

Christof Zangemeister

Herausgeber

**Leitfaden und Instrumente zur
Planung des Internationalisierungserfolges**

TÜV Media

Internationalisierung industrieller Dienstleistungen

Herausgeber:

Prof. Dr.-Ing. Christof Zangemeister
Z&P Systemforschung und Innovationsberatung
Charlottenhof 1, 24398 Winnemark;
cz@zangemeister.de

Forschungs-Verbundprojekt:

Diese Publikation beruht auf den Ergebnissen des Verbundprojektes:
Industrielle Dienstleistungen Erfolgreich Exportieren (IDEE): "Analyse, Entwicklung
und Erprobung von Strategien, Organisationsformen und Instrumenten
zur Stärkung der Exportfähigkeit und Internationalisierung industrieller Dienstleistungen.

Förderung:

Das Verbundprojekt wurde gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter den
Förderkennzeichen 01HQ0548 bis 01HQ0552. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autoren. Das
BMBF übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie die
Beachtung privater Rechte Dritter.

Projekt-Partner:

FUB Freie Universität Berlin, Marketing-Department, Berlin
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum, Eschborn
TÜV Rheinland Consulting GmbH, Köln
TÜV Rheinland Akademie GmbH, Berlin
TUD Technische Universität Dresden, Privat-Dozentur Angewandte Informatik, Dresden
Z&P Zangemeister & Partner, Hamburg

Gesamtbearbeitung:

Für die Koordination des Verbundprojektes und die Gesamtbearbeitung dieser
Veröffentlichung zeichnet der Herausgeber verantwortlich.

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über [hppt://dnb.d-nb.de](http://dnb.d-nb.de) abrufbar

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN: **J I Ì È È G J È H J È**

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland[®], Köln 2010

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken der TÜV Rheinland Group.

Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung durch das Unternehmen.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb des Urhebergesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlages und des Herausgebers unzulässig.

Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln

Printed in Germany 2010

Vorwort

Industriedienstleister und Unternehmen, die produktbegleitende Dienstleistungen im Inland anbieten, verfolgen heute zunehmend auch international ausgerichtete Geschäftsstrategien. Mit der Internationalisierung und dem Export von Dienstleistungen können Wachstumschancen genutzt werden, die im Inland häufig bereits ausgereizt sind. Dieses gilt für reine industrielle Dienstleister, die einem zunehmenden Preiswettbewerb ausgesetzt sind, ebenso, wie für produzierende Unternehmen. Letztere können sich im globalen Wettbewerb oft nur noch über innovative Serviceleistungen erfolgreich differenzieren.

Wie die Erfahrung zeigt, reicht es jedoch gewöhnlich nicht aus, die Leistungen, mit denen Unternehmen bereits im Inland erfolgreich sind, genauso auch im Ausland anzubieten. Vielmehr hängt die *Exportfähigkeit* eines Unternehmens und seiner Leistungen als Voraussetzung des Geschäftserfolgs im Ausland von zahlreichen Erfolgsfaktoren ab. Diese können je nach ausländischem Zielmarkt einen durchaus unterschiedlichen Stellenwert in einer zu verfolgenden Markteintrittsstrategie einnehmen. Dieses verlangt eine systematische Vorbereitung von Internationalisierungsprojekten im Rahmen eines zielgerichteten Planungs- und Entscheidungsprozesses. Die Lösung der damit verbundenen Probleme erfordert den Einsatz innovativer Managementverfahren und Organisationskonzepte ebenso, wie die Nutzung der Möglichkeiten moderner IuK-Technologien.

