Direktinvestitionen geöffnet. Für die indische Regierung sind ausländische Unternehmen wichtig, um die geplanten Investitionen bewältigen zu können.¹²⁴ Bereits jetzt ist erkennbar, dass speziell der Mobilfunkmarkt in Indien mit riesigen Schritten wächst. Vor zehn Jahren waren rund 300.000 Mobiltelefone in Betrieb, inzwischen haben rund 15 Prozent aller Inder ein Mobiltelefon, und jeden Monat kommen rund 6

¹²¹ Vgl. Heyman et al., 2008, S. 21.

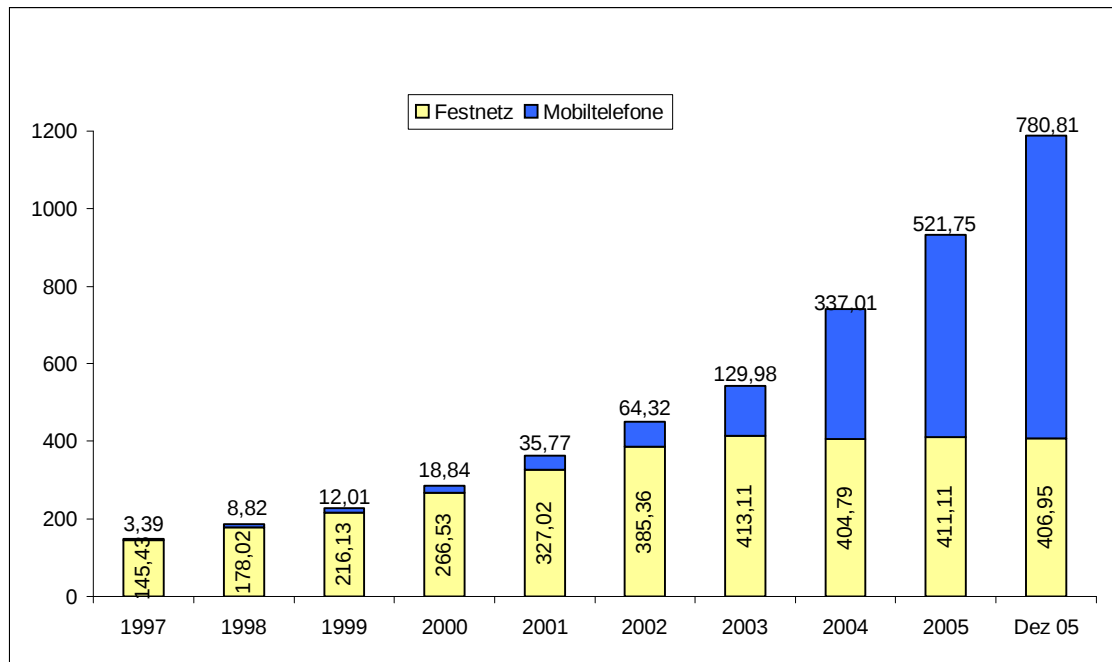
¹²² Vgl. Kanwar, 2005.

¹²³ Vgl. Zotz, 2006, S. 15.

¹²⁴ Vgl. M2 Communication, 2006.

Mio. Neukunden hinzu.¹²⁵ Indien ist der am schnellsten wachsende Mobilfunkmarkt der Welt.¹²⁶

Abbildung 9: Festnetz vs. Mobilfunk (in 1000er)



Quelle: Ministry of Communications & Information Technology, S. 138.

Die renommiertesten internationalen Unternehmen und strategischen Hauptabnehmer der Produkte im Telekommunikationsbereich der *Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG*, wie z.B. *AT&T*, *Motorola*, *Nynex*, *NTT*, *Siemens*, *Ericsson*, *Nokia*, *Fujitsu* und *Alcatel* sind auf dem Subkontinent positioniert.¹²⁷ Von der Geschäftsleitung war es weit blickend, sich für diesen Schritt zu entschließen, aktiv, d.h. durch das Joint Venture den indischen Markt zu erobern. Das Wachstum wird sich bis 2010 bei 150 Prozent bewegen.¹²⁸ *Kunal Bajaj*, Direktor der Consulting Firma *BDA Connect* belegt diesen Anstieg mit einem eindrucksvollen Beispiel. Er vergleicht das monatliche Marktwachstum von rund 6 Mio. Neunutzern mit der Bevölkerungszahl Dänemarks vergleicht, d.h. der indische Mobilmarkt vergrößert sich monatlich anteilmäßig um ein neues Land.¹²⁹ Die Größe des Landes reicht dabei nicht allein als Erklärung für diesen enormen Anstieg aus. Da von 1960 bis 1992 der Zuwachs an Telefonanschlüssen bei nur ca. 6 Mio. lag.

¹²⁵ Vgl. Zotz, 2006, S. 120.

¹²⁶ Vgl. Heyman et al., 2008, S. 21.

¹²⁷ Vgl. Telecommunications Industry and Market in India.

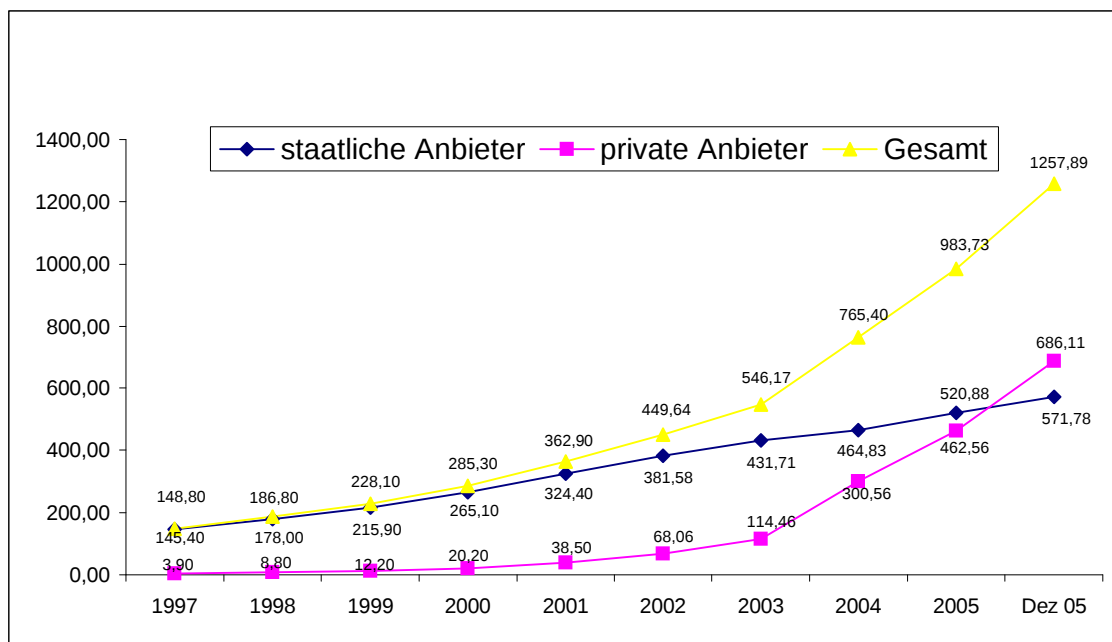
¹²⁸ Vgl. AT Kearney, 2005, S. 29.

¹²⁹ Vgl. Spencer, 2007, S. 11.

Der indische Mobilfunkmarkt wächst im Vergleich zum Festnetzmarkt monatlich genauso schnell wie das Festnetz in den letzten 32 Jahren. Bis dato verfügen rund 250 Mrd. Inder über einen festen oder mobilen Telefonanschluss. In Anbetracht der gesamten Bevölkerungsanzahl lässt sich erahnen, welche zukünftige Nachfrage noch zu befriedigen ist. Die Marktpenetration liegt heute bei rund 20 Prozent. Wobei hier erwähnt werden muss, dass hier gravierende Unterschiede zwischen den Ballungsregionen und den ländlichen Gebieten bestehen. Die Marktpenetration in den Städten liegt bereits deutlich über 50 Prozent, wobei im ländlichen Raum gerade zwei Prozent über einen eigenen Telefonanschluss verfügen. Da aber 800 Mio. Inder auf dem Land leben, ist das größte Marktpotenzial dort zu finden.¹³⁰

Die in den letzten Jahren zu beobachtende Wachstumsstrategie ist im Wesentlichen auf fünf entscheidende Deregulierungsmaßnahmen zurückzuführen. Im ersten Schritt wurden von 1994 bis 1998 Lizenzen für Mobilfunkangebote an private Unternehmen versteigert. Für jede der insgesamt 23 Telekommunikationsregionen welche grob mit den Grenzen der einzelnen Bundesstaaten übereinstimmen, wurden zunächst jeweils zwei und im Jahr 2001 17 weitere Lizenzen vergeben.

Abbildung 10: Wachstum des indischen Telefonnetzes (1997 – Dez. 2005)



Quelle: Ministry of Communications & Information Technology, S. 137.

1999 wurden zusätzlich die Lizenz- und Spektrumsgebühren gesenkt und im dritten Schritt wurden im Jahr 2001 die sog. „*Limited Mobility Services*“ zugelassen, durch die kostengünstige Angebote ermöglicht wurden, wodurch ein zusätzlicher Preisdruck erzeugt werden konnte. Die wohl wichtigste Maßnahme wurde von der indischen

¹³⁰ Vgl. Heyman et. al., 2008, S. 21f.

Regulierungsbehörde, der „*Telecom Regulatory Authority of India*“ im Jahr 2003 vollzogen indem die regulatorischen Grenzen zwischen Mobil- und Festnetz durchschlagen wurden. Diese Aufhebung brachte zwei Effekte mit sich. Zum einen wurde die zu beobachtende Preisdynamik auf dem Mobilfunkmarkt auch auf das Festnetz ausgedehnt. Zum anderen konnte dadurch sichergestellt werden, dass sich die kosteneffizienteste Technologie auch langfristig durchsetzt. All diese Deregulierungsschritte hatten zur Folge, dass bei den Telefontarifen ein immenser Kostenverfall stattgefunden hat. Der im Einzelfall bei über 90 Prozent liegt. Weshalb heute die indischen Telefontarife zu den weltweit günstigsten zählen. Märkte wie die USA oder Europa haben hingegen ihr Wachstum eingestellt und stagnieren.¹³¹

Um auch weiterhin als Weltmarktführer bestehen zu können und das angesprochene immense Marktpotential ausschöpfen zu können, sah sich die Geschäftsleitung förmlich gezwungen den Schritt nach Indien einzuschlagen. Ausschlaggebend für diese Entscheidung waren nicht die Zwänge sondern die Chancen und Möglichkeiten, die dieser zukunftsreiche Subkontinent bietet. So plant die indische Regierung bis 2012 die Zahl der Telefonnutzer außerhalb der Städte auf bis zu 200 Mio. anzuheben, was einer Verzehnfachung der derzeitigen Zahl entsprechen würde. Aus Abbildung 9 wird bereits jetzt ersichtlich, dass dieses hochangesetzten Ziel größtenteils über das Mobilfunknetz erzielt werden. Um dies zu erreichen, müssen nach Schätzungen der indischen Regulierungsbehörde TRAI bis zum Jahre 2012 noch über 200.000 Sendemasten für den Mobilfunk errichtet werden, was einer Verdopplung der derzeitigen Anzahl entspricht.¹³²

Ein weiteres Indiz für das zunehmende Interesse bzgl. des indischen Telekommunikationsmarktes zeigt sich auch durch, die im Vergleich zum Vorjahr, hundertprozentige Verdopplung an ausländischen Ausstellern bei der zum zweiten Mal stattfindenden internationalen Messe – der „India Telecom 2007“.¹³³

6.4. Rosenberger Shilpi Cable Technologies Limited

Das Joint Venture, *Rosenberger Shilpi Cable Technologies Limited* hat seinen Sitz in Bhiwadi, im Bundesstaat Rajasthan. Dort das Gemeinschaftsunternehmen anzusiedeln, hat mehrere Gründe. Zum einen wegen der für indische Verhältnisse geringen Entfernung zur Hauptstadt Neu Delhi, wo sowohl der indische Partner *Shilpi*

¹³¹ Vgl. Heymann et al., 2008, S. 22.

