

Internationalisierung von KMU

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden im Zuge von Auslandsaktivitäten mit vielen Herausforderungen konfrontiert. Dazu gehören unter anderem interne Ressourcenknappheit oder eine, im Vergleich zu Großkonzernen, überproportionale Betroffenheit von politisch-rechtlichen Risiken. Selbst wenn bereits der Wille zur Internationalisierung besteht, ist das Fehlen einer sinnvollen und verlässlichen Strategie oftmals der Grund, weshalb viele KMU den Schritt Richtung International noch nicht abschließend getan haben. Ein weiteres entscheidendes Hemmnis kann die Unternehmensstruktur darstellen. **Wie können KMU eine Strategie der Internationalisierung entwickeln, um deren zahlreiche Vorteile für sich nutzbar zu machen?** *Von Gunnar Geyer und Amrisha Uriep*

Der Mittelstand ist als Rückgrat der Beschäftigung in Deutschland und vor dem Hintergrund seiner qualitativen Merkmale besonders wichtig. Nach Angaben des statistischen Bundesamtes sind 99,3 % der deutschen Unternehmen in Deutschland KMU, womit sie mit über einem Drittel zum gesamten Umsatz beitragen und mehr als 60 % der 24,3 Mio. Arbeitnehmer in Deutschland beschäftigen. Von den 3,55 Mio. mittelständischen Unternehmen in Deutschland ist laut dem KfW-Mittelstandspanel bereits ein gutes Viertel im Ausland aktiv, dies macht 16 % des Gesamtumsatzes des deutschen Mittelstands aus. Das sind beachtliche Zahlen, wenngleich dadurch längst nicht gewährleistet ist, dass das gegenwärtige internationale Engagement deutscher KMU ausreicht, um langfristig die eigene Wettbewerbsfähigkeit im In- und Ausland abzusichern und auf den globalen Märkten auf Augenhöhe mit anderen Unternehmen mitzuspielen.

Durch die globalisierte Wirtschaft haben die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland einen grundlegenden Wandel vollzogen. Der Umfang der internationalen Wirtschaftsbeziehungen ist durch die zunehmende Verflechtung der Kapital-, Güter- und Dienstleistungsmärkte enorm angestiegen. Globale Produktionsnetzwerke sind entstanden. Diese Entwicklungen wurden in den letzten Jahren durch technischen Fortschritt und damit gesunkene Transaktions-, Transport-, und Kommunikationskosten und neue Informationstechnologien sowohl begünstigt als auch beschleunigt. Folglich sind die Wertschöpfungsketten aufgebrochen: durch Spezialisierung auf die Kernkompetenzen konnten neue und größere Ni-

schm Märkte geschaffen und erschlossen werden. Gleichzeitig konnten durch die Auslagerung kostenintensiver Arbeitsprozesse verstärkt die Rahmenbedingungen für eine kostenreduzierende und effiziente Arbeitsteilung geschaffen werden (KfW, 2006). Hinzu kommt die zunehmend größere Bedeutung von Dienstleistungen durch den Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, der mittlerweile auch in den Zielländern beziehungsweise Schwellenländern stattfindet.

Diese neuen Marktpotenziale bieten eine Reihe von Chancen und sind zugleich mit neuen, strategischen Anforderungen an die mittelständischen Unternehmen verbunden. Mit den neuen Marktchancen nimmt nicht nur die Nachfrage, sondern auch das Angebot zu, womit auch der Wettbewerb im Heimatmarkt verschärft wird. Großkunden ziehen, begünstigt durch die Öffnung und Erweiterung der Märkte sowie die sinkenden Markteintrittsschranken, häufiger ins Ausland. KMU sind als Zulieferer mittlerweile schneller austauschbar. Gleichzeitig drängen internationale Anbieter auf die Heimatmärkte. So droht eine mittelständische Wirtschaft mit einer bloßen Binnenorientierung langfristig ins Hintertreffen zu geraten. Aus diesem Grund besteht ein dringender Handlungsbedarf zur Absicherung der eigenen Position. Dies ist nicht zuletzt für den Standort Deutschland insgesamt von hoher Bedeutung.

Engpässe im Management, in der Finanzierung und ein Mangel an Erfahrungen mit dem Zielland stellen die typischen Hinderungsgründe für KMU dar, auf Auslandsmärkten aktiv zu werden. Diese Engpässe

gelten aufgrund der quantitativen und qualitativen Merkmale von KMU als charakteristisch für den Mittelstand, da sie sich alle auf die mangelnde Ausstattung mit Ressourcen zurückführen lassen (Gutmann/Kabst, 2000).

Genau diese Hinderungsgründe, die sich aus den strukturellen Eigenarten des Mittelstands ergeben, können aber auch als spezifische Vorteile von KMU bei der Internationalisierung gelten. Deshalb sollten diese bei einem Auslandsengagement und der Definition von Strategien besondere Berücksichtigung finden. Mit dem Einsatz der richtigen Strategie können diese vermeintlichen Engpässe auch zum ausschlaggebenden Wettbewerbsvorteil für KMU werden.

Im Gegensatz zu Großunternehmen, die durch ihre Größenvorteile und ihre internationalen Netzwerke und Erfahrungen wettbewerbsfähig sind, zeichnen sich KMU durch ihr oftmals sehr spezifisches Know-How aus, was sie im Detailbereich und auf den immer zahlreicheren und wichtigeren Nischenmärkten konkurrenzfähig macht. Auch bei der Auftragsbearbeitung können KMU häufig flexibler und individueller auf spezielle Kundenbedürfnisse als Großunternehmen reagieren, was hinsichtlich der Produktqualität einen enormen Wettbewerbsvorteil darstellt (IHK Bochum, 2010; Kruse, 2008). So kann die zentrale Managementstruktur von KMU mithilfe der richtigen Strategie als Erfolgsfaktor gelten, da sich Entscheidungswege kürzer und flexibler ausgestalten lassen (Kruse, 2008).

