

Schriften zu Familienunternehmen · Band 8  
Herausgegeben vom Wittener Institut für Familienunternehmen

Dr. Katharina Wolf

# **Internationalisierungsstrategien von deutschen Familienunternehmen**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Rudolf Wimmer,  
Universität Witten/Herdecke



## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XXI</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XXIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XXV</b>
<b>1 Problemstellung und Zielsetzung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Internationalisierung von Familienunternehmen – ein wichtiges und dennoch kaum erforschtes Gebiet .....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsaufbau .....	4
1.3 Gang der Untersuchung .....	6
<b>2 Internationalisierung aus der theoretischen Perspektive .....</b>	<b>9</b>
2.1 Markteintrittsstrategien .....	11
2.1.1 Export .....	12
2.1.2 Vertragliche Vereinbarungen .....	14
2.1.2.1 Lizenzvergabe .....	14
2.1.2.2 Franchising .....	15
2.1.2.3 Strategische Allianz .....	16
2.1.3 Ausländische Direktinvestitionen .....	17
2.1.3.1 Joint Venture .....	18
2.1.3.2 Minderheitsbeteiligung .....	20
2.1.3.3 Tochtergesellschaft .....	20
2.1.4 Resümee - Markteintrittsstrategien .....	22
2.2 Theorien zum Prozess der Internationalisierung .....	23
2.2.1 Wettbewerbsvorteilstheorie .....	24
2.2.1.1 Zugrunde liegende Theorie .....	24
2.2.1.2 Weiterführende Forschung .....	27
2.2.2 Internationalisierungstheorie .....	27
2.2.2.1 Zugrunde liegende Theorie .....	28
2.2.2.2 Weiterführende Forschung .....	30
2.2.3 Eklektisches Paradigma .....	31
2.2.3.1 Zugrunde liegende Theorie .....	31

2.2.3.2 Weiterführende Forschung .....	36
2.2.4 Uppsala-Modell .....	37
2.2.4.1 Zugrunde liegende Theorie .....	38
2.2.4.2 Weiterführende Forschung .....	42
2.2.5 Netzwerktheorie .....	44
2.2.5.1 Zugrunde liegende Theorie .....	45
2.2.5.2 Weiterführende Forschung .....	50
2.2.6 Resümee – Prozess der Internationalisierung .....	51
2.3 Theorien der internationalen Unternehmenstätigkeit .....	52
2.3.1 EPG-Konzept .....	53
2.3.1.1 Zugrunde liegende Theorie .....	54
2.3.1.2 Weiterführende Forschung .....	56
2.3.2 Anordnungs- und Koordinationsmodell .....	57
2.3.2.1 Zugrunde liegende Theorie .....	58
2.3.2.2 Weiterführende Forschung .....	61
2.3.3 Transnationales Organisationsmodell .....	62
2.3.3.1 Zugrunde liegende Theorie .....	63
2.3.3.2 Weiterführende Forschung .....	71
2.3.4 AAA-Dreieck .....	72
2.3.4.1 Zugrunde liegende Theorie .....	73
2.3.4.2 Weiterführende Forschung .....	78
2.3.5 Resümee – Internationale Unternehmenstätigkeit .....	79
2.4 Resümee Kapitel 2 .....	79
<b>3 Internationalisierung von Familienunternehmen im Kontext</b>	
<b>des Forschungsfeldes .....</b>	<b>81</b>
3.1 Wirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen .....	81
3.2 Familienunternehmen – ein noch junges Forschungsgebiet .....	82
3.2.1 Entstehung des Forschungsgebietes .....	83
3.2.2 Derzeitiger Stand der Forschung .....	84
3.2.3 Definitionsansätze zur Abgrenzung von Familienunternehmen	
von Nicht-Familienunternehmen .....	86
3.2.3.1 Komponentenansätze .....	87
3.2.3.2 Verhaltensansätze .....	91

3.2.3.3 Definition der vorliegenden Forschungsarbeit .....	93
3.2.4 Kopplung und Koevolution der Einzelsysteme des Familienunternehmens .....	94
3.2.4.1 Entstehung und Weiterentwicklung des dualen Systemansatzes.....	95
3.2.4.2 Die drei gekoppelten Kreise des Familienunternehmens: Familie, Unternehmen und Eigentum .....	98
3.2.5 Resümee – Forschungsfeld Familienunternehmen .....	101
3.3 Spezifische Eigenschaften von Familienunternehmen .....	101
3.3.1 Auf Langfristigkeit ausgerichtete Strategie .....	102
3.3.1.1 Von Intuition geprägter Strategiefindungsprozess .....	103
3.3.1.2 Auswirkung von langfristigem Denken und Risikoverhalten auf die Strategie .....	104
3.3.1.3 Strategischer Vorteil durch Familiness und Family Capital.....	105
3.3.2 Orientierung an der Organisationsumwelt.....	106
3.3.2.1 Starke Kundenorientierung .....	107
3.3.2.2 Zusammenarbeit mit dem erweiterten Netzwerk und Entwicklung von Reputation .....	108
3.3.3 Organisationale Architektur und Wandel .....	108
3.3.3.1 Sozial und familial geprägte Architektur.....	109
3.3.3.2 Widerstand und organisationale Hindernisse bei Architekturwandel.....	111
3.3.4 Restriktiver Umgang mit Ressourcen zur langfristigen Kontrollwahrung.....	112
3.3.4.1 Hohe Eigenkapitalquoten.....	113
3.3.4.2 Abneigung gegenüber Fremdkapital.....	114
3.3.5 Familiär geprägte Personalpraktiken .....	115
3.3.5.1 Familienorientierter Führungsstil .....	116
3.3.5.2 Naturwüchsigkeit im Umgang mit Personal.....	117
3.3.6 Andersartige Akzentsetzung bei der Selbsteinschätzung .....	119
3.3.6.1 Erschwerte Selbsteinschätzung durch Intransparenz von Finanzzahlen und stiefmütterlicher Behandlung des Controllings.....	120
3.3.6.2 Hohe Bedeutung von weichen Zielgrößen.....	121
3.3.7 Resümee – Eigenschaften von Familienunternehmen .....	121
3.4 Stand der Forschung zur Internationalisierung von Familienunternehmen.....	122
3.4.1 Internationalisierung von Familienunternehmen – ein noch weitgehend unerforschtes Gebiet.....	122

