

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht	I
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	XI

Teil I: Grundlagen

1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Vorgehensweise	5
1.4 Begriffliche Abgrenzung des mittelständischen Unternehmens	8
1.5 Forschungskonzeption.....	13
2 Internationalisierung mittelgrosser Unternehmen	23
2.1 Globalisierung als Herausforderung für den Mittelstand.....	23
2.2 Theoretische Erklärungsansätze zur Internationalisierung.....	29
2.3 Der Internationalisierungsprozess mittelgrosser Unternehmen	40

Teil II: Internationalisierung in Japan: Chancen und Gefahren für den deutschen Mittelstand

3 Umfeldbedingungen der Geschäftstätigkeit in Japan	47
3.1 Markt- und Wettbewerbsbedingungen	48
3.2 Markterschliessungshemmnisse	49
3.3 Wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Wandel	62
4 Internationalisierungsstrategien für Japan.....	71
4.1 Investive Internationalisierung in Japan.....	72
4.2 Das Japan-Engagement der deutschen Wirtschaft	75
4.3 Empirische Forschungsergebnisse	90
4.4 Phasenmodell der Internationalisierung mittelgrosser Unternehmen in Japan	101

Teil III: Handlungskonzept für die Internationalisierung mittelgrosser Unternehmen in Japan

5 Phase I: Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung	107
5.1 Lizenzvereinbarungen	108
5.2 Vertriebsvereinbarungen	116
5.3 Transformation zu investiven Internationalisierungsformen	140
5.4 Bedeutung für die Internationalisierung mittelgrosser Unternehmen	151
6 Phase II: Equity-Joint-ventures.....	153
6.1 Ausgangssituation	154
6.2 Partnerwahl	169
6.3 Gestaltung von Joint-venture-Verträgen	175
6.4 Ausgewählte Handlungsfelder des Joint-venture-Management.....	187
6.5 Erfolgsfaktoren für mittelgrosse Unternehmen.....	199
6.6 Transformation zur 100%igen Tochtergesellschaft	201
6.7 Bedeutung für die Internationalisierung mittelgrosser Unternehmen	213
7 Phase III: Alleingang	215
7.1 Greenfield Investment	216
7.2 Akquisition eines japanischen Unternehmens	251
7.3 Bedeutung für die Internationalisierung mittelgrosser Unternehmen	267
8 Schlussbemerkungen	269
Anhang	275
A: Konfigurationen internationaler Geschäftstätigkeit	275
B: Japan im Umbruch	276
C: Deregulation and FDI-Trends.....	277
D: Statement of the Japan Investment Council on M&A	278
Gesprächsverzeichnis.....	279
Unternehmensprofile	282
Literaturverzeichnis.....	283

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Grundlagen

1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Vorgehensweise	5
1.4 Begriffliche Abgrenzung des mittelständischen Unternehmens	8
1.4.1 Quantitative und qualitative Abgrenzungskriterien	8
1.4.2 Nominaldefinition.....	10
1.5 Forschungskonzeption.....	13
2 Internationalisierung mittelgrosser Unternehmen	23
2.1 Globalisierung als Herausforderung für den Mittelstand	23
2.1.1 Internationalisierung als strategisches Handlungserfordernis	24
2.1.2 Der Internationalisierungsgrad des Mittelstandes	25
2.1.3 Deutsche Unternehmen auf den asiatisch-pazifischen Wachstumsmärkten	26
2.1.4 Das Asien-Konzept der deutschen Bundesregierung.....	28
2.2 Theoretische Erklärungsansätze zur Internationalisierung.....	29
2.2.1 Internationalisierungstheorien	30
2.2.1.1 Internalisierungs- bzw. Transaktionskostentheorie	30
2.2.1.2 Eklektische Theorie der internationalen Produktion	31
2.2.1.3 Skandinavische Internationalisierungsmodelle	32
2.2.1.4 GAINS-Paradigma	35
2.2.2 Ausgewählte Konzepte des internationalen Marketing	37
2.3 Der Internationalisierungsprozess mittelgrosser Unternehmen	40
2.3.1 Grössenspezifische Internationalisierungshemmnisse.....	40
2.3.2 Schrittweise Ausdehnung des internationalen Engagements.....	42
2.3.3 Internationalisierungsphasen und -determinanten	43