Im Zusammenhang mit der unerlässlichen Entwicklung und Anwendung einer Stra-

ategie spielen die Produktevaluierung sowie eine Marktanalyse eine wichtige Rolle. Nicht zuletzt hängt von der Wahl des zu bearbeitenden Marktes auch die Form der Markteintrittsstrategie ab. Hinsichtlich des internen Wissens haben KMU aufgrund ihrer Eigenschaften (zum Beispiel Inhaberführung) gegenüber Großunternehmen zahlreiche strategische Vorteile. So ist das Management in der Regel auch in fachlicher Hinsicht dem Unternehmen und dem Produkt des Unternehmens näher. Mittelständler sind in der Regel eher in der Lage, eine fundierte Einschätzung der eigenen Unternehmensposition im Wettbewerb sowie eine Evaluierung des eigenen Produkts vor dem Hintergrund einer Marktanalyse im Inland zu erstellen (Nienaber, 2003). Das mittelständische Unternehmen ist dadurch ideal mit internem Know-How ausgestattet.

KONFERENZ



Das HWWI, die Indo-German-Export-Promotion Foundation (IGEP), die Hamburg Messe und Congress GmbH und der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) laden Sie herzlich zur Konferenz ein zum Thema:

Schiffbau und Offshore – Partnerland Indien

10. Mai 2012, 14:00–18:00 Uhr

Ort: Hamburg Messe und Congress GmbH, Messeplatz 1, 20357 Hamburg, Raum Osaka.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: 040-340576-234.

Bei Interesse melden Sie sich bitte an unter: nord@vdma.org.

Bei der Internationalisierung jedoch reicht dieses interne Know-How oftmals nicht aus, um internationale Märkte erfolgreich und im Alleingang zu erschließen. Bei der Bearbeitung von Auslandsmärkten werden die Unternehmen mit landesspezifischen Gegebenheiten konfrontiert, mit denen auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen im Heimatmarkt nicht gerechnet werden kann. Hinzu kommen neue makroökonomische Rahmenbedingungen, welche einen Großteil der Anforderungen und Schwierigkeiten bewirken können, die im Zuge der Internationalisierung entstehen können (Nienaber, 2003).

Hier sind eine fundierte Marktkenntnis und ein externes Know-How gefragt, um sich entsprechend darauf einzustellen.

Dazu gehören auch aufgabenspezifische Faktoren, welche abhängig von der Branche und Position des Unternehmens sind und die Produktpassung in den Zielmärkten betreffen. Ein solches externes Know-How ist in der Regel in einem typischen KMU bis zum Zeitpunkt der Internationalisierung nicht gegeben. Durch eine mangelnde Ausstattung mit personellen Ressourcen sind KMU zudem meist nicht in der Lage, die notwendigen externen Kenntnisse selbst zu erlangen. Zur Kompensation dieser Defizite sollten Mittelständler mögliche (öffentliche) Beratungsangebote wahrnehmen und strategische Partnerschaften unbedingt eingehen. Wird ein Beratungsangebot hinzugezogen, können KMU die eigenen Ressourcen schonen und sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. So kann das vorhandene interne Wissen nutzbar gemacht werden und der Weg Richtung International mithilfe einer sorgfältigen Planung und Analyse von außen mit großer Wahrscheinlichkeit erfolgreich besritten werden. Die unumkehrbaren Folgen der Globalisierung sollten insgesamt auch vom Mittelstand erkannt und entsprechend gehandelt werden, denn fest steht: Internationalisierung ist nicht länger eine Frage des „ob“, sondern schon längst eine Frage des „wann“ und „wie“.

UNTERNEHMERREISE



Auch in diesem Jahr findet im Rahmen des Projekts „Servicestelle für KMU: Marktzutritt Indien“ eine Unternehmerreise nach Indien statt. Die kleine Delegation (max. 15 Teilnehmer) bietet ein individuelles Programm für jeden Teilnehmer.

Zweite Unternehmerreise nach Indien 08.–15. Oktober 2012

Vor und nach der Unternehmerreise stehen das HWWI und unser indischer Partner IGEP Ihnen für persönliche Beratung, Marktanalysen und die Entwicklung einer Strategie zur Verfügung. Die vor- und nachgelagerte Beratung und das Reiseprogramm sind kostenlos. Sie tragen nur Ihre Reisekosten. Um Ihre Wünsche und Geschäftsinteressen zu berücksichtigen, melden Sie sich bitte ab sofort unter: 040-340576-234 oder kontakt@kmu-indien.org.

LITERATUR

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

IHK Bochum (2010): Internationalisierungsstrategien des Mittelstands.

KfW Bankengruppe (2008): KfW-Mittelstandspanel.

KfW Bankengruppe (2006): Die Globalisierung des Mittelstandes – Chancen und Risiken.

Kruse, P. (2008): Internationalisierung der Absatzmärkte für KMU, Wiesbaden.

Nienaber, K. (2003): Internationalisierung mittelständischer Unternehmen – Theoretische Grundlagen und empirische Befunde zur Strategieauswahl und -umsetzung, Hamburg.

Statistisches Bundesamt (2011): Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2009, Wiesbaden.