¹³² Vgl. Heymann et al. 2008, S. 23.

¹³³ Vgl. Post show report of India Telecom 2007

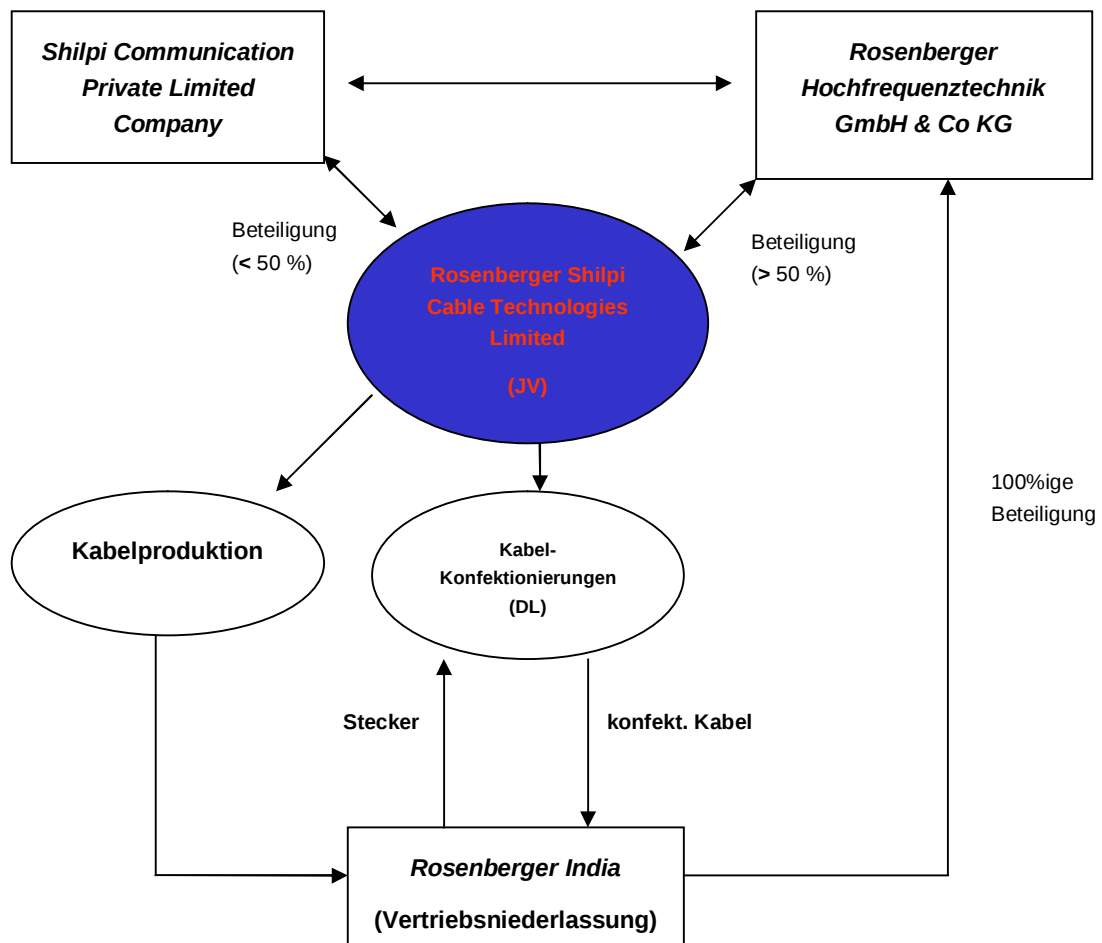
als auch *Rosenberger India* vertreten sind. Zum anderen verfügt Bhiwadi über eine relativ gute Anbindung an das Verkehrsnetz.

Es besteht ein direkter Anschluss zur Autobahn, zum Schienennetz und zum 70 km entfernten Flughafen in Neu Delhi. Außerdem spricht für die getroffene Standortwahl, dass die Mehrzahl, der für *Rosenberger* wichtigen strategischen Kunden in unmittelbarer Nähe anzutreffen ist. So befindet sich ein Fertigungs- und Vertriebsstandort von Ericsson in Jaipur, der Hauptstadt Rajasthans.¹³⁴

Gebildet wird das Gemeinschaftsunternehmen von der *Rosenberger Hochfrequenz GmbH & Co KG* und dem indischen Kabelhersteller, der *Shilpi Communication Private Limited*. Bei der *Shilpi Communication Private Limited Company* handelt es sich um eine indische Zweckgemeinschaft (Special Purpose Vehicle), die sich in Händen von Herrn *Mukesh Guapta* und dessen Familie befindet. Die daran angeschlossene Kabelmanufaktur *Shilpi Manufacturing Company* in Delhi produziert Kabel, speziell für den Automobil- und Telekommunikationsbereich. Der Kontakt zu *Shilpi* wurde durch die chinesische Tochtergesellschaft von *Rosenberger*, der *Rosenberger Asia Pacific Electronic Co. Limited* initiiert, die bereits in der Vergangenheit mit *Shilpi* in Kontakt stand und sich als Kunde, hinsichtlich Qualität und Kompetenz, ein gutes Bild vom zukünftigen Joint Venture Partner verschaffen konnte. Das neu gegründete Gemeinschaftsunternehmen dient der Fertigung von Wellmantelkabeln des Typs 7/8“, die speziell im Telekommunikationsbereich eingesetzt werden. Geplant ist eine jährliche Produktionsmenge von 11.100 km Kabellänge, dies entspricht einem Wert von ca. 35 Mio. Euro. Hierfür wird eine Fertigungslinie für die Isolierung von 26 Meter Kabel pro Minute, zwei weitere Linien für den Wellungsprozess mit einem Produktionsauswurf von ebenfalls 26 Meter pro Minute in Betrieb genommen. Da *Rosenberger* bisher die benötigten Kabel für die Konfektionierung¹³⁵ zukaufen musste, erlaubt das Gemeinschaftsunternehmen der Firma zukünftig zwei komplementäre Produkte - Kabel und Steckverbindungen - unter einem Dach zu vereinen. In Zukunft können auch komplette Lösungen, d.h. konfektionierte Leitungen, speziell für den Telekommunikationsbereich in Eigenregie produziert und weltweit angeboten werden.

¹³⁴ Vgl. The Gateway of Rajasthan

¹³⁵ Konfektionierte Kabelleitungen sind Kabel, die ein- bzw. beidseitig mit Steckverbindungen versehen sind.

Abbildung 11: Das Joint Venture *Rosenberger Shilpi Cable Technologies Limited*

Quelle: Autor

Denn neben der eigentlichen Kabelproduktion ist auch eine Kabelkonfektionierungslinie an das Joint Venture angeschlossen, auf der ausschließlich, im Auftrag von *Rosenberger India*, komplette Kabellösungen produziert werden. Das Joint Venture tritt neben der Kabelproduktion somit auch als Dienstleister in Erscheinung. Der Vertrieb erfolgt ausschließlich über *Rosenberger India*, da hier ein Exklusivrecht besteht. *Rosenberger India* handelt es sich um eine reine Vertriebsniederlassung, die mit einer vertraglich festgelegten Gewinnmarge von 5 Prozent die produzierten und konfektionierten Kabel an den Endkunden vertreibt.

6.5. Beweggründe für das Joint Venture aus Sicht der *Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co KG*

Viele deutsche Unternehmen entscheiden sich für ein Joint Venture, um in den indischen Markt eintreten zu können. Dabei werden in der Regel das technologische Wissen und das Kapital des deutschen Unternehmens mit der örtlichen Kompetenz

des indischen Partners kombiniert.¹³⁶ Beide Partner erhoffen sich durch die Ressourcenzusammenführung einen höheren wirtschaftlichen Erfolg, als wenn sie alleine das Projekt bewältigen würden. Die *Rosenberger Hochfrequenz GmbH & Co. KG* wird mit dem indischen Joint Venture aktiv in die Kabelproduktion einsteigen, und somit das eigene Produktportfolio erweitern. Da der indische Joint Venture Partner - *Shilpi* - sich bereits vor der eigentlichen Joint Venture Bildung, mit der Planung einer neuen Produktionsstätte befasste, konnte *Rosenberger* die Planungsphase des Markteintritts beschleunigen, und sich durch das Joint Venture in ein bereits laufendes Projekt einkaufen. Das bereits technische Wissen und die über viele Jahre hinweg angeeignete Marktkennntnis des indischen Partners ermöglicht der *Firma Rosenberger* einen wesentlich schnelleren Zugang zum Kunden, als dies der Fall gewesen wäre, hätte z.B. die Geschäftsleitung den Schritt in Form einer 100%igen Tochtergesellschaft getätigt. Die gesamte Planung und Implementierung hätte allein durch die *Rosenberger Hochfrequenztechnik & Co. KG* erfolgen müssen. Erfolg in Indien setzt ein großes und funktionierendes Beziehungsnetzwerk voraus, was nur durch lange und intensive Kontaktpflege entstehen kann. In Indien ist es von Vorteil, über persönliche Kontakte zu verfügen, dies kann sowohl auf Regierungs-, Kunden- als auch Lieferantenseite enorm wichtig sein. Häufig dienen die ersten Zusammentreffen dazu, sich kennen zu lernen, um bereits vor der eigentlichen Zusammenarbeit ein gegenseitiges Vertrauen zu den potenziellen Geschäftspartnern und Kunden aufzubauen.¹³⁷ Bei der operativen Umsetzung sprechen zahlreiche weitere Faktoren für die Beteiligung am Gemeinschaftsunternehmen. Das Know-how im Bereich der Kabelproduktion, das durch den indischen Partner in das Joint Venture gelangt, ist von besonderer Bedeutung für *Rosenberger*. Im Gegensatz zu *Rosenberger* hat *Shilpi* bereits Erfahrung in der Kabelproduktion, worin mit Sicherheit das Joint Venture und dadurch auch *Rosenberger* profitieren wird. Auf der anderen Seite ist *Shilpi*, als indischer Partner mit den Besonderheiten und Gegebenheiten des indischen Marktes vertraut, was für *Rosenberger* in vielen Aspekten hilfreich sein wird. Zum einen bei der Beschaffung von benötigten Betriebsmitteln ist es hilfreich, dass ein inländischer Partner am Gemeinschaftsunternehmen beteiligt ist, der über die lokalen Marktbedingungen, Lieferanten und mit den üblichen Preise auf dem Subkontinent vertraut ist. *Rosenberger Shilpi Cable Technologies Limited* wird, da es sich um ein Joint Venture handelt, rechtlich und selbstständig geführt werden.