Während Großunternehmen diese innovativen Voraussetzungen für den Export industrieller Dienstleistungen häufig leichter erfüllen können, stellen diese für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) in der Regel vergleichsweise große Hürden dar. Damit aber ist die Zukunftsfähigkeit vieler KMUs gefährdet, da im Zuge der Globalisierung vorzugsweise auf den Exportmärkten reale Wachstumschancen liegen. Berücksichtigt man ferner, daß heute Industriegüter zur Wettbewerbsdifferenzierung zunehmend nur über attraktive produktbegleitende Dienstleistungen verkauft werden können und die Deutsche exportorientierte Industrie stark mittelständisch geprägt ist, dann ist auch die volkswirtschaftliche Dringlichkeit der Lösung der Internationalisierungsproblematik von industriellen Dienstleistungen unübersehbar.

Vor diesem Hintergrund entstand das vorliegende Buch im Rahmen eines vom Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMBF) geförderten, unternehmensübergreifenden Forschungs- Verbundvorhabens mit dem Titel:

- "Industrielle Dienstleistungen Erfolgreich Exportieren (IDEE)".

Zielsetzung dieses IDEE-Projektes war es, strategische Entscheidungsgrundlagen, Organisations-Formen sowie Management-Instrumente zu erarbeiten und zu erproben, mit denen sich die Exportfähigkeit und Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen deutscher Unternehmen nachhaltig verbessern lassen.

Im Rahmen des Verbundprojektes wurden von den beteiligten Partnern verschiedenen Teilvorhaben bearbeitet, die alle einen Beitrag zu dieser Veröffentlichung geliefert haben. Diese Teilvorhaben hatten folgende Themen zum Gegenstand:

- *"Erfolgsfaktoren von Markteintrittsstrategien in ausgewählten Exportmärkten: Analyse und Ableitung praktischer Konsequenzen"*;
Freie Universität Berlin, Marketing-Department;
(Förderkennzeichen: 01 HQ 552)
- *"Analyse von Erfolgsfaktoren und Bereitstellung von Instrumenten zur Beurteilung und Entwicklung der Exportfähigkeit industrieller Dienstleistungen"*;
TÜV Rheinland Consulting GmbH, Köln;
(Förderkennzeichen: 01 HQ 552).
- *"Entscheidungshilfen und Handlungsleitfaden zur Vorbereitung und Durchführung des Exports von industriellen Dienstleistungen"*;
Z&P Zangemeister & Partner
Systemforschung und Innovationsberatung, Hamburg;
(Förderkennzeichen: 01 HQ 548).
- *"Interkulturelle Organisations- und Personalentwicklung als Mittel zum erfolgreichen Dienstleistungsexport"*;
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., Eschborn;
(Förderkennzeichen: 01 HQ 549).
- *"Trainingsmodule zum Export industrieller Dienstleistungen für ausländische Partner / Mitarbeiter"*;
TÜV Rheinland Akademie GmbH, Köln;
(Förderkennzeichen: 01 HQ 551).
- *"IT-Plattform zur kooperativen Vorbereitung und Abwicklung des Exports von industriellen Dienstleistungen"*;
Technische Universität Dresden,
Privat-Dozentur Angewandte Informatik, PDAI;
(Förderkennzeichen: 01 HQ 550).

Die hiermit vorgelegte Veröffentlichung basiert auf den Arbeiten und Ergebnissen dieser Teilvorhaben des IDEE-Verbundprojektes. Allen Projektpartnern und Ihren Mitarbeitern (vgl. Anhang) sei an dieser Stelle für die gute Zusammenarbeit gedankt. Ferner gilt der Dank des Herausgebers zugleich im Namen der Verbundpartner dem Projektträger DLR für seine engagierte Betreuung des Verbundprojektes sowie dem Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF für die Förderung des Vorhabens.