Teil II: Internationalisierung in Japan: Chancen und Gefahren für den deutschen Mittelstand

3 Umfeldbedingungen der Geschäftstätigkeit in Japan	47
3.1 Markt- und Wettbewerbsbedingungen	48
3.2 Markterschliessungshemmnisse	49
3.2.1 Strukturelle Barrieren	51
3.2.1.1 Komplexe Distributionssysteme	51
3.2.1.2 Horizontale und vertikale Keiretsu	52
3.2.1.3 Industrielle Zulieferbeziehungen in Japan	54
3.2.2 Soziokulturelle Barrieren	56
3.2.2.1 Sprache und Kommunikation	56
3.2.2.2 Langfristige Zeithorizonte	57
3.2.2.3 Unternehmen als Schicksalsgemeinschaften	58
3.2.2.4 Konsensorientierte Entscheidungsfindung	59
3.2.2.5 Vertrauen und Verträge	61
3.3 Wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Wandel	62
3.3.1 Öffnungstendenzen - Westliche Erwartungen und japanische Realitäten	62
3.3.2 Veränderungen in der japanischen Arbeitswelt	64
3.3.3 Innovative Distributionswege und Verkaufsformen	65
3.3.4 Aufbrechen traditioneller Zulieferbeziehungen	67
4 Internationalisierungsstrategien für Japan	71
4.1 Investive Internationalisierung in Japan	72
4.1.1 Asymmetrische Bilanz der Direktinvestitionen	72
4.1.2 Erklärungsansätze aus Theorie und Praxis	74
4.2 Das Japan-Engagement der deutschen Wirtschaft	75
4.2.1 Wirtschaftsbeziehungen zwischen Japan und Deutschland	75
4.2.1.1 Aussenhandel	75
4.2.1.2 Direktinvestitionen	76
4.2.2 Die Präsenz des deutschen Mittelstandes	77
4.2.2.1 Bestandsaufnahme	78
4.2.2.2 Problemfelder im Japangeschäft	81
4.2.2.3 Das Stimmungsbild der deutschen Wirtschaft in Japan	82

4.2.2.4 Beurteilung und Ausblick	84
4.2.3 Motive für eine Ausweitung des Engagements	86
4.3 Empirische Forschungsergebnisse	90
4.3.1 KHAN/YOSHIHARA: Strategy and Performance of Foreign Companies in Japan	90
4.3.2 MIRZA/BUCKLEY/SPARKES: European Direct Investment in Japan	93
4.3.3 HEDLUND/KVERNELAND: Swedish Investments in Japan	94
4.3.4 KARPPINEN-TAKADA: Finnish Companies Operating in Japan.....	96
4.3.5 PEDERGNANA: Schweizer Unternehmen im japanischen Markt	98
4.3.6 KUMAR/STEINMANN: Subsidiaries of German Companies in Japan	99
4.4 Phasenmodell der Internationalisierung mittelgrosser Unternehmen in Japan	101
4.4.1 Interne und externe Bestimmungsfaktoren des Internationalisierungsprozesses..	101
4.4.2 Idealtypischer Verlauf des Internationalisierungsprozesses	103

Teil III: Handlungskonzept für die Internationalisierung mittelgrosser Unternehmen in Japan