Dabei wird die Geschäftsführung mit Herrn *Ganshyam Pandey* besetzt werden, der zuvor im indischen Partnerunternehmen eine führende Position innehatte. Der

¹³⁶ Vgl. Zotz, 2006, S. 82.

¹³⁷ Vgl. Mitterer/ Mimler/ Thomas, 2006, S. 37, 57, 60, 69.

benötigte Arbeiterstamm für die Produktionsaufnahme wird zunächst auf dem indischen Arbeitsmarkt rekrutiert werden. Bei weiterem Bedarf an Personal, besteht zu dem die Möglichkeit, Vakanzen durch Arbeitnehmer aus den Reihen von *Shilpi* zu besetzen. Bis Ende 2007 wird davon ausgegangen, eine ca. 180 mannstarke Arbeiterschaft im Gemeinschaftsunternehmen zu beschäftigen, die bei steigendem Bedarf dementsprechend weiter ausgebaut werden soll.

Gerade bei der externen Personalbeschaffung vertraut *Rosenberger* auf die Erfahrungen und Kenntnisse seines Joint Venture Partners, da dieser durch die jahrelange Kabelproduktion mit dem indischen Arbeitsmarkt und den damit verbundenen Besonderheiten, wie z.B. geltendes Arbeitsrecht, vertraut ist. Aber auch Erfahrungen, die Schwierigkeiten und Herausforderungen, die mit dem Markteintritt in Indien verbunden sind, lassen sich durch ein Gemeinschaftsunternehmen minimieren, da der ausländische Investor einen sog. „Insider“ an seiner Seite hat, der im eigenen Interesse auf wirtschaftlichen Erfolg drängt.

6.6. Beweggründe für das Joint Venture aus Sicht der Shilpi Communication Company

Wie bereits oben erwähnt, plante die *Shilpi Communication Company* bereits seit ca. eineinhalb Jahren eine Erweiterung der eigenen Produktionskapazitäten durch die Eröffnung einer zweiten Produktionsstätte für die Kabelfertigung. Es ist davon auszugehen, dass das Unternehmen anfangs das Projekt ohne Partnerbeteiligung bewältigen wollte. Aber aufgrund der eher gering zu bewertenden Kapitalressourcen sah sich gezwungen, das benötigte Kapital mit Hilfe eines Joint Venture Partners zu stemmen. Selbstverständlich können vor diesem Hintergrund Konfliktpotentiale entstehen, da *Shilpi* sich in gewisser Weise zur Bildung eines Gemeinschaftsunternehmens gezwungen sah. Nichts desto trotz verschafft das Joint Venture mit *Rosenberger* dem indischen Partner eine gewisse Reputation. Denn *Rosenberger* ist Marktführer im Bereich Steckverbindungen und genießt weltweit hohes Ansehen für die Qualität seiner Produkte. Auf der anderen Seite aber besteht dadurch die Gefahr, dass *Shilpi* möglicherweise langfristig versuchen wird, sein Image durch *Rosenberger* zunächst auf dem asiatischen Markt und eventuell sogar weltweit anzuheben, um seine eigene Marktposition zu stärken. Aus diesem Grund wird auch der Vertrieb ausschließlich über *Rosenberger India* abgewickelt werden, um derartige Konfliktpotentiale zu vermeiden.

6.7. Joint Venture – Finanzierung

Bei der Planung des Gemeinschaftsunternehmens ist zu Beginn davon ausgegangen worden, dass sich beide Partner die gesamten notwendigen Investitionen und die damit verbundenen Sicherungsgeschäfte zu jeweils 50 Prozent untereinander aufteilen. Mittlerweile ist aber davon auszugehen, dass die *Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG* eine Mehrheitsbeteiligung, d.h. mehr als 50 Prozent, innehaben wird, da nicht damit gerechnet werden kann, dass der indische Partner die Hälfte der benötigten finanziellen Mittel aufbringen wird können. Zum Zeitpunkt des Verfassens der hier vorliegenden Arbeit, war es jedoch nicht absehbar, wie die genaue prozentuale Verteilung aussehen wird. Daher wird im Folgenden nur von einer Beteiligung größer als 50 Prozent seitens *Rosenbergers* gesprochen.

Tabelle 4: Finanzierungsplan für *Rosenberger Shilpi Cable Technologies Limited*

Finanzierungskosten (geschätzt)	in Euro
Land	525.000
Gebäude	2.900.000
Maschinen	7.200.000
Fuhrpark (PKW/ LKW)	90.000
Ingangsetzungskosten/ Anlaufkosten (Löhne & Gehälter)	770.000
Umlaufvermögen (gebundenes Kapital, Forderungen)	1.015.000
Summe	12.500.000
Finanzierung	in Euro
Partnerbeteiligungen	
Eigenkapital	3.850.000
Shareholder – Anteile	-
Finanzierung über Bank	
Langfristige Kreditfinanzierung	5.250.000
Kurzfristige Kreditfinanzierung	3.400.000
Summe	12.500.000

Quelle: Autor

Von der Gesamtsumme der einkalkulierten 12,5 Mio. Euro Unternehmensfinanzierung werden ca. 3,85 Mio. Euro durch Eigenkapital der beiden Joint Venture Partner erbracht. Wie bereits angesprochen, planten beide Partner sich zu 50 Prozent an der Eigenkapitalleistung, d.h. ca. 1,925 Mio. Euro zu beteiligen. wodurch die ursprünglich festgelegte Gleichstellung der beiden Partner im „Equity- Joint Venture“ zum Tragen gekommen wäre. Da jedoch die Kapitaldecke des indischen Partnerunternehmens, weitaus dünner ist, als anfangs von *Shilpi* zugesichert, wurde eine vertragliche

Abmachung getroffen, die besagt, dass falls einer der beiden Partner nicht bis zu einem festgelegten Stichtag, den Anteil der Eigenkapitaleinlage voll eingezahlt hat, die Möglichkeit für den jeweiligen Contrapart besteht, den fehlenden Restbetrag zu bewältigen. Falls dieses Szenario und davon ist zu diesem Zeitpunkt auszugehen, zum Tragen kommen sollte, wird die Geschäftsleitung der *Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH Co. KG* die noch ausstehenden finanziellen Mittel aufbringen, um bereits von Beginn des Joint Ventures ein prozentuales Mehrheitsstimmrecht inne zu haben. Dies ist nur allzu verständlich, da dadurch die Entscheidungsgewalt hinsichtlich anstehender strategischer und operativer Entscheidungen auf Seiten *Rosenbergers* liegen wird. Das Unternehmen *Rosenberger* wird dadurch in der Lage sein, die eigenen Interessen leichter durchzusetzen.

7. Fazit

Seit den achtziger Jahren verfolgt die *Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG* eine verstärkte Außenhandelspolitik. Dabei zeigt sich, dass der Internationalisierungsprozess sich mit den einzelnen Phasen des Uppsala-Modells von *Johnson* und *Vahlne* deckt. Das Prinzip des Modells folgt dabei der schrittweisen Minimierung der Risiken, indem zunächst risikoarme Markteintrittsstrategien gewählt werden und mit wachsendem Marktwissen zunehmend kapitalintensivere Methoden genutzt werden.¹³⁸ Nachdem sich das Familienunternehmen in Deutschland durch qualitativ hochwertige Produkte und einem konsequenten Einhalten der Lieferzeiten einen Namen in der Branche verschafft hat, wurde Schritt für Schritt der Weg in das Ausland bestritten. *Rosenberger* ist über die Zeit zu einem klassischen Vertreter eines mittelständischen Weltmarktführers gewachsen.¹³⁹

Zunächst exportierte *Rosenberger* in die europäischen Nachbarländer, was i.d.R. durch Handelsmittler erfolgte. Als die nötige Erfahrung und das marktspezifische Know-how im Ausland angeeignet worden war, beschloss die Familie das erste Auslandsbüro in Europa zu eröffnen. Als *Rosenberger* durch zahlreiche Auslandsniederlassungen in Europa breit vertreten war, folgten Tochterunternehmen auf dem nordamerikanischen als auch chinesischen Markt mittels Joint Venture. Mit dem Markteintritt in Indien wird nun ein weiterer wichtiger Meilenstein in der Firmengeschichte der *Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG* beschritten. „Europa und die USA dominierten das 20. Jahrhundert, China ist die Gegenwart – und Indien die Zukunft.“¹⁴⁰ Die Internationalisierung in Indien mittels Joint Venture zu vollziehen, ist meines Erachtens richtig, da durch die Kooperation mit dem inländischen Partner, der für kleine und mittlere Unternehmen typischen Ressourcenknappheit entgegen gewirkt werden kann.

Natürlich gibt es auch Gründe für das Scheitern vieler KMU auf dem indischen Markt. Das Unternehmen *Rosenberger* hat jedoch versucht, diese durch das Joint Venture mit der *Shilpi Communication Private Limited Company* zu minimieren bzw. zu vermeiden.

¹³⁸ Vgl. Johanson/ Vahlne, 1977, S. 24ff., Vahlne/ Nordström, 1993, S. 533.

¹³⁹ Vgl. Haussmann et al., 2006, S. 2f.

¹⁴⁰ Deppisch, 2008.

Legt man *Wamser*s Aufsatz „Standort Indien – Potenziale und Risiken deutscher Unternehmen“¹⁴¹ zugrunde, kann man deutlich erkennen, welche Fehler bei *Rosenberger* dadurch vermieden wurden.

Viele Firmen bereiten sich nicht ausreichend auf Indien vor. Dabei ist es gerade für den Start der Indientätigkeit sehr entscheidend, die kulturellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu erkennen und zu verstehen. In kaum einem anderen Land herrschen so viele gegensätzliche Gepflogenheiten und Wertansichten. Dieser Umstand ist größtenteils auf die tief verwurzelten Religionen zurückzuführen. Die Grundvoraussetzung für den Erfolg ausländischer Investoren in Indien ist, sich umfangreich mit den heimischen Besonderheiten auseinanderzusetzen. Diesen Fehler konnte *Rosenberger* umgehen, indem sie sich mit einem Partner zusammenschlossen, der bereits auf dem indischen Markt etabliert ist. Somit konnten sie einen schnellen Zugang zum indischen Markt erreichen. Oft wählen deutsche Firmen den falschen Standort in Indien. Dabei ist es gerade in diesem Land, das mit einer Fläche von 3.287.000 qkm neunmal so groß ist wie Deutschland, entscheidend, wo man sich platziert. Kleine und mittlere Unternehmen folgen oft den Ratschlägen ihrer indischen Joint Venture Partner bzw. errichten dort das Gemeinschaftsunternehmen, wo der Partner schon ist. Auch hier agierte *Rosenberger* sehr überlegt. Ihr Partner *Shilpi* plante zum Zeitpunkt der ersten Gespräche ohnehin eine neue Produktionsstätte, durch ihre finanzielle Beteiligung war es *Rosenberger* möglich, Einfluss auf dessen Standort zu nehmen. Man einigte sich auf Bhiwadi, das Zugang zu einem gut ausgebauten Straßennetz hat und nur siebzig Kilometer von Neu Delhis Flughafen entfernt liegt. Für den Markt und das Land Indien eine geradezu ideale Ausgangslage. Indien befindet sich in einem Umbruchprozess, womit viele Veränderungen einhergehen. Für ausländische Investoren ist es schwierig strategische Ziele festzulegen bzw. einzuhalten. Sie müssen akzeptieren, dass sich in Indien „die Uhren langsamer drehen“. Ziele sind nur durch Ausdauer zu erreichen. In diesem Punkt kann auf die Unternehmensgeschichte *Rosenbergers* verwiesen werden. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen wird alles sorgfältig geplant und durchdacht. Erst wenn ein Tochterunternehmen Gewinn abwirft, geht man den nächsten Schritt und expandiert weiter. Man beobachtet den anvisierten Markt genau und wartet ab bis die Rahmenbedingungen für eine Investition stimmen und der passende Partner gefunden ist.