Januar 2010

Christof Zangemeister

Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung	11
	<i>Christof Zangemeister</i>	
1.1	Ausgangssituation und Zielsetzung.....	11
1.2	Aufbau des Buches.....	12
2.	Erfolgsfaktoren bei der Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen	17
	<i>Christina Sichtmann, Maren von Selasinsky</i>	
2.1	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen in Abhängigkeit von den Zielen der Internationalisierung	18
2.1.1	"Finanziell" erfolgreich mit Dienstleistungen im Ausland	19
2.1.2	"Strategisch" erfolgreich mit Dienstleistungen im Ausland	24
2.1.3	"Gesamtzufriedenheit " mit Dienstleistungen im Ausland.....	30
2.2	Kontextspezifische Erfolgsfaktoren	38
2.2.1	Einsatz von Marktforschung	39
2.2.2	Internationale Erfahrung.....	40
2.2.3	Anpassung von Marketingmaßnahmen.....	40
2.2.4	Marke „Made in Germany"	40
2.2.5	Transparenz der Leistungserstellung	41
2.3	Hemmnisse bei der Internationalisierung	41
2.4	Zusammenfassung und Fazit.....	44
3	Erfolgsfaktoren bei Internationalisierungsprojekten der TÜV-Rheinland Group	47
	<i>Simone Wiegering-Weber</i>	
3.1	Erfolgsfaktorenanalyse bei der TÜV-Rheinland Group.....	47
3.1.1	Zielsetzung.....	47
3.1.2	Untersuchungsaufbau	48
3.2	Erfolgsfaktoren: Ergebnisse der Untersuchung	49
3.2.1	Kompetenzen und Engagement.....	49
3.2.2	Kommunikation und Kooperation	52
3.2.3	Unterstützung durch die Heimatgesellschaft	54

3.2.4	Wettbewerbsvorteile.....	54
3.2.5	Nachfrage.....	55
3.2.6	Stabilität des Auslandsmarktes	56
3.2.7	Systematisches Vorgehen.....	56
3.3	Fazit.....	60

4. Grundlagen und Leitfaden zur Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen 63

Christof Zangemeister

4.1	Systemanalytische Grundlagen der DL-Internationalisierung	64
4.1.1	Interkulturell relevante Besonderheiten von Dienstleistungen.....	64
4.1.2	Rahmenbedingungen der DL-Internatioanlisierung.....	65
4.1.3	Interaktionsorientierte Aufgabenfelder	67
4.2	Vorgehensmodell zur DL-Internationalisierung	68
4.2.1	Systemkonzept.....	68
4.2.2	Anforderungen an eine lösungsorientierte Prozeßstruktur	69
4.2.3	Vorgehensmodell zur DL-Internationalisierung (DLI-Prozess)	70
4.3	Leitfaden zur DL-Internationalisierung.....	76
4.3.1	Phasencharakteristiken zum DLI-Prozess.....	76
4.3.2	Phasenspezifische Kriteriensystematiken	89

5. Bewertung von Entscheidungsalternativen im DLI-Prozeß..... 97

Christof Zangemeister

5.1	Bewertungsmethodisches Vorgehen	97
5.1.1	Ausgangssituation und Zielmarktszenario.....	97
5.1.2	Vier-Säulen-Modell zur schrittweisen Zielmarktauswahl	99
5.2	Instrumentelle Bewertungs- und Entscheidungshilfen	103
5.2.1	Tabellarisches Bewertungsschema "DLI-TAB"	104
5.2.2	Aufbau und Anwendung des PC-Programms "NEWA.xls"	104

6. Assessment: DLI-Prozess beurteilen und optimieren 113

Simone Wiegering-Weber; Christof Zangemeister

6.1	Zweck und methodischer Aufbau des DLI-Assessments.....	113
6.1.1	Anforderungen und Bewertungsmethodik	115
6.1.2	Kompetenzstufen zur Festlegung eines Anspruchsniveaus.....	116

6.2	DLI-Assessments durchführen	119
6.2.1	Generelle Vorgehensweise	120
6.2.2	Aufbau und Anwendung des PC-Programms "INTER-ASS"	121