5 Phase I: Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung	107
5.1 Lizenzvereinbarungen	108
5.1.1 Der japanische Lizenzmarkt	108
5.1.2 Gestaltung von Lizenzverträgen	109
5.1.3 Chancen und Gefahren der Lizenzvereinbarung.....	112
5.1.4 Erfolgsfaktoren für mittelgrosse Unternehmen	114
5.2 Vertriebsvereinbarungen	116
5.2.1 Gestaltung von Vertretungsverträgen	116
5.2.2 Handelshäuser.....	118
5.2.2.1 Sogo Shosha	118
5.2.2.2 Semmon Shosha	121
<i>Fallbeispiel Trumpf GmbH + Co.: Vertriebsabkommen mit Fujimoto Sangyo ..</i>	<i>122</i>
5.2.2.3 Deutsche Handelshäuser als Partner des Mittelstandes.....	124
<i>Fallbeispiel Hettich-Holding GmbH & Co.: "Huckepackvertrag" mit</i>	
<i>C. Illies & Co.</i>	<i>125</i>
5.2.2.4 Erfolgsfaktoren für mittelgrosse Unternehmen.....	129

5.2.3 Japanische Hersteller	132
5.2.3.1 Chancen und Gefahren der Zusammenarbeit	132
<i>Fallbeispiel Rohde & Schwarz: Vertriebskooperation mit Advantest Corporation</i>	133
5.2.3.2 Erfolgsfaktoren für mittelgrosse Unternehmen	137
5.2.4 Grosse japanische Einzelhändler	139
5.3 Transformation zu investiven Internationalisierungsformen	140
5.3.1 Zeitliche Befristung von Lizenz- und Vertriebsvereinbarungen	140
5.3.2 Vertragliche Regelungsmöglichkeiten	142
5.3.3 Handlungsoptionen bei Vertragsablauf	143
5.3.3.1 Beendigung der Zusammenarbeit	143
<i>Fallbeispiel: Trennung von einem japanischen Handelshaus</i>	144
5.3.3.2 Intensivierung der Zusammenarbeit	146
<i>Fallbeispiel Weidmüller : Gründung eines Joint-venture mit Kameda Shoji</i>	147
5.3.3.3 Teilweise oder vollständige Übernahme des Kooperationspartners	148
<i>Fallbeispiel Trumpf GmbH + Co.: Übernahme des Personals von Fujimoto Sangyo</i>	149
5.4 Bedeutung für die Internationalisierung mittelgrosser Unternehmen	151
6 Phase II: Equity-Joint-ventures	153
6.1 Ausgangssituation	154
6.1.1 Motivlagen	154
6.1.1.1 Deutsche Mittelständler	154
6.1.1.2 Japanische Unternehmen	157
6.1.2 Optionen für gemeinschaftliche Aktivitäten	158
6.1.2.1 Marketing, Vertrieb und Service	158
<i>Fallbeispiel Boehringer Mannheim Yamanouchi K.K.: Ergänzung von Vertriebs- und F&E-Potentialen</i>	159
6.1.2.2 Montage und Produktion	160
<i>Fallbeispiel Hukla Japan, Inc.: Lokale Produktion mit japanischen Partnern</i>	161
6.1.2.3 Forschung und Entwicklung	164
<i>Fallbeispiel Shin-Etsu Quartz Products: F&E in Japan zur Sicherung der Innovationskraft</i>	165