Oft scheitert das Gemeinschaftsunternehmen, da der Partner nicht, die in ihn gestellten Erwartungen erfüllt. Der Grund dafür ist, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen

¹⁴¹ Vgl. Wamser, 2005.

sich unzureichend über mögliche Joint Venture Partner informieren. In den meisten Fällen gehen KMU Joint Ventures mit dem Partner ein, mit dem der erste Kontakt entstanden ist. Dieser kann zufällig, aber auch durch frühere gemeinsame Geschäfte zustande gekommen sein. Durch die Erfahrung mit *Shilpi*, über ihre Tochterfirma *Rosenberger Asia Pacific*, konnte auch in dieser Hinsicht ein Fehler vermieden werden. *Rosenberger* wählte einen in ihren Augen verlässlichen Partner, bei dem Rahmenbedingungen für ein solches Projekt zu stimmen scheinen.

Ein weiterer Faktor für das Misslingen der Indientätigkeit ist, dass Investoren das Marktpotenzial ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen für Indien zu optimistisch einschätzen. Zwar ist davon auszugehen, dass der wirtschaftliche Trend in Indien auch in den nächsten Jahren weiter voranschreitet, jedoch sollte man auf eine genaue Marktforschung nicht verzichten, um sicher gehen zu können, dass die eigenen Produkte ausreichenden Absatz finden. Durch die Kooperation mit ihrem Partner, der bereits ähnliche Produkte herstellt, ist ein guter Absatz der Produkte gewährleistet. Im Vorfeld konnte das nur bedingt ausgebaute indische Telefonnetz als Sicherheit für den Umsatz festgestellt werden. Betrachtet man zusätzlich die steigenden Absatzzahlen im Bereich der Telekommunikation in Indien, stellt man fest, dass der Zeitpunkt des Markteintritts für *Rosenberger* geradezu ideal gewesen ist.

In Indien, ein Land, das durch Jahrtausend alte Traditionen und Religionen geprägt ist, ist es unvermeidlich, sich mit der indischen Kultur bereits vor der Aufnahme bzw. Planung auseinander zu setzen. Denn in der Vertragsanbahnung und –schließung ist es entscheidend, den indischen Geschäftspartner zu verstehen. Im Bereich der kulturellen Unterschiede konnte bei *Rosenberger* die Problematik gering gehalten werden, als dass man auf eine große Auslandserfahrung zurückblicken kann, und durch die verschiedenen ausländischen Tochterfirmen gut gewappnet ist. Obwohl man hierbei die Sondersituation in Indien nicht vergessen darf.

Für ein erfolgreiches Engagement in Indien ist eine ausreichende Vorbereitung und ein entsprechendes sorgfältiges Verhalten deutscher Unternehmen von zentraler Bedeutung. Natürlich lässt sich Erfolg nur begrenzt planen. Der größte Fehler wäre aber, nicht nach Indien zu kommen und zu investieren!¹⁴²

¹⁴² Vgl. Steinrück (Hauptgeschäftsführer der Deutsch-Indischen Handelskammer, 2008).

Anhang

Tabelle 6: Großunternehmen vs. KMU

	Großunternehmen	KMU
Unternehmensführung	§ Manager § fundierte Unternehmensführungskenntnisse § gutes technisches Wissen in Fachabteilungen und Stäben verfügbar (Spezialisten) § Führung nach Management-by-Prinzipen § ausgebautes formalisiertes Informationswesen § häufig Gruppenentscheidungen § geringe Bedeutung von Improvisation und Intuition, umfangreiche Planung § hochgradige, sachbezogene Arbeitsteilung § Ferne zum Betriebsgeschehen § gute Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen § Führungspotential austauschbar	§ Eigentümer-Unternehmer § mangelnde Unternehmensführungskenntnisse § technisch orientierte Ausbildung § patriarchalische Führung § unzureichendes Informationswesen zur Nutzung vorhandener Flexibilitätsvorteile § kaum Gruppenentscheidungen § größere Bedeutung von Improvisation und Intuition, Planung weniger umfangreich § durch Funktionsanhäufung überlastet, soweit Arbeitsteilung personenbezogen § unmittelbare Teilnahme am Betriebsgeschehen § geringe Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen § Führungspotential nicht austauschbar
Personal	§ hohe Zahl von Beschäftigten § häufig großer Anteil von ungelernten und angelernten Arbeitskräften § Akademiker in größerem Umfang beschäftigt § starke Tendenz zum ausgeprägten Spezialistentum § geringe Arbeitszufriedenheit	§ geringe Zahl von Beschäftigten § häufig unbedeutender Anteil von ungelernten und angelernten Arbeitskräften § kaum Akademiker beschäftigt § überwiegend breites Fachwissen vorhanden § vergleichsweise hohe Arbeitszufriedenheit
Organisation	§ personenunabhängige, an den sachlichen Gegebenheiten orientierte komplexe Organisationsstruktur § Arbeitsteilung § umfangreiche Abteilungsbildung § vorgeschriebene Informationswege § geringe persönliche Bindungen § formalisierte unpersönliche Weisungs- und Kontrollbeziehungen § Delegation in vielen Bereichen § große Koordinationsprobleme	§ auf den Unternehmer ausgerichtetes Einliniensystem, von ihm selbst oder mit Hilfe weniger Führungspersonen bis in die Einzelheiten überschaubar § Funktionshäufung § kaum Abteilungsbildung § kurze direkte Abteilungsbildung § starke persönliche Bindungen § Weisung und Kontrolle im direkten personenbezogenen Kontakt § Delegation in beschränktem Umfang

	§ hoher Formalisierungsgrad § geringe Flexibilität	§ kaum Koordinationsprobleme § hohe Flexibilität
Absatz	§ Deckung großdimensionierter Nachfrage in einem räumlich und/oder sachlich breiten Marktsegment § gute Wettbewerbsstellung	§ Deckung kleindimensionierter individualisierter Nachfrage in einem räumlich und /oder sachlich schmalen Marktsegment § Wettbewerbsstellung sehr uneinheitlich
Beschaffung und Materialwirtschaft	§ starke Position am Beschaffungsmarkt § überwiegend auftragsunabhängige Materialbeschaffung, abgesichert durch langfristige Verträge mit Lieferanten	§ schwache Position am Beschaffungsmarkt § häufig auftragsbezogene Materialbeschaffung (Ausnahme: Handel)
Produktion	§ kapitalintensiv § hohe Arbeitsteilung § überwiegend Spezialmaschinen § starke Kostendegression § mit steigender Ausbringungsmenge § keine langfristige Bindung an eine Basisinnovation	§ arbeitsintensiv § geringe Arbeitsteilung § überwiegend Universalmaschinen § geringe Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge § häufig langfristig gebunden an Basisinnovation
Forschung und Entwicklung	§ dauernd institutionalisierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung § langfristig-systematisch angelegte Forschung und Entwicklung § Produkt- Verfahrensentwicklung in engem Zusammenhang mit Grundlagenforschung § relativ langer Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung	§ keine dauernde institutionalisierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung § kurzfristig-intuitiv ausgerichtete Forschung und Entwicklung § fast ausschließlich bedarfsorientierte Produkt und Verfahrensentwicklung, kaum Grundlagenforschung § relativ kurzer Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung
Finanzierung	§ in der Regel breit gestreuter Besitz § ungehinderter Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten § unternehmensindividuelle staatliche Unterstützung in Krisensituation wahrscheinlich	§ im Familienbesitz § kein Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten § keine unternehmensindividuelle, kaum allgemeine Unterstützung in Krisensituationen

Quelle: nach Pfohl 1997, S.19ff.

Tabelle 7: Überblick Indien (Stand September 2006)

Ländername	Republik Indien, Republic of India, Bharat (Hindi)
Klima	monsunabhängig (Juli bis September), heiße Trockenzeit (April bis Juli)
Lage	Südasiens (beiderseits des nördlichen Wendekreises)
Landesfläche	3.287.000 qkm (gut neun mal die Fläche Deutschlands), davon 57Prozent landwirtschaftliche Nutzfläche und 16Prozent Waldfläche
Hauptstadt	New Delhi: ca. 12,8 Mio. Einwohner
Großstädte	Mumbai (Bombay): ca. 16,4 Mio. Einwohner Kolkata: ca. 12,8 Mio. Einwohner Chennai: ca. 6,4 Mio. Einwohner Bangalore: ca. 5,7 Mio. Einwohner Hyderahbad: ca. 5,5 Mio. Einwohner
Bevölkerung	ca. 1,1 Mrd. Inder, Wachstumsrate: ca. 1,9Prozent p.a. bzw. 18 Mio./ Jahr ¹⁴³
Landessprachen	Hindi (von weniger als 40Prozent gesprochen) ¹⁴⁴ und Englisch als Landessprachen, 21 weitere offiziell anerkannte Sprachen
Religionen	Hinduismus (ca. 80,5 Prozent), Islam (ca. 13,4 Prozent) Christentum (ca. 2,3 Prozent), Sikhismus (ca. 1,8 Prozent) sowie Buddhismus, Jainismus, Parsen u.a.
Nationalfeiertage	26. Januar – Tag der Republik 15. August – Unabhängigkeitstag
Regierungsform	Parlamentarische Demokratie: Bundesstaat (28 Staaten, 6 Unions-Territorien, National Capital Territory Delhi)
Staatsoberhaupt	Dr. A.P.J. Abdul Kalam <i>Staatsoberhaupt, Amtsantritt: 25.07.2002</i> Bhairon Singh Shekhawat <i>Vizepräsident, Amtsantritt: 19.08.2002</i>
Regierungschef	Dr. Manmohan Singh <i>Amtsantritt: 22.05.2004, Parteizugehörigkeit: Congress</i>
Außenminister	Dr. Manmohan Singh <i>Amtsantritt: November 2005</i>
Parlamentspräsident	Somnath Chatterjee <i>Unterhaus (Lok Sabha)</i> Vizepräsident Bhairon Singh Shekhawat <i>Oberhaus (Rajya Sabha)</i>

¹⁴³ Vgl. Bronger/ Wamser, 2005, S.10.¹⁴⁴ Vgl. Bronger/ Wamser, 2005, S. 20.