---

3.4.1.1 Bisherige Erkenntnisse .....	123
3.4.1.2 Markteintrittsstrategien .....	125
3.4.1.3 Die stillen Stars der deutschen Wirtschaft .....	126
3.4.2 Erweiterung um die Erkenntnisse über die Internationalisierung von KMUs .....	127
3.4.2.1 Internationalisierungsprozess .....	129
3.4.2.2 Internationale Unternehmenstätigkeit .....	131
3.4.2.3 Markteintrittsstrategien .....	131
3.4.3 Resümee – Stand der Forschung zur Internationalisierung von Familienunternehmen und KMUs .....	132
3.5 Resümee Kapitel 2 und 3 – Erkenntnisse aus der Zusammenführung der Forschungsfelder Internationalisierung und Familienunternehmen .....	132
<b>4 Methodische Grundlagen der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>137</b>
4.1 Vorbemerkung zur empirischen Untersuchung .....	137
4.2 Begründung der Untersuchungsmethode .....	138
4.2.1 Induktive Untersuchungsmethode .....	138
4.2.2 Qualitative Untersuchungsmethode .....	139
4.2.3 Zirkuläre Untersuchungsmethode .....	140
4.3 Art und Weise der Datenerhebung .....	141
4.3.1 Primärdaten .....	141
4.3.2 Sekundärdaten .....	142
4.4 Auswahl der Fallstudienunternehmen und Interviewpartner .....	143
4.5 Methode der Datenauswertung .....	145
4.6 Resümee Kapitel 4 .....	146
<b>5 Analyse und Diskussion der Ergebnisse .....</b>	<b>147</b>
5.1 Themengebiet - Internationalisierungsprozess .....	147
5.1.1 Prozessablauf der Internationalisierung .....	147
5.1.2 Angewandte Markteintrittsstrategien .....	152
5.1.3 Würdigung der vorgestellten Prozesstheorien vor dem Hintergrund der empirischen Ergebnisse .....	155
5.1.4 Gründe für die Internationalisierung .....	157
5.1.5 Hürden und Rückschläge .....	158

---

5.2 Themengebiet – Internationale Organisationsaufstellung .....	161
5.2.1 Architektur der internationalen Organisation .....	161
5.2.2 Profil der In- und Auslandsmanager .....	166
5.2.3 Würdigung der vorgestellten Theorien zur internationalen Organisationsaufstellung vor dem Hintergrund der empirischen Ergebnisse.....	168
5.2.4 Bedeutung von Erfahrung, organisationalem Lernen und der Umgang mit Nichtwissen .....	170
5.3 Themengebiet – Familie und Unternehmenseigenschaften im internationalen Kontext.....	173
5.3.1 Einfluss und Haltung der Familie zur Internationalisierung.....	173
5.3.2 Auswirkung der Familienunternehmenseigenschaften auf die Internationalisierung.....	175
5.3.3 Rückkoppelnder Einfluss der Internationalisierung .....	182
5.4 Theorie zur Internationalisierung deutscher Familienunternehmen.....	183
5.4.1 Der Einfluss von Familienunternehmenseigenschaften auf die Internationalisierung.....	183
5.4.2 Bedeutung von Erfahrung und organisationalem Lernen .....	185
5.4.3 Internationalisierungsprozess und Markteintrittsstrategien .....	186
5.4.4 Internationale Organisation.....	188
5.5 Resümee Kapitel 5.....	189
<b>6 Theseartige Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>191</b>
6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	191
6.2 Handlungsempfehlungen für deutsche Familienunternehmen .....	192
6.3 Limitation und Ausblick .....	194
<b>Anhang I: Interviewleitfaden .....</b>	<b>195</b>
<b>Anhang II: Darstellung der Unternehmensfallstudien .....</b>	<b>201</b>
Merck KGaA .....	201
Mechanik GmbH & Co. KG.....	213
Durchflussmesstechnik GmbH & Co. KG .....	222
Gewürz GmbH & Co. KG .....	229

---

Leopold Kostal GmbH & Co. KG.....	239
Mey GmbH & Co. KG.....	248
Dr. O. Hartmann GmbH & Co. KG.....	256
Reinigungschemie GmbH & Co. KG.....	264
<b>Bibliographieverzeichnis.....</b>	<b>271</b>