7. Interkulturelle Organisations- und Personalentwicklung **127**

Ulrike Schimmer Kletti; Wolfgang Schröter

7.1	Einführung	127
7.1.1	Ausgangssituation und Anforderungen	127
7.1.2	Begriffliche Grundlagen.....	128
7.2.	Kulturelle Aspekte der internationalen Zusammenarbeit	129
7.2.1	Was verstehen wir unter „Kultur“?	129
7.2.2	Funktionen von Kultur	130
7.2.3	Kulturdimensionen	131
7.2.4	Unternehmenskultur	131
7.2.5	Internationale Zusammenarbeit.....	133
7.3.	Kulturelle Besonderheiten im Zielland China	134
7.3.1	Konfuzianismus als Wurzel	134
7.3.2	Guanxi und sozialer Status	136
7.3.3	Gruppenverhalten und Fraktionsprinzip	137
7.3.4	Bürokratie und Korruption	138
7.4	Das chinesische Arbeitsrecht	138
7.5	Empfehlungen zur Vorbereitung auf den Zielmarkt China	141
7.5.1	Länderinformationen China	141
7.5.2	Vorbereitung auf die interkulturelle Zusammenarbeit.....	142
7.5.3	Informationsmöglichkeiten zum Arbeitsrecht.....	143
7.6	Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung	144
7.6.1	Anforderungen	144
7.6.2	Vorgehensweise.....	145

8. Schulung von in- und ausländischen Mitarbeitern **155**

Sandra Klein; Boris Bergheim

8.1	Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Ausland	156
8.1.1	Maßnahmen zur sozialen Integration	157
8.1.2	Vermittlung von firmenspezifischem Wissen	159
8.1.3	Vermittlung von firmenspezifischem Wissen mittels E-Learning	160
8.1.4	Auswertung des Pilotprojekts und Rückschlüsse	162

8.2	Qualifizierungsbausteine für international tätige Fach- und Führungskräfte	164
8.2.1	Erschließung internationaler Märkte.....	164
8.2.2	Kaufmännische Grundlagen von Auslandsgeschäften.....	166
8.2.3	Internationales Vertragsrecht	167
8.2.4	Internationales Projektmanagement.....	168
8.2.5	Interkulturelles Training.....	170
8.2.6	Internationale Personalentwicklung.....	171
8.2.7	Arbeiten im multikulturellen Team	172
8.3	Qualifizierungsmaßnahmen für die Internationalisierung von Dienstleistungen in China	174
8.3.1	Interkulturelles Training China.....	174
8.3.2	Erfolgreich Verhandeln mit Chinesen.....	176
8.3.3	Mitarbeiterführung , -bindung und -motivation.....	176
8.3.4	Relevante rechtliche Grundlagen im Chinageschäft	178
9.	IDEE-Plattform: Webbasierte kooperative DL-Internationalisierung	183

Heike Engelen; Susanne Rößner

9.1	Ausgangssituation und Zielsetzung.....	184
9.1.1	Existierende Plattformen und deren Leistungsmerkmale	184
9.1.2	Ziele der IDEE-Plattform	186
9.2	Aufbau der IDEE-Plattform	188
9.2.1	Der Bereich „Startseite“	188
9.2.2	Der Bereich „Login – persönliche Seite“.....	190
9.2.3	Rechte auf der Plattform	192
9.3	Die Kontaktbörse	193
9.4	Der Kooperationsraum	193
9.4.1	Funktionen eines Kooperationsraums.....	196
9.4.2	Rollen- und Rechte-Konzept	197
9.4.3	Arbeitsabläufe unterstützen: "Workflow"	198
9.4.4	Die Verwaltung von Dokumenten.....	200
9.4.5	Test des Kooperationsraums	202
9.5	Anwendung und Weiterentwicklung der IDEE-Plattform.....	202
9.6	Plattformbetrieb und Geschäftsmodell	203

Literaturverzeichnis	207
Verzeichnis der Verbundpartner und Autoren	213
Anhänge zu den Kapiteln 1 bis 9 auf CD	215
Hinweise zur beiliegenden CD.....	215