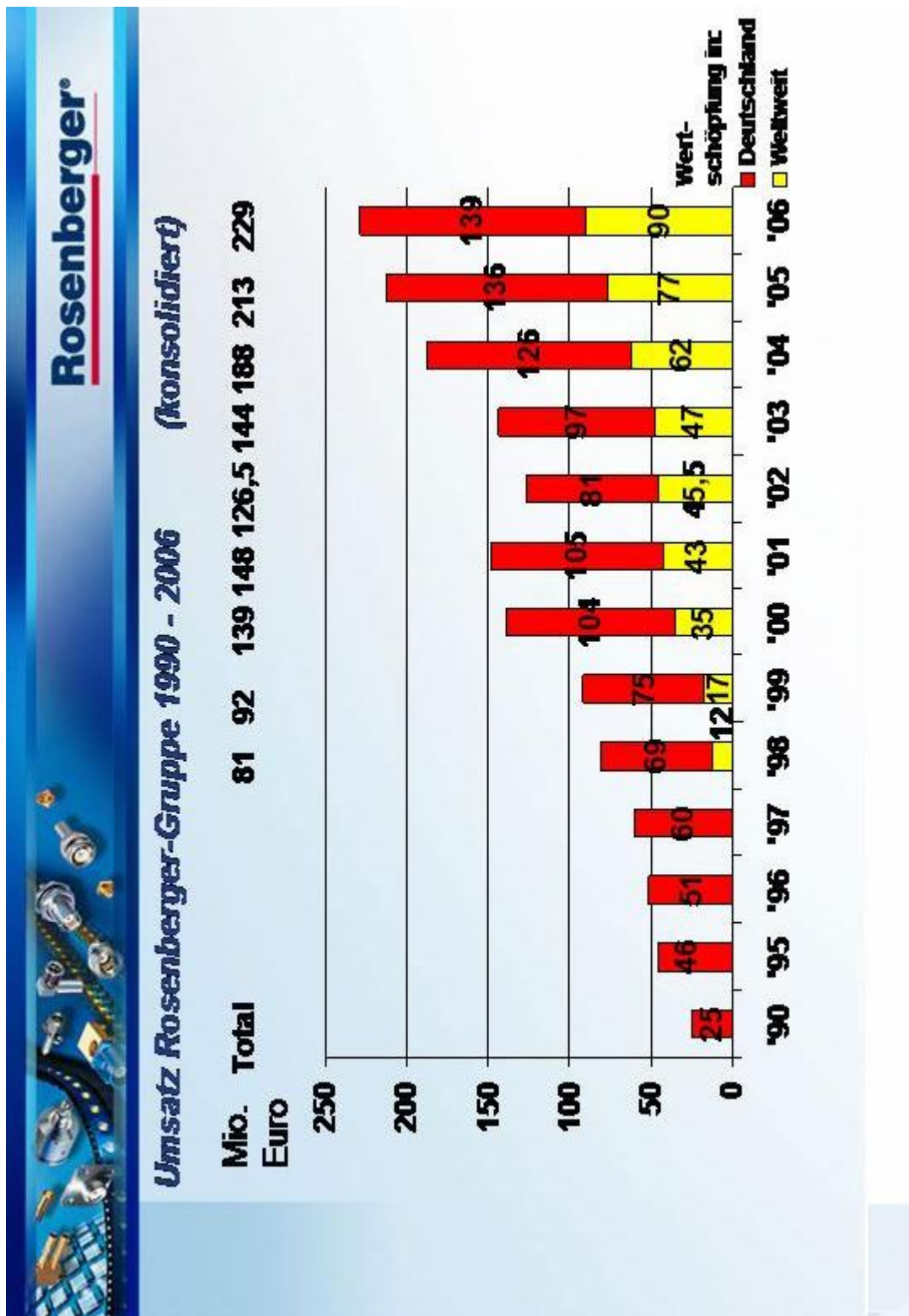
Oppositionsparteien	Bharatiya Janata Party (BJP), Biju Janata Dal (BJD), Shiv Sena (SS) u.a.
Gewerkschaften	Die fünf wichtigsten Gewerkschaftsdachverbände sind: 1. BMS (Bharatiya Mazdoor Sangh), 2.769.556 Mitgl., BJP 2. INTUC (Indian National Trade Union Congress), 2.587.378 Mitglieder, Congress(I) 3. CITU (Centre of Indian Trade Unions), 1.768.044 Mitgl., CPI(M) 4. HMS (Hind Mazdoor Sabha), 1.318.804 Mitgl., Janata Dal 5. AITUC (All India Trade Union Congress), 905.975 Mitgl., CPI
Mitgliedschaft in internationalen Organisationen	UN- und UN-Sonderorganisationen (1991/92 war Indien nichtständiges Mitglied im VN-Sicherheitsrat), G 15, Blockfreie (Präsidentschaft 1983-86), SAARC (Südasiatische Wirtschaftsgemeinschaft, seit 1985), Commonwealth (1947), ARF (Regionalforum über Sicherheitspolitik der ASEAN – Südostasiatische Staatengemeinschaft), WTO (Welthandelsorganisation)
Wichtigste Medien	1. staatlicher Rundfunk/Fernsehen: All India Radio/ Doordarshan 2. TV-Privatkanäle (Kabel/ Satellit): NDTV, Headlines Today/ Aaj Tak, CNBC, BBC, CNN, DW-TV, Eenadu TV, Asianet, ESPN, Star TV, Sony TV, Sun TV, Zee TV u.a. 3. englischspr. Tageszeitungen: The Times of India, Hindustan Times, The Hindu, Indian Express, Asian Age, The Statesman, The Telegraph,. 4. englischspr. Wirtschaftszeitungen: Economic Times, Financial Express, Business Standard, Hindu Business Line; 5. englischspr. politische Zeitschriften/Magazine: India Today, Outlook, Frontline, The Week u.a.
in Indien ansässige Deutsche	ca. 2.500 (Wirtschaft, Bildungswesen, Kultur, Missionen)
in Deutschland ansässige Inder	ca. 45.000 (Stand September 2006)
Bruttoinlandsprodukt	(2005/2006): ca. 566 Mrd. EURO
Pro-Kopf-Einkommen	(2005/2006): ca. 544,- EURO
Wirtschaftsjahr	vom 1. April bis 31. März des Folgejahres
Währung	1 EUR = 57.18121 INR (Stand: 30. Januar 2007) Indische Rupie; 1 Rupie = 100 Paise 100.000 Rupien = 1 Lakh 10.000.000 Rupien = 100 Lakh = 1 Crore

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach: Auswärtiges Amt, Bronger/ Wamser, 2005, Bundesverband deutscher Banken, Kaufmann et al., 2006.

Tabelle 8: Vor- und Nachteile der drei Grundformen der Internationalisierung

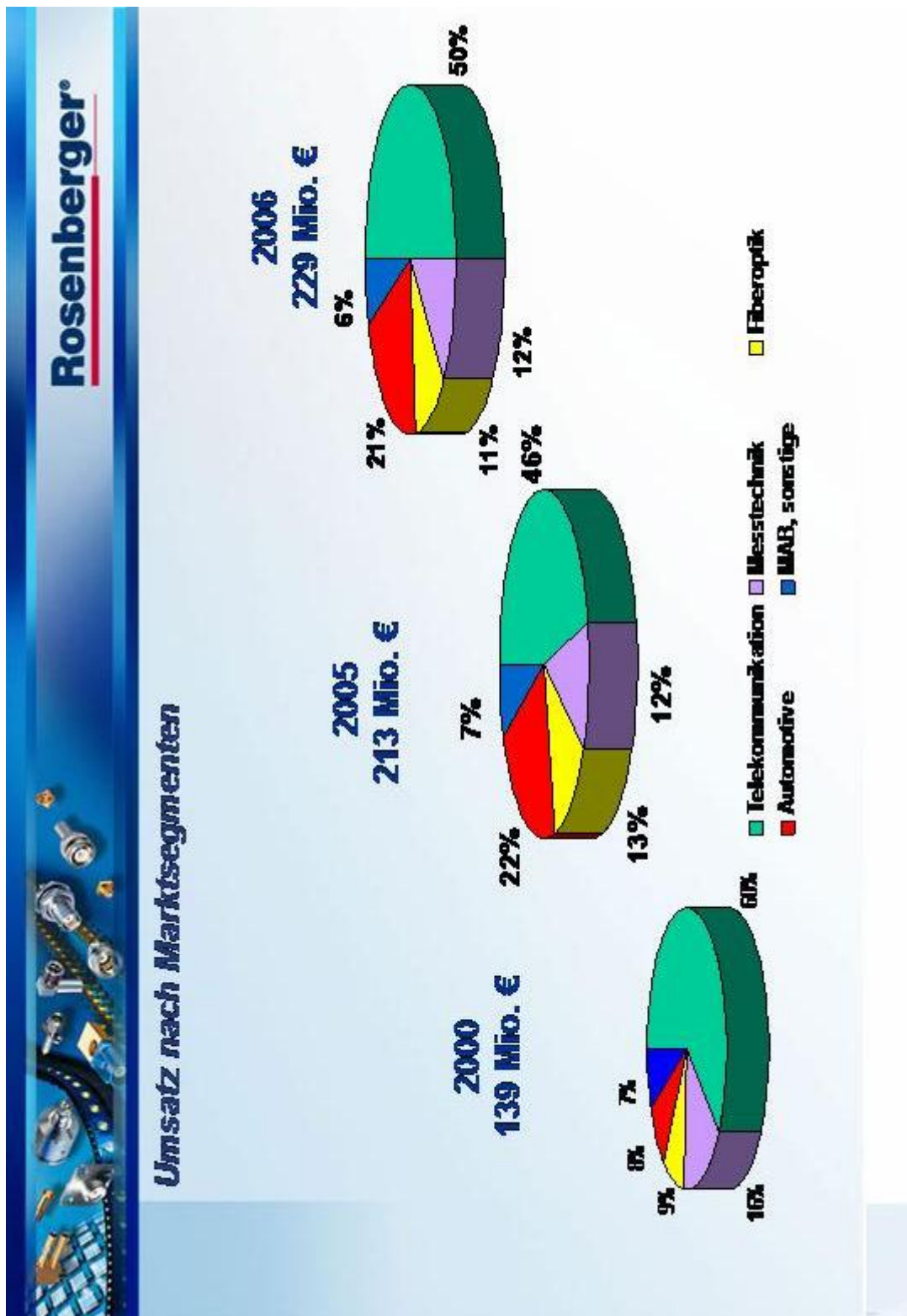
	Vorteile	Nachteile
Export	• Wahrnehmung von Wachstumschancen bei geringem Einsatz von Kapital im Ausland • Erwerb von spezifischen Ländermarkt-Know-how • Keine dauerhafte Bindung notwendig • Bessere Kapazitätsauslastung, langfr. economies of scale	• Transportkosten, Zölle, Kontingentierungen, administrative und rechtliche Einfuhrhemmnisse • Wechselkursrisiken • Verzicht auf Faktorkostenvorteile • Informationsdefizite durch geographische Distanz
Kooperationen ohne/ mit Kapitalbeteiligung	• Geringe finanzielle und personelle Ressourcenbindung • Zugang zu Ressourcen, Erfahrungen oder sonstigen Wettbewerbsvorteilen des Partnerunternehmens • Scheller Zugang in geographisch, rechtlich-politisch oder kulturell schwer zugänglichen Märkte	• Schaffung bzw. Förderung eines Konkurrenten durch Wissensübertragung • Wirtschaftliche Abhängigkeit, eingeschränkte Autonomie • Gefahr der Imagebeschädigung bei Verbreitung von Produkten minderer Qualität • Gefahr der Know-how-Diffusion
Direktinvestition/ 100%ige Tochtergesellschaft	• Optimale Marktbearbeitung durch Produktion und Service vor Ort • Insider-Position, schnelles und flexibles Reagieren auf Marktveränderungen • Vermeidung exportspezifischer Kosten (Transport, Zölle) • Wahrnehmung von Faktorkostenvorteilen	• Vergleichsweise hoher Kapitaleinsatz, daher hohes Risiko • Hohe Anforderungen an das Management • Kosten der Steuerung eines internationalen Konzerns • Hohe Abhängigkeit von der politischen und wirtschaftlichen Entwicklung im Zielland

Quelle: angelehnt an Gutmann/ Kabst, S.188.