6.2 Partnerwahl	169
6.2.1 Informationsbeschaffung und Kontakthanbahnung	169
6.2.2 Auswahlkriterien	170
6.2.2.1 Inhaltliche und zeitliche Kompatibilität der Ziele	170
6.2.2.2 Komplementarität der Fähigkeiten und Ressourcen	172
6.2.2.3 Harmonie der Unternehmenskulturen	173
6.2.3 Japanische Mittelständler als Joint-venture-Partner	173
6.3 Gestaltung von Joint-venture-Verträgen	175
6.3.1 Vertragsumfang	175
6.3.2 Management und Kontrolle der Kabushiki Kaisha	177
6.3.2.1 Gesellschaftsrechtliche Vorgaben	177
6.3.2.2 Vertragliche Regelungen	179
6.3.3 Chancen und Gefahren alternativer Beteiligungsverhältnisse	180
6.3.3.1 Mehrheitsbeteiligungen	180
6.3.3.2 Paritätische Beteiligung	182
6.3.3.3 Minderheitsbeteiligungen	183
6.3.3.4 Beurteilung	183
<i>Fallbeispiel Freudenberg: Erfolgreiche Minderheitsbeteiligungen in Japan</i>	184
6.4 Ausgewählte Handlungsfelder des Joint-venture-Management	187
6.4.1 Harmonisierung der strategischen Ziele im Verlauf der Zusammenarbeit	188
6.4.1.1 Dynamische Zielkonflikte aufgrund veränderter Rahmenbedingungen	188
6.4.1.2 Konflikte zwischen den Muttergesellschaften	189
6.4.1.3 Konflikte zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft	190
<i>Fallbeispiel Freudenberg: Koordination bei der Bearbeitung von Drittmärkten</i>	190
6.4.2 Human Resource Management	191
6.4.2.1 Joint-ventures als „Kogaisha“	192
6.4.2.2 Die Qualität der japanischen Mitarbeiter	192
6.4.2.3 Befindlichkeit des japanischen Personals und deutscher Delegierter	193
6.4.2.4 Personalpolitische Massnahmen zur Entwicklung einer eigenständigen Unternehmensidentität	194
6.4.3 Technologietransfer und Technologiesicherung	196
6.4.3.1 Vertragliche Regelungsmöglichkeiten	197
6.4.3.2 Personelle und organisatorische Massnahmen	198

6.5 Erfolgsfaktoren für mittelgroße Unternehmen.....	199
6.6 Transformation zur 100%igen Tochtergesellschaft	201
6.6.1 Motive für die Auflösung von Joint-venture-Vereinbarungen	201
6.6.2 Vertragliche Regelungsmöglichkeiten.....	202
6.6.3 Handlungsoptionen zur Beendigung der Zusammenarbeit.....	203
6.6.3.1 Übernahme der Kapitalanteile des Kooperationspartners	203
<i>Fallbeispiel Boehringer Mannheim: Vorwärtsintegration eines Vertriebs-</i>	
<i>Joint-ventures</i>	204
6.6.3.2 Liquidation des Gemeinschaftsunternehmens.....	206
<i>Fallbeispiel Trumpf Corporation: Ursachen und Folgen eines gescheiterten</i>	
<i>Joint-ventures</i>	207
6.6.4 Exkurs: Befristetes Vertriebs-Joint-venture mit deutschem Partner	210
<i>Fallbeispiel Elan Corporation: Joint-venture mit der Tochtergesellschaft eines</i>	
<i>deutschen Unternehmens</i>	211
6.7 Bedeutung für die Internationalisierung mittelgroßer Unternehmen	213
7 Phase III: Alleingang	215
7.1 Greenfield Investment.....	216
<i>Fallbeispiel Kaeser Compressors: Aufbau einer Tochtergesellschaft.....</i>	216
7.1.1 Wahl der Rechtsform.....	221
7.1.2 Finanzierung der Gründungs- und Betriebskosten	222
7.1.2.1 Quantifizierung des Finanzbedarfs.....	223
7.1.2.2 Finanzierungsmöglichkeiten	225
7.1.3 Zugang zu Büroräumen und Industrieflächen.....	226
7.1.3.1 Aktuelle Tendenzen im japanische Immobilienmarkt	226
7.1.3.2 Anmietung temporärer Büroräume	228
7.1.3.3 Langfristige Standortentscheidung.....	230
<i>Fallbeispiel SEW-Eurodrive Japan: Aufbau eines regionalen Montagewerkes ..</i>	231
7.1.4 Besetzung der Führungspositionen.....	234
7.1.4.1 Delegierte der deutschen Muttergesellschaft	234
7.1.4.2 Lokal angeworbene Führungskräfte	235
7.1.5 Human Resource Management	236
7.1.5.1 Mitarbeiterprofil japanischer Tochtergesellschaften.....	236