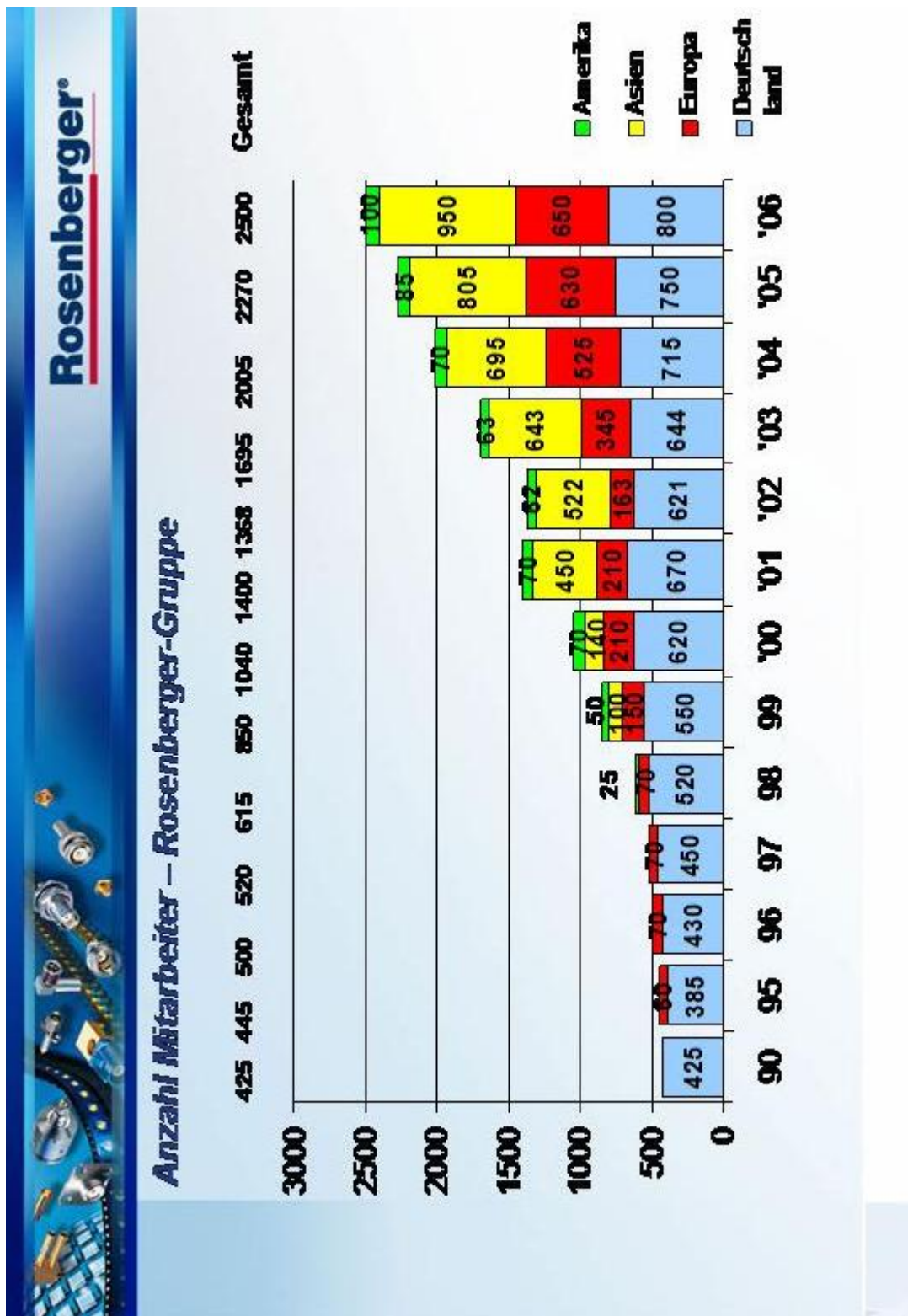
Abbildung 12: Umsatz *Rosenberger* Gruppe 1990 – 2006 (konsolidiert)

Quelle: Rosenberger Intranet

Abbildung 13: Umsatz nach Marktsegmenten



Quelle: Rosenberger Intranet

Abbildung 14: Anzahl - Mitarbeiter *Rosenberger Gruppe*

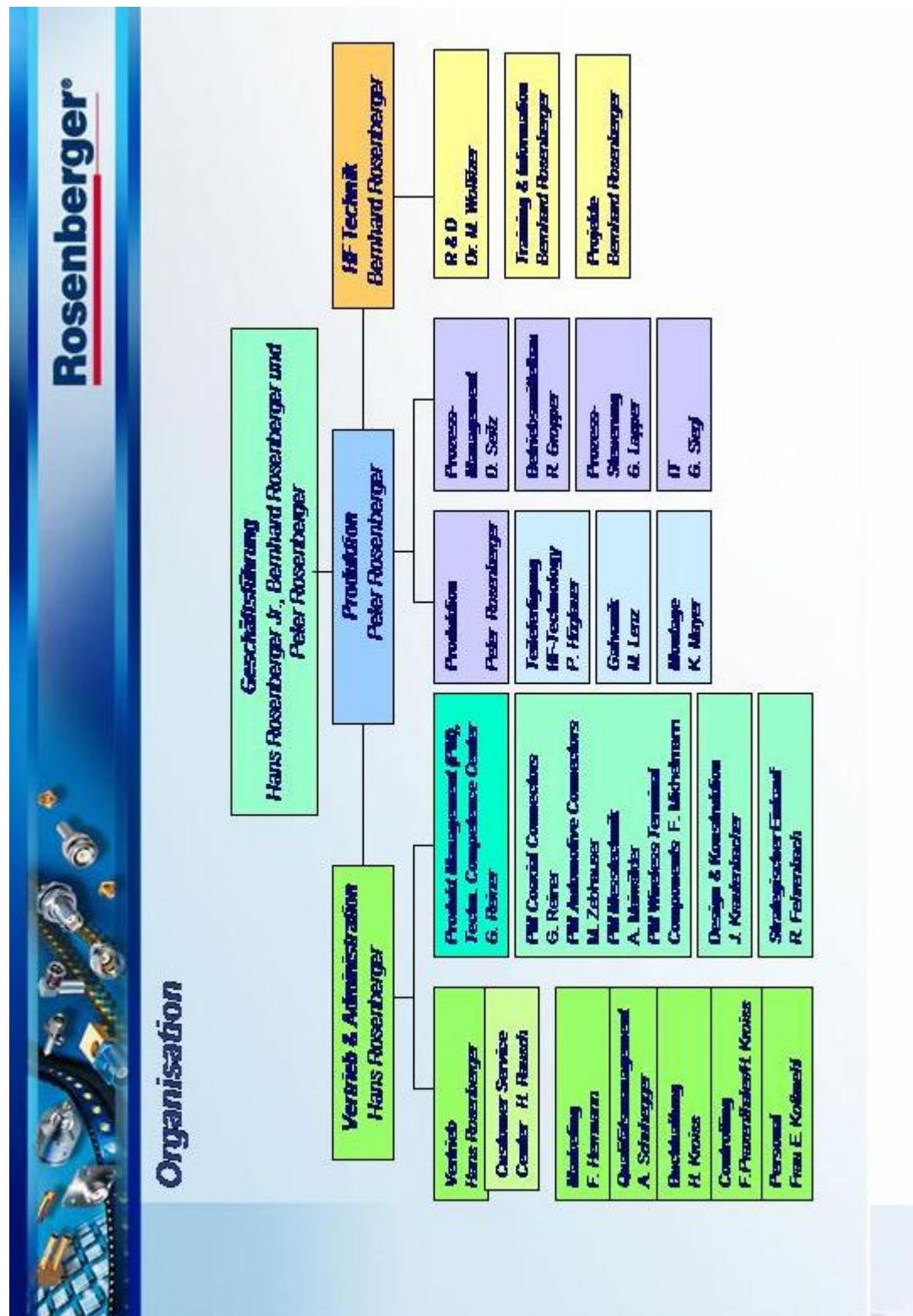
Quelle: Rosenberger Intranet

Abbildung 15: Rosenberger Fertigungsstandorte (weltweit)



Quelle: Rosenberger Intranet

Abbildung 16: Organisationsstruktur von Rosenberg



Quelle: Rosenberg Intranet

Abstract

Die vorliegende Diplomarbeit mit dem Titel „*Die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen in Indien mittels Joint Venture am Beispiel der Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG*“ beschäftigt sich zunächst mit der quantitativen und qualitativen Abgrenzung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) von Großunternehmen.

Bei der quantitativen Unterscheidung werden sowohl die Schwellenwerte des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn als auch die der EU-Kommission herangezogen. Die qualitativen Unterschiede werden anhand der für KMU typischen Charakteristika vollzogen.

In Kapitel 3 werden die Ursachen und Chancen im Zeitalter der Globalisierung betrachtet und die Möglichkeiten der Internationalisierung für den wirtschaftlichen Mittelstand aufgezeigt.

Im Anschluss werden die für das Fallbeispiel des Markteintritts der Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG in Indien relevanten Markteintrittsmethoden, d.h. Joint Venture und 100%iges Tochterunternehmen, auf deren Vor- und Nachteile hinterfragt.

Kapitel 5 verschafft dem Leser zunächst einen allgemeinen Überblick über den indischen Subkontinent und zeigt explizit die interkulturellen Unterschiede zwischen der westlichen und indischen Welt auf.

Im Fallspiel erfolgt durch die *Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG* der Bezug zur Praxis. Das betrachtete Unternehmen stellt einen typischen Vertreter des deutschen Mittelstandes dar. Der Familienbetrieb wird in der zweiten Generation von den drei Brüdern *Rosenberger* geführt und gilt als Weltmarktführer im Bereich der Hochfrequenzsteckverbindungen. Seit 1985 verfolgt diese Firma eine beeindruckende Außenhandelspolitik und kann durch den Schritt nach Indien als „Globales Familienunternehmen“ bezeichnet werden. Die Gründe für die Bildung eines Gemeinschaftsunternehmens mit einem indischen Partner zeigen auf, dass dadurch der für KMU typischen Ressourcenknappheit entsprochen wird.

Im Fazit erfolgt eine resümierende Stellungnahme in Bezug auf das Joint Venture *Rosenberger Shilpi Cable Technologies Limited*.

Lebenslauf



Philipp Thinius

Anschrift

Willstraße 14
97422 Schweinfurt
Deutschland

Telefon

+ 49 (0)9721 299002

Mobil

+ 49 (0)160 96689644

E-mail

philipp.thinius@gmx.de

	Persönliche Daten Geburtsdatum: 11. Januar 1980 in Burghausen/ Deutschland Staatsbürgerschaft: deutsch Familienstand: ledig Eltern: Jörg Thinius, Dipl.-Ing. Architekt und Annegret Thinius, Lehrerin Geschwister: Moritz Thinius, Student der Medizin Eva Thinius, Abiturientin
	Ausbildung
Oktober 2000 - April 2007	Studium der Internationalen Betriebswirtschaft an der Universität Wien Schwerpunkte: Internationales Marketing und Internationales Management
September 1990 – Juni 1999	Alexander von Humboldt Gymnasium, Schweinfurt Allgemeine Hochschulreife Sprachenfolge: Englisch (9 Jahre), Latein (5 Jahre) Leistungskurse: Deutsch/ Sport 3./ 4. Abiturfach: Mathematik/ Wirtschafts- und Rechtslehre
September 1986 – Juli 1990	Kerschensteiner Grundschule, Schweinfurt
	Sprachaufenthalte
Juni 2000 – Juli 2000	Spanisch für Fortgeschrittene in Salamanca / Spanien im Institut "Don Quijote"
Sept. 1999 – Dez. 1999	Spanisch Basiskurs in Salamanca / Spanien im Institut "Colegio de estudios hispanicos"
Juli 1994 – September 1994	Englisch für Fortgeschrittene in London / Großbritannien bei "Pilgrims"

Praktika / Arbeitserfahrung

Juni 2007 – heute	Business Development Manager bei der Adecco Personaldienstleistungen GmbH
November 2006 – April 2007	Diplomand bei der Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG, Fridolfing Thema "Die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen mittels Joint Venture in Indien"
Juli 2006 – November 2006	Praktikum bei der Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG, Fridolfing Einsatz in den Abteilungen Marketing und Controlling Aufgabenbereiche: Datenpflege des Online-Katalogs Mitarbeit bei der Erstellung eines neuen Produktkatalogs Mithilfe bei der Organisation und Abwicklung des Messeauftritts bei der electronica 2006 in München Dokumentation des internen Zahlungsverkehrs für das Jahr 2006 Erstellung einer Produktionsausschussliste
Juli 2005 – August 2005	Werkstudent bei der ZF Trading GmbH, Schweinfurt Einsatz in der Logistikabteilung Aufgabenbereich: Steuerung der Auftragsabwicklung und -kommissionierung
Juli 2004 – August 2004	Werkstudent bei der ZF Trading GmbH, Schweinfurt Einsatz in der Logistikabteilung Aufgabenbereich: Steuerung der Auftragsabwicklung und -kommissionierung
März 2003 – Juni 2004	Teilzeitbeschäftigung im Golf- und Sportclub Fontana, Niederösterreich Aufgabenbereiche: Einsatz in der Mitgliederbetreuung Mithilfe bei der Organisation und Abwicklung von Golfturnieren
Juli 2002 – September 2002	Praktikum bei der ZF Sachs AG, Saltillo / Mexiko Einsatz in der Finanzabteilung Aufgabenbereiche: Dokumentation der Frachtkosten und Fakturierung mit anschließender Analyse Prüfung der Soll- und Istwerte des Betriebsvermögens

April 2000 – Mai 2000

Orientierungspraktikum bei der Städt. Sparkasse, Schweinfurt
Einsatz in der Abteilung Vermögensberatung und in einer Zweigstelle
Aufgabenbereiche:
Kundenbetreuung und -beratung am Schalter
Abwicklung von Geschäftsvorfällen auf Zahlungsverkehrs- und Sparkonten
Erläutern von verschiedenen Möglichkeiten der Geldanlage
Erledigung von anfallendem Schriftverkehr

März 2000 – April 2000

Orientierungspraktikum bei der DaimlerChrysler AG, Schweinfurt
Einsatz in den Abteilungen Fuhrpark und Marketing
Aufgabenbereiche:
Mitarbeit im operativen Geschäft, insbesondere in der Autovermietung
Mithilfe bei der Präsentation des modellgepflegten SLK

Juli 1999 – August 1999

Werkstudent bei der Mannesmann Sachs AG, Schweinfurt
Einsatz in der Produktion (Kupplungsscheiben)

Sprach- und EDV-Kenntnisse

Deutsch: Muttersprache
Englisch: sehr gut in Wort und Schrift
Spanisch: gut in Wort und Schrift

Windows, MS-Office
Grundkenntnisse in SQL, Html, SPSS und ProAlpha

Literaturverzeichnis

AT Kearney, 2002: Foreign Direct Investment Confidence Index 2002, The Global Business Policy Council, September 2002, Volume 5, Virginia (USA).

AT Kearney, 2004: Foreign Direct Investment Confidence Index 2004, The Global Business Policy Council, October 2004, Volume 7, Virginia (USA).

AT Kearney, 2005: Foreign Direct Investment Confidence Index 2005, The Global Business Policy Council, 2005, Volume 8, Virginia (USA).

Bamberger, I./ Wrona, T.: Globalisierungsbetroffenheit und Anpassungsstrategien von Klein- und Mittelunternehmen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 7, S.713-735, 1997.

Beck, U.: Was ist Globalisierung? Frankfurt/ Main, 1997.

Beutel, R.: Unternehmensstrategien international tätiger mittelständischer Unternehmen, Frankfurt, 1988.

Bolsinger, H. J.: Die Genossenschaft als Kooperationsmodell für symbiotische KMU-Netzwerke, Nürnberg, 2006.

Bronger, D./ Wamser, J.: Indien – China, Vergleich zweier Entwicklungswege, Münster, 2005.

Coase, R. H.: The Nature of the Firm. Economica, 4. Jahrgang, Nr.4, S. 386 – 405, 1937.

Connector Supplier: Rosenberger, Connector News, Marktstudie, 23.November 2005.

Deppisch, M.: Die indische Herausforderung, Schweinfurter Tagblatt, 12. April 2008, Nr. 86, S.33.

Dicken, P.: Global Shift – Transforming the World Economy, New York/ London, 1998.

Dörnberg, A.: Die Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen – Auswirkungen auf Organisationsstruktur und Führungsstil, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Band 58, Göttingen, 1982.

Feldhaar, B.: Einstieg in das Auslandsgeschäft - Gründe für den Export, in RKW-Reader, Profitable Unternehmensführung - Konzepte und Methoden für den Erfolg mittelständischer Unternehmen, Eschborn, 2000.

Gairola, A.: „Indien ist wie eine Droge“, in Harvard Businessmanager, S. 59-66, Juni 2006.

Gillespie, K./ Jeannet, J.-P./ Hennessey, H.D.: Global Marketing – An interactive Approach, Hartford, C. (Hrsg), Boston, 2004.

Gruhler, W.: Wirtschaftsfaktor Mittelstand-Wesenselemente der Marktwirtschaft in West und Ost, 2. Auflage, Köln, 1994.

Gutmann, J., Kabst, R.(Hrsg.): Internationalisierung im Mittelstand. Chancen – Risiken –Erfolgsfaktoren, Wiesbaden, 2000.

Gutowski, A.: PR China and India – Development after the Asian Economic Crisis in a 21st Century Global Economy, Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen Colloquium der Universität Bremen, Nr. 69, Januar 2001, Hrsg. von Knorr, A./ Lemper A./ Sell, A./ Wohlmuth, K.

Hering, E./ Pförtsch, W./ Wordelmann, P.: Internationalisierung des Mittelstandes – Strategien zur internationalen Qualifizierung in kleinen und mittleren Unternehmen, Schriftreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung, Bonn, 2001.

Heymann, E./ Just, Th./ Löwik, L./ Väth, M.: Infrastruktur Indien: 450 Mrd. Gründe, jetzt zu investieren in Deutsches Bank Research, Aktuelle Themen 410, Frankfurt am Main, 12.Februar 2008.

Hoch, M.: Strategische Planung in mittelständischen Unternehmen, Bamberg, 1989.

Haussmann, H./ Holtbrügge, D./ Rygl, D./ Schillo, K.: Erfolgsfaktoren mittelständischer Weltmarktführer, Working Paper 3/2006, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre insbesondere, insbesondere Internationales Management.

Icks, A.: Trends und Zukunftsperspektiven, in Icks, A./ Kaufmann, F./ Menke, A.(Hrsg.), Unternehmen Mittelstand-Chancen im globalen Strukturwandel, München, 1997.

IFM: BDI-Wirtschaftspanel, Ergebnisse Online-Mittelstandsbefragung (Langfassung) im Auftrag von Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) e.V., Ernst & Young AG, IKB Deutsche Industriebank AG, Frühjahr 2005.

Jacobi, W.: Sonderdruck aus RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, Das mittelständische Unternehmen und sein Umfeld, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2006.

Johanson, J./ Vahlne J.- E.: The Internationalization Process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, Journal of International Business Studies 8 (1), S. 23-32, 1977.

Kaufmann, L.(Hrsg.)/ Panhans, D./ Steinrücke, B./ Horn, C./ Kues, A./ Koch, M./ Paschke, C.: Investmentguide Indien – Erfolgsstrategien deutscher Unternehmen auf dem Subkontinent, Stuttgart, 2006.

Koller, H./ Raithel, U./ Wagner, E.: Internationalisierungsstrategien mittlerer Industrieunternehmen am Standort Deutschland. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 2 (1998), S. 175-203.

Koubek, N./ Krishnamurthy, G. R.: Strategien deutscher Unternehmen in Indien, Frankfurt am Main, 2006.

Kreuser, G.: Der Schlüssel zum indischen Markt, Wiesbaden, 2002.

Kutschker, M./ Schmid, S.: Internationales Management. Oldenbourg Verlag, München, 2005.

Lehmann, R./ Schlange, L.: Born Global – Die Herausforderungen einer internationalen Unternehmensgründung in Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE), 3/2004, S. 206 – 224.

Lubritz, S.: Internationale Strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen. Eine theoretische und empirische Analyse, in Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft. Band 2318, Frankfurt am Main, 1998.

Messner, W.: Das Management interkultureller Teams: Deutschland / Indien, in Koubek, N./ Krishnamurthy Gogineni R. (Hrsg.): Strategien deutscher Unternehmen in Indien, Frankfurt am Main, 2006.

Mitterer, K./ Mimler, R./ Thomas, A.: Beruflich in Indien – Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, Göttingen, 2006.