7.1.5.2 Wege zur Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter.....	238
<i>Fallbeispiel Triumph International Japan: Innovatives Personalmanagement</i>	
für qualifizierte Nachwuchskräfte.....	240
7.1.5.3 Deutsche versus japanische Managementprinzipien.....	242
<i>Fallbeispiel Stihl: Restrukturierung der Vertriebsorganisation ohne</i>	
<i>Personalabbau</i>	244
7.1.6 Gestaltung der Beziehungen zur Muttergesellschaft	246
7.1.6.1 Problemfelder des Schnittstellenmanagement	246
7.1.6.2 Unterstützung durch die Geschäftsleitung des Stammhauses	247
<i>Fallbeispiel Trumpf Corporation: Vertrauensbildung durch die Geschäfts-</i>	
<i>leitung</i>	248
7.1.7 Erfolgsfaktoren für mittelgrosse Unternehmen	249
7.2 Akquisition eines japanischen Unternehmens	251
7.2.1 Rahmenbedingungen des M&A in Japan	252
7.2.1.1 Wirtschaftliche Barrieren	252
7.2.1.2 Soziokulturelle Vorbehalte.....	254
7.2.2 Verbesserung des japanischen M&A-Umfeldes.....	256
7.2.2.1 Massnahmen der japanischen Regierung	256
7.2.2.2 Aktuelle Öffnungstendenzen.....	257
7.2.3 Gestaltung des Akquisitionsprozesses in Japan.....	258
7.2.3.1 Ablaufschema.....	258
7.2.3.2 Partnerwahl und Kontaktabbau	260
7.2.3.3 Einschaltung von Vermittlern	260
7.2.3.4 Unternehmensbewertung.....	261
<i>Fallbeispiel Boehringer Mannheim: Übernahme von Toho Pharmaceutical</i>	262
7.2.4 Erfolgsfaktoren für mittelgrosse Unternehmen	266
7.3 Bedeutung für die Internationalisierung mittelgrosser Unternehmen	267
8 Schlussbemerkungen	269

Anhang	275
A: Konfigurationen internationaler Geschäftstätigkeit	275
B: Japan im Umbruch	276
C: Deregulation and FDI-Trends.....	277
D: Statement of the Japan Investment Council on M&A	278
Gesprächsverzeichnis	279
Unternehmensprofile	282
Literaturverzeichnis	283

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Aufbau der Arbeit	7
Abbildung 1-2: Nominaldefinition mittelgrosser Unternehmen	12
Abbildung 1-3: Forschungsprozess der angewandten Betriebswirtschaftslehre	14
Abbildung 1-4: Parameter im Rahmen vergleichender Untersuchungen	18
Abbildung 2-1: Gründe für die mangelnde Präsenz deutscher Unternehmen in Asien	27
Abbildung 2-2: Eklektische Theorie der internationalen Produktion	32
Abbildung 2-3: Der grundlegende Mechanismus der Internationalisierung	34
Abbildung 2-4: Internationalisierungspfade	36
Abbildung 2-5: Der Internationalisierungsprozess nach MEISSNER/GERBER	38
Abbildung 2-6: Pfade von Markteintrittsstrategien	39
Abbildung 2-7: Stärken und Schwächen international tätiger mittelgrosser Unternehmen	42
Abbildung 2-8: Formales Analyseschema des Internationalisierungsprozesses	44
Abbildung 3-1: Zulieferpyramide von Toyota Motors	54
Abbildung 3-2: Klassifizierung der japanischen Zulieferbeziehungen	55
Abbildung 3-3: Das Senioritätsprinzip in der Einschätzung japanischer Unternehmen	65
Abbildung 3-4: Flexibilisierung der Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen	68
Abbildung 3-5: Entwicklung der Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen	69
Abbildung 4-1: Eintrittsstrategien für den japanischen Markt	71
Abbildung 4-2: Bilanz der Direktinvestitionsströme von und nach Japan	73
Abbildung 4-3: Deutscher Aussenhandel mit ausgewählten Ländern Asiens	76
Abbildung 4-4: Deutsche Direktinvestitionen in Japan und ausgewählten Ländern Asiens	77
Abbildung 4-5: Das Japan-Engagement einzelner Branchen des Investitionsgütersektors	80
Abbildung 4-6: Problembereiche im Japangeschäft für die Niederlassungen in Japan	82
Abbildung 4-7: Finanzielle Performance ausländischer Unternehmen in Japan	91
Abbildung 4-8: Common long-term entry channels used by foreign companies in Japan	92
Abbildung 4-9: Main Activities Performed in Japan	93
Abbildung 4-10: Internationalisierungspfade in Abhängigkeit von Markterfahrung und internationaler Erfahrung	95
Abbildung 4-11: Division of Companies in Four Patterns of Market Penetration	97
Abbildung 4-12: Grundmuster des unternehmerischen Engagements in Japan	99

Abbildung 4-13: Interne und externe Einflussfaktoren für die Internationalisierung mittelgrosser Unternehmen in Japan.....	102
Abbildung 4-14: Der idealtypische Internationalisierungspfad mittelgrosser Unternehmen in Japan.....	104
Abbildung 5-1: Faire und unfaire Wettbewerbsbeschränkungen in Lizenzverträgen.....	111
Abbildung 5-2: Erfolgsfaktoren der Lizenzvergabe.....	115
Abbildung 5-3: Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit mit Handelshäusern.....	131
Abbildung 5-4: Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit mit japanischen Herstellern	138
Abbildung 6-1: Internationale Beteiligungen deutsch-japanischer Joint-ventures der Freudenberg Gruppe	156
Abbildung 6-2: Heraeus in Japan	166
Abbildung 6-3: Joint-ventures in Japan - Zeitliche und inhaltliche Grundüberlegungen	172
Abbildung 6-4: 10 Punkte zur Gestaltung von Joint-venture-Verträgen	176
Abbildung 6-5: Vertretungsmacht der Vorstandsmitglieder der Kabushiki Kaisha	178
Abbildung 6-6: Minderheitsbeteiligungen der Freudenberg Gruppe in Japan	185
Abbildung 6-7: Regelungsumfang einer Geheimhaltungsverpflichtung	198
Abbildung 6-8: Erfolgsfaktoren von Joint-ventures mit japanischen Partnern.....	200
Abbildung 6-9: Gründe für das Scheitern deutsch-japanischer Joint-ventures.....	201
Abbildung 6-10: Internationalisierungspfad zur integrierten Tochtergesellschaft.....	205
Abbildung 7-1: Gründungs- und Betriebskosten für japanische Tochtergesellschaften mit unterschiedlicher Ausstattung	224
Abbildung 7-2: Finanzierungsquellen ausländischer Unternehmen in Japan	225
Abbildung 7-3: Entwicklung der Grundstückspreise in den Geschäftsdistrikten japanischer Ballungszentren.....	227
Abbildung 7-4: Zeitplan für die Anmietung von Büroräumen.....	229
Abbildung 7-5: Ausgewählte Standortmerkmale der Region Chubu.....	233
Abbildung 7-6: Anzahl der deutschen Beschäftigten in japanischen Tochterunternehmen.....	237
Abbildung 7-7: Wege zur Rekrutierung qualifizierten Mitarbeiter.....	239
Abbildung 7-8: Gehälter und Einstellungskosten in Japan	240
Abbildung 7-9: Erfolgsfaktoren von Greenfield Investments	250
Abbildung 7-10: Überkreuzbeteiligungen zwischen den vier grossen Unternehmen des Mitsubishi Keiretsu	252
Abbildung 7-11: Corporate Governance and M&A Method	255

Abbildung 7-12: Entwicklung der M&A-Transaktionen mit japanischer Beteiligung	258
Abbildung 7-13: Ablauf einer Akquisition in Japan unter Einschaltung eines Vermittlers...	259
Abbildung 7-14: Erfolgsfaktoren für Akquisitionen in Japan.....	267