Mohr, A. T.: Conceptualising Inter-organisational Adjustment in International Joint Ventures in Eli, M. (Hrsg.): Der Weg der KMU in die Zukunft - Globalisierung der Märkte, Management, Innovation - Bericht über ein ifo Wirtschaftssymposium, das am 9. Oktober 1997 in Kooperation mit der Industrie- und Handelskammer Südwestsachsen in Chemnitz stattfand. München, ifo Inst. für Wirtschaftsforschung, 1997.

M2 Communication Ltd.: Opportunities in the Telecommunications Sector in India in Financial Wire, Forest Hills, 12. Oktober 2006.

Niehoff, W./ Reitz, G.: Going Global – Strategien, Methoden und Techniken des Auslandsgeschäfts, Springer, Berlin Heidelberg, 2001.

Oppenländer, K. H.: Die Globalisierung der Märkte und ihre Auswirkungen auf Klein- und Mittelbetriebe in Eli, M. (Hrsg.): Der Weg der KMU in die Zukunft - Globalisierung der Märkte, Management, Innovation - Bericht über ein ifo Wirtschaftssymposium, das am 9. Oktober 1997 in Kooperation mit der Industrie- und Handelskammer Südwestsachsen in Chemnitz stattfand. München, ifo Inst. für Wirtschaftsforschung, 1997.

Pfohl, H.-Ch. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3., neu bearb. Auflage, Berlin 1997.

Pichler, J. H./ Pleitner, H. J./ Schmidt, K. - H.: Management in KMU - Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen, Wien, 1996.

Picot, A.: Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. DBW, 42. Jahrgang, Nr.2, S. 267 – 284, 1982.

Probst, J.B./ Rüling, Ch.-C: Joint Ventures und Joint Venture – Management, in Schaumburg, H. (Hrsg.), Internationale Joint Venture, Stuttgart, 1999.

Richter, W.: Der Mittelstand: Motor der deutschen Wirtschaft, in Icks, A./ Kaufmann F./ Menke A.(Hrsg.), Unternehmen Mittelstand-Chancen im globalen Strukturwandel, München, 1997.

Röhl, K.-H.: Mittelstandspolitik – Eine wirtschaftliche Agenda zur Stärkung mittelständischer Unternehmen, Beiträge zur Ordnungspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 16, Köln, 2005.

Rygl, D.: Länderübergreifende Konfiguration von Wertaktivitäten in Born Global Firms in Holtbrügge, D. (Hrsg.): Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmungen – Festschrift zum 60. Geburtstag von Honorarprofessor Dr. Helmut Haussmann, Bundeswirtschaftsminister a.D., Stuttgart, 2003.

Scharrer, J.: Internationalisierung und Länderselektion – Eine empirische Analyse mittelständischer Unternehmen in Bayern, München, 2000.

Schenk, K.-E.: Internationale Kooperationen und Joint Ventures, Theoretische und strategische Grundlagen in Schoppe, S.G.: Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre, München, 1992.

Schmidt, A./ Menke, A./ Hespe, A./ Künzel, Th.: Die Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Banken, Institut für Mittelstandsforschung, IfM – Materialien, Nr. 113, Bonn, 1995.

Schuh, G./ Friedli, T./ Kurr, A.: Kooperationsmanagement, München, 2005.

Sell, A.: Die Internationale Unternehmenskooperationen, München, 2002.

Simon, M.Ch./ Welling, M./ Freiling, J.: Internationalisierung – Wachstumstreiber oder Totengräber des innovativen Mittelstands, in Abel, R./ Bass H./ Ernst-Siebert (Hrsg.): Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb, München und Mering, 2006.

Steinrücke, B. (Hauptgeschäftsführer der Deutsch-Indischen Handelskammer): Im Interview mit Michael Deppisch, Schweinfurter Tagblatt, S.33, 12. April 2008, Nr. 86.

Vahlne J.- E./ Nordström K. A.: The internationalization Process: Impact of competition and experience; The International Trade Journal, Volume 7, Number 5, S. 529-548, 1993.

Weber, P.: Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden, 1997.

Weinert, S./ Wamser, J.: Markteintrittsstrategien kleiner und mittelständischer deutscher Unternehmen in Indien, in Koubek, N./ Krishnamurthy Gogineni R. (Hrsg.): Strategien deutscher Unternehmen in Indien, Frankfurt am Main, 2006.

Welge, M.K./ Holtbrügge, D.: Internationales Management, 3. Auflage, Stuttgart, 2003.

Welter, F.: Strategien, KMU und Umfeld-Handlungsmuster und Startegiegenese in kleinen und mittleren Unternehmen. Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Heft 69, Berlin, 2003.

Williamson, O.E.: The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting, New York, 1985.

Wolter, H.-J./ Hauser, H.-E.: Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland- Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands. Auszug aus: „Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001“, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr.90 NF, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2001.

Zotz, V.: Die neue Wirtschaftsmacht am Ganges – Strategien für langfristigen Erfolg in Indien, Redline Wirtschaft, Heidelberg, 2006.

Internet:

Auswärtiges Amt: Auswärtiges Amt: <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laender/Indien.html>, eingesehen am 20.12.2006.

Bayern LB: Länderanalyse Indien, Februar 2006:
http://www.bayernlb.de/ar/Internet/de/Downloads/0100_CorporateCenter/5700Laender/LaenderanalysenA-K/Indien/Indien-D0605.pdf, eingesehen am 13.12.2006.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung:
<http://www.bmz.de/de/laender/partnerlaender/indien/index.html>, eingesehen am 13.12.2006.

Bundesverband deutscher Banken:
<http://www.bankenverband.de/html/reisekasse/waehrungsrechner.asp>, eingesehen am 30.01.2007.

Ministry of Communications & Information Technology: Annual Report 2005-2006,
<http://www.dotindia.com/annualreport/AR-4-12-2006.pdf>, eingesehen am 23.02.2007.

Ihlau, O.: Weltmacht Indien – Auf dem Weg an die Spitze, 23.08.2006, ,
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,431672,00.html>,
eingesehen am 17.01.2007.

Institut für Mittelstandsforschung: Definition und Schlüsselzahlen: <http://www.ifm-bonn.org/Mittelstand/>, eingesehen am 26.11.2006.

Institut für Mittelstandsforschung: Quantitative Auseinandersetzung mit der Mittelstandsdefinition, Projekt 5-2006, <http://www.ifm-bonn.org/projekte/5-2006.htm>,
eingesehen am 17.10.2006.

Institut für Mittelstandsforschung (Universität Mannheim): Mittelstandsbericht 2005: Stärken, Schwächen und Wandel (Anhang): Der Mittelstand im Sog der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, <http://www.ifm.uni-mannheim.de/>, eingesehen am 20.03.2007.

Kanwar, O.S. President FICCI (Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry): Mittelstand goes to India, Begrüßungsrede zum Indo-German SME Congress am 12. Februar 2005 in Neu Delhi, <http://www.ficci.com/media-room/speeches-presentations/2005/feb/feb12-sme-welcome.htm>, eingesehen am 29.01.2007.

OECD: General cartel bans: Criteria for exemption for small and medium-sized enterprises, Paris, 1997, <http://www.oecd.org/dataoecd/34/54/1920345.pdf>, eingesehen am 07.02.2007.

Post show report of India Telecom 2007:

http://www.dot.gov.in/2008/Post_Show_Report_IT'07.pdf, eingesehen am 26.03.2008.

Rosenberger Homepage: www.rosenberger.de/de/About_us/company_profile.php, eingesehen am 23.01.2007.

Rosenberger Intranet: www.rosenberger.de/intranet, eingesehen am 25.11.2006

Schaffer, T.: Indien-Auf dem Weg zur Weltmacht? Deutsche Bank Research 8, Februar 2006, http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000196226.pdf, eingesehen am 29.01.2007.

Schmidt-Ajayi, B.: Indien – Komplexe Strukturen, in Asia Bridge 12/ 2006, http://www.oav.de/c/artikel/AB_12-06_oav.pdf, eingesehen am 31.01.2007.

Schröder, G.: Rede von Ex-Bundeskanzler Schröder zur Eröffnung der Verkehrskonferenz „Weltmarkt Bahn“ am 20.09.2004, <http://archiv.bundesregierung.de/bpaexport/artikel/15/716915/multi.htm>, eingesehen am 23.11.2006.

Spencer, J.: Seeing in India's Cell phone Sector; Hutchison Essar Frenzy Reflects Push to Enter Big Untapped Market, Wall Street Journal (Eastern edition), New York, 10. Januar, 2007, <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1191910461&sid=4&Fmt=4&clientId=36147&RQT=309&VName=PQD>, eingesehen am 03.02.2007.

Statistisches Bundesamt Deutschland: Länderprofil Indien, 2006,
http://www.destatis.de/download/d/veroe/laenderprofile/lp_indien.pdf, eingesehen am 21.12.2006.

Statistisches Bundesamt Deutschland: Statistisches Jahrbuch – Für das Ausland,:
http://www.destatis.de/download/jahrbuch/jahrbuch2006_ausland.pdf, eingesehen am 21.12.2006.

Steinmeier, F.-W.: Rede von Bundesaußenminister Steinmeier anlässlich der Eröffnung der Frankfurter Buchmesse, am 03.10.2006: <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Infoservice/Presse/Reden/2006/061003-Buchmesse.html>, eingesehen am 13.12.2006.

Telecommunications Industry and Market in India: Top sector for foreign direct investment in India, <http://www.indiaonestop.com/fdi-telecom.htm>, eingesehen am 26.03.2008.

Textination (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie):
Jahreswirtschaftsbericht Indien 2005/ 2006,
<http://textination.de/de/Daten%20Infos/Indien/Laenderinfo#daten>, eingesehen am 31.01.2007.

The Gateway of Rajasthan: http://www.bhiwadi.com/bh_abt_bhw.html, eingesehen am 19.12.2007.

Tietje/ Ch.: Grundstrukturen und aktuelle Entwicklungen des Rechts der Beilegung internationaler Investitionsstreitigkeiten. Arbeitspapier aus dem Institut für Wirtschaftsrecht, Martin-Luther-Universität, Halle-Wittenberg, Januar 2003,
http://edoc.bibliothek.uni-halle.de/servlets/MCRFileNodeServlet/HALCoRe_derivate_0000099/Heft10.pdf?hosts=local, eingesehen am 02.03.2007.

Wamser, J.: Standort Indien – Potenziale und Probleme deutscher Unternehmen,
http://www.oscar.de/archiv/2005_01/newsletter/nl_stort_indien.php, eingesehen am 22.12.2006.

Wieselhuber, N., Geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Unternehmensberatung in München: Chancen und Risiken der Internationalisierung, München: http://www.competence-site.de/strategmanagement.nsf/AttachShow!OpenFrameset&attachfile=/strategmanagement.nsf/91C1F038EE93D009C1256CF400448145/DollarFile/Chancen_und%20_Risiken_der_Internationalisierung.pdf, eingesehen am 18.10.2006.

Zingel, H.: Formen unternehmerischer Zusammenarbeit - Das Joint Venture Unternehmen, <http://www.bwl-bote.de/20030917.htm>, eingesehen am 02.02.2007.

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift