

Sascha Kraus
Matthias Fink

**Entrepreneurship:
Theorie und Fallstudien zu
Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management**

Facultas Verlags- und Buchhandels AG

INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP

Dr. Anja Schulz, Technische Universität Dortmund

Prof. Dr. Ralph Lehmann, Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur

1. Was bedeutet International Entrepreneurship?

Der Begriff *International Entrepreneurship* wurde 1988 von Morrow mit einer Arbeit über die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen geprägt.³³⁷ Entstanden ist daraus ein Forschungsgebiet, das im Schnittpunkt der International Business, Entrepreneurship und Strategischen Management Forschung liegt und sich mit dem Prozess der Internationalisierung von Unternehmen auseinandersetzt - oder wie McDougall und Oviatt es ausdrücken: „International Entrepreneurship is a combination of innovative, proactive and risk-seeking behavior that crosses national borders and is intended to create value in organizations.“³³⁸

Internationalisierung steht für die Herausforderung, ausländische Märkte zu erobern, internationale Geschäftspartner zu suchen und Vertriebssysteme in andere Länder aufzubauen. Betroffen von der Internationalisierung des Wettbewerbes sind heute nicht mehr nur die großen multinationalen Konzerne, sondern in zunehmendem Maß auch die *kleinen und mittleren Unternehmen* (KMU). Eine Studie des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU zeigte 2007, dass europäische Klein- und Mittelunternehmen 12% ihrer Einkäufe im Ausland tätigten. 10% der befragten Unternehmen exportierten ihre Produkte in ausländische Märkte. 5% der Betriebe arbeiteten mit ausländischen Partnern zusammen, entweder in der Form von Niederlassungen oder Joint Ventures. Dabei zeigten sich große Unterschiede nach Unternehmensgrößen, Branchen und Ländern. Insgesamt sind die europäischen Wirtschaften aber - auch auf der Stufe der kleinen und mittleren Unternehmen - stark und relativ ausgewogen vernetzt. Und diese Vernetzung wird sich weiter intensivieren. 35% der untersuchten Firmen gaben an, in Zukunft den Exportanteil weiter ausbauen zu wollen.³³⁹

Dabei stellt die Internationalisierung gerade die kleineren Unternehmen vor große *Herausforderungen*. Die Öffnung der Märkte und die Entwicklung neuer Technologien verändern den Wettbewerb und verlangen ständige Anpassungen - Anpassungen, die mit begrenzten Ressourcen und Know How nur schwer zu vollziehen sind und immer wieder das Risiko beinhalten, mit einem Fehler die Existenz des Betriebes aufs Spiel zu setzen.³⁴⁰ Viele KMU empfinden die Internationalisierung nicht als Chance, sondern als Gefahr.³⁴¹ Sie werden im eigenen Heimmarkt plötzlich von ausländischen Konkurrenten bedrängt, die größer sind als sie selbst und zu günstigeren Kosten produzieren. Sie müssen ihre Marktpositionierung überdenken und oft aus der Not den Schritt in die ausländischen Märkte unternehmen.³⁴² Dabei werden sie konfrontiert mit zahlreichen Fragen, die neu für sie sind: Haben die Kunden im Ausland die gleichen Bedürfnisse wie jene im Inland? Wie vermarktet man ein Produkt im Ausland? Wie transportiert man es über weite Strecken? Wie wickelt man den internationalen Zahlungsverkehr ab? Wie begegnet man politischen Risiken in instabilen Ländern?

Wir möchten versuchen, in den folgenden Abschnitten Fragen zur Internationalisierung von KMU zu beantworten und die Erfahrungen eines international erfolgreichen Betriebes darzustellen.

³³⁷ Vgl. Morrow (1988).

³³⁸ Vgl. McDougall und Oviatt (2000), S. 903.

³³⁹ Vgl. Beobachtungsnetz der europäischen KMU (2007).

³⁴⁰ Vgl. Schulz (2007); Schulte (2002); Pfohl (2006); Fueglistaller (2004); Mugler (1998).

³⁴¹ Vgl. Simon et al. (2006); Abel et al. (2006); Schulz (2006).

³⁴² Vgl. aktuelle Umfragen Mittelstandsmonitor (2007) oder BMWi (2007); IfM Bonn (2007).

2. Wieso werden KMU international tätig?

Es gibt viele verschiedene Gründe, die ein KMU in ausländische Märkte führen können: Ein Kunde, der auch im Ausland beliefert werden will; ein zufälliger Kontakt zu einem Absatzmittler auf einer Messe; eine spontane Anfrage über die Homepage; die Abschaffung von Zöllen; die Reduktion von Transportkosten oder die Expansionslust der Unternehmerin. Empirisch haben sich die folgenden vier Motive als wichtigste Auslöser der Internationalisierung von KMU erwiesen:³⁴³

Reduktion der Kosten: Viele Unternehmer entschließen sich für ein Auslandsengagement aus Kostengründen. Der Druck, Personalkosten einzusparen, Material oder Vorleistungen günstiger beziehen zu können, ist enorm. Wettbewerb wird oft als ruinöser Preiskampf empfunden und die Möglichkeit, im Ausland zu tieferen Kosten produzieren oder einkaufen zu können, erleichtert das Überleben.

Erschließung von Absatzmärkten: Ein anderer Grund für das internationale Engagement besteht in der Erschließung von neuen Absatzmärkten. Marktpotentiale sollen genutzt, Handelsbeschränkungen und Auflagen (z.B. Exportbeschränkungen) überwunden werden. Dies kann entweder mit einer eigenen Auslandsniederlassung oder einer Beteiligung an einem Joint Venture vor Ort erreicht werden. Zudem gilt es, so genannten „local content“-Bestimmungen im Ausland entgegenzuwirken, die für manche Länder wie z.B. die USA festlegen, dass ein bestimmter Wertschöpfungsanteil im Inland erbracht werden muss.

Akquisition von Know How: KMU können sich mit ihren Standortentscheidungen auch am Innovationspotenzial von regionalen Clustern orientieren. Sie wählen für ihr Auslandsprojekt besonders wachstumsstarke Regionen, die durch eine Konzentration bestimmter Sektoren der Wirtschaft gekennzeichnet sind. Ein Paradebeispiel hierfür ist das Silicon Valley in Kalifornien. Sie richten Niederlassungen – so genannte „Horchposten“ – ein, um aktuelle Branchentrends nicht zu verpassen und technologisch auf dem neuesten Stand zu bleiben.

Dem Kunden folgen: Neben dem selbstinitiierten Engagement sind einige KMU auch von außen dazu gezwungen, globale Aktivitäten einzugehen. Dies betrifft vor allem Zulieferer von international tätigen Konzernen. Sie müssen in der Lage sein, den Kunden weltweit an dessen Standorten bedienen zu können und kommen meist nicht umhin, eine internationale Präsenz aufzubauen.

Die Darstellung der wichtigsten Motive zeigt, dass die Internationalisierung für ein KMU entweder eine bewusst gewählte und initiierte „aktive“ Strategie oder eine aus der Not gebo-rene, „reaktive“ Anpassung an die Situation darstellen kann (vgl. Abbildung 1). In der Realität ist es häufig eine Mischung aus unterschiedlichen Gründen, die die Internationalisierung schließlich auslösen.³⁴⁴

Abb. 1: Übersicht Internationalisierungsmotive

	Aktiv	Passiv
Reduktion der Kosten		X
Erschließung von Absatzmärkten	X	
Akquisition von Know how	X	
Dem Kunden folgen		X

³⁴³ Eine Übersicht der verschiedenen Motivationen zur Internationalisierung von deutschen KMU vgl. Von Behr (2004); Kinkel und Lay (2004) oder Lay et al. (2001).

³⁴⁴ Vgl. Schwens (2006); Fernandez und Nieto (2005); Bell et al. (2003).

3. In welcher Form sind KMU auf ausländischen Märkten tätig?

Die Internationalisierungsform eines kleinen Unternehmens ergibt sich aus der Beantwortung von drei grundlegenden *Fragen*:³⁴⁵

- 1.) Wo übt das Unternehmen seine Wertaktivitäten aus?
- 2.) Wieviel Kapital investiert es im Ausland?
- 3.) Werden Auslandsniederlassungen neu aufgebaut oder übernommen?

Abb. 2: Handlungsfelder und Alternativen bei der Gestaltung globaler Aktivitäten

Handlungsfelder	Alternativen bei der Gestaltung globaler Aktivitäten				
Wo übt das Unternehmen seine Wertaktivitäten aus?	<i>Reiner Export</i>	<i>Vertrieb und Service im Ausland</i>	<i>Vertrieb, Service und Produktion im Ausland</i>	<i>Vertrieb, Service, Produktion, Beschaffung im Ausland</i>	<i>Vertrieb, Service, Produktion, Beschaffung, FuE im Ausland</i>
Wieviel Kapital investiert es im Ausland?	<i>Markttransaktion</i>	<i>Kooperation</i>		<i>100%ige Tochtergesellschaft</i>	
		<i>Strategische Allianz</i>	<i>Joint Venture</i>		
Werden Auslandsniederlassungen neu aufgebaut oder übernommen?	<i>Aufkauf (Brownfield Investment)</i>		<i>Neugründung (Greenfield Investment)</i>		

Bei der Beantwortung der Frage *Wo übt das Unternehmen seine Wertaktivitäten aus?* muss festgelegt werden, welche Wertschöpfungsprozesse im Ausland und welche im Inland erbracht werden. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, entweder nur Vertriebs- und Serviceaktivitäten im Ausland zu etablieren oder zusätzlich Produktion, Beschaffung sowie Forschung und Entwicklung einzurichten. Der Befund darüber ist keine „Einmalentscheidung“. Es ist möglich und oft auch sinnvoll, einen schrittweisen Ausbau der ausländischen Aktivitäten vorzunehmen. Die Spannweite der Verlagerung von Wertaktivitäten ins Ausland reicht also vom reinen Exportgeschäft, bei dem alle Wertschöpfungsstufen des Unternehmens im Inland verbleiben, bis zum Aufbau von Niederlassungen, die den kompletten Wertschöpfungsprozess beinhalten.

Bei der Entscheidung über die Frage *Wieviel Kapital investiert das Unternehmen im Ausland?* ist zwischen Alternativen zu wählen, die sich bzgl. den Verfügungs- und Kontrollrechten unterscheiden. Zum einen besteht die Möglichkeit, mit der Gründung einer 100%igen Tochtergesellschaft das Verfügungsrecht über Ressourcen, Produkte und Dienstleistungen komplett zu behalten. Als anderes Extrem kann das Auslandsengagement völlig über Markttransaktionen (Aufträge, Kauf und Verkauf von Waren und Diensten) abgewickelt werden. Dabei werden Einflussmöglichkeiten weitgehend aufgegeben. Durch Kooperationen als „Mittelweg“ kann das Verfügungsrecht geteilt werden. Kooperationen können als Strategische Allianz oder als Joint Venture mit einem oder mehreren Partnern angelegt sein. Während bei Joint Ventures zumeist eine gesellschaftsrechtliche Vertragsbasis unter Kapitalbeteiligung der Partner vorausgeht, kann bei einer Strategischen Allianz darauf verzichtet werden.

³⁴⁵ Vgl. Internationalisierungsstrategien in Welge und Holtbrügge (2006); Kutschker und Schmid (2006); Lay et al (2001).

Entscheidet sich eine Unternehmung zum Aufbau einer ausländischen Niederlassung, hat sie die Alternativen, einen bestehenden Betrieb zu übernehmen oder eine neue Gesellschaft aufzubauen (*Brownfield oder Greenfield Investment*). Die beiden Alternativen unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Bindung von Kapital und der Möglichkeit, die Tochtergesellschaft nach eigenen Bedürfnissen auszugestalten.

Welche *Kombinationen* bzgl. dieser drei Handlungsfelder existieren, verdeutlicht die Abbildung 3. Ein Unternehmen hat die Möglichkeit, mehrere Wertschöpfungsaktivitäten wie Vertrieb, Service und Produktion im Ausland wahrzunehmen und eine eigene Tochtergesellschaft neu aufzubauen. Sie kann sich aber auch dafür entscheiden, über einen bestehenden Absatzmittler ins Ausland zu exportieren. Bei der Auswahl der Internationalisierungsform spielen eine Reihe von Faktoren eine Rolle, die in Abbildung 4 dargestellt sind.

Abb. 3: Entscheidungskriterien zur Bestimmung des Aufgabenumfangs ausl. Niederlassungen

<i>Internationalisierung mittels Export</i>	Entscheidungskriterien	<i>Internationalisierung mittels Tochtergesellschaft</i>
	←————→	
gering	Erschliessung Marktpotenzial	gross
unwesentlich	Markt-/Landeskenntnisse	wichtig
gering	Nutzung länderspezifischer Vorteile	gross
niedrig	Steuerungs-/Kontrollbedarf	hoch
schwierig	Überwindung v. Handelsbeschränkung	möglich
hoch	Wechselkursrisiken	niedrig
gering	Kapital-/Ressourcenbedarf	hoch
niedrig	politische/wirtschaftliche Risiken	hoch
niedrig	Managementanforderungen	hoch
kurz-/mittelfristig	Zeithorizont	langfristig

Aus dieser Abbildung wird beispielsweise ersichtlich, dass das Ausmaß von Markt- und Landeskenntnissen wie auch der für das Auslandsengagement angezielte Zeithorizont die Art des möglichen Auslandsengagements eingrenzen. Liegen nur wenige Kenntnisse vor und soll auf der anderen Seite kurzfristig eine Lösung gefunden werden, so lassen sich Auslandsengagements, bei denen die volle Breite der Wertschöpfung am ausländischen Standort aufgebaut werden sollen, kaum realisieren. Beschränkt man sich im Gegensatz dazu auf Exportlösungen oder Vertriebsniederlassungen, so sind diese Arten des Auslandsengagements mit wenigen Vorkenntnissen und innerhalb kurzer Zeit realisierbar. Die erschließbaren Marktpotenziale bleiben jedoch begrenzt und länderspezifische Vorteile können nur in geringem Maße ausgeschöpft werden. Auch die Überwindung von Importbeschränkungen wird nicht gelingen und man ist dem Wechselkursrisiko in hohem Maß ausgesetzt.³⁴⁶

4. Wie entscheiden KMU, in welchen Märkten sie tätig sein wollen?

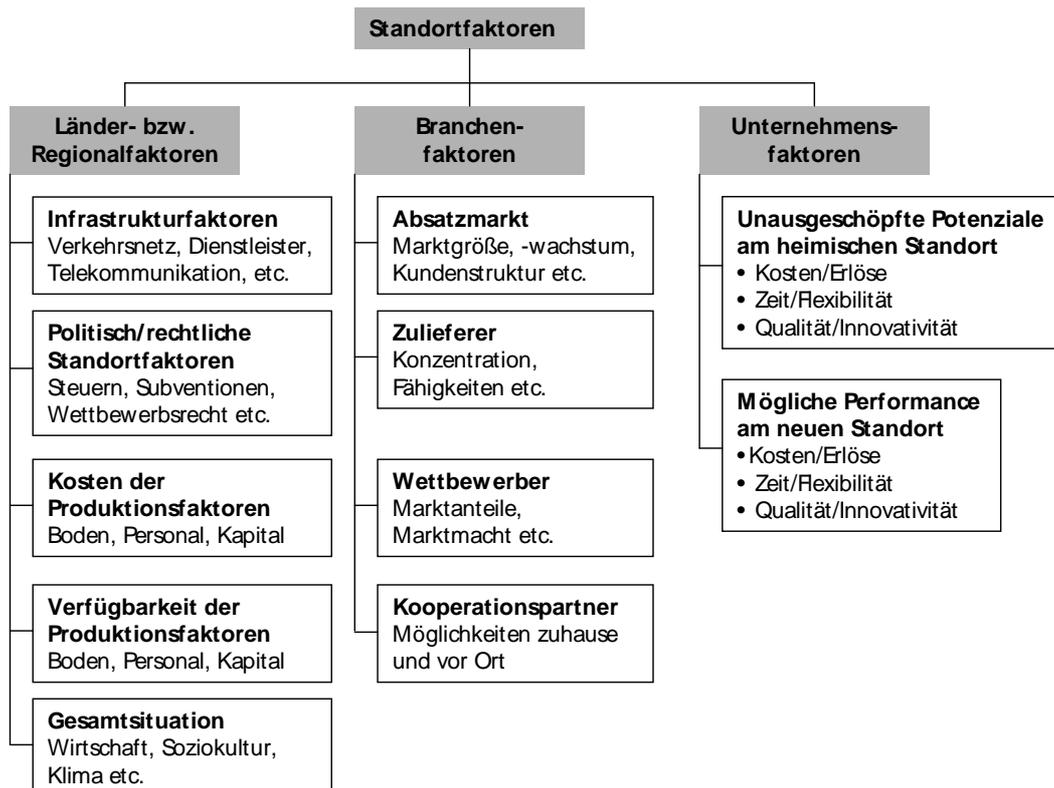
Große Unternehmen verfügen über Stabsstellen, Fachexperten, Managementkapazität und Kapital, um eine Standortentscheidung im Ausland fundiert vorzubereiten. Kleine Unternehmen haben nicht die Möglichkeit, umfassende Marktanalysen für internationale Standortentscheidungen durchzuführen. Oft scheuen sie sich deshalb vor dem Gedanken, einen aus-

³⁴⁶ Vgl. Bamberger und Wrona (2002); Backes-Gellner und Huhn (2000); Baird et al. (1994).

ländischen Markt zu betreten, konzentrieren sich auf die Bearbeitung ihres Heimatmarktes und vergeben damit die Möglichkeit, Marktpotentiale im Ausland zu erschließen. Risikofreudigere Unternehmer wagen den Markteintritt, ohne sich genügend über die Wettbewerbsbedingungen zu informieren und laufen Gefahr, große Fehlinvestitionen zu tätigen.

Die Auswahl von internationalen Märkten gehört zu den wichtigsten Entscheidungen, die ein Unternehmen treffen muss - eine Entscheidung, die sorgfältig vorbereitet werden muss. Welche Kriterien dabei eine Rolle spielen, zeigt die Abbildung 4.³⁴⁷

Abb. 4: Kategorien grundsätzlich relevanter Standortfaktoren³⁴⁸



Kleine und mittlere Unternehmen gehen meist vom Heimatmarkt aus und fragen sich als erstes, welche ausländischen Märkte für eine Bearbeitung in Frage kommen. Diese Länder werden anschließend anhand der dargestellten Standortfaktoren einer Selektion unterzogen und die dabei übrig bleibenden durch ein Trial-and-Error Verfahren getestet. Die Unternehmen treten in die erfolgsversprechendsten Märkte ein und unterziehen sie einer Probezeit. Erst danach findet die Feinselektion statt. Als Entscheidungsgrundlage dienen dabei Erfahrungen, Informationen und Daten aus der eigenen Geschäftsaktivität in den jeweiligen Ländern. Um Fehlinvestitionen zu minimieren, arbeiten die Unternehmen während der Probezeit meist mit Agenten, Vertretern oder Handelspartnern zusammen. So können sie aus einem Markt, der sich als unattraktiv erweist, schnell und ohne großen Aufwand wieder aussteigen.

Die Überlegung, die hinter einer derartigen Vorgehensweise steht, ist relativ einfach und nachvollziehbar. KMU haben ein geringeres Informationsbewusstsein sowie kleinere Kapazitäten für die Informationsbeschaffung und –verarbeitung als Großunternehmen. Sie haben oft eine gewisse Skepsis gegenüber komplizierten Entscheidungsverfahren und bevorzugen

³⁴⁷ Vgl. Lay et al. (2001); Kinkel (2004).

³⁴⁸ Eigene Abbildung nach Lay et al. (2001).

pragmatischere Methoden. Marktforschungen zwecks detaillierter länderspezifischer Analysen kosten viel Geld und die Ergebnisse sind nicht immer Erfolg versprechend. Es gibt viele Faktoren, die man nicht erfassen oder prognostizieren kann.³⁴⁹

5. Wie verläuft die Internationalisierung von KMU?

Wenn sich ein Unternehmer oder eine Unternehmerin zum Schritt ins Ausland entscheidet, durchläuft das KMU oftmals einen Internationalisierungsprozess, der sich als Stufenmodell beschreiben lässt.³⁵⁰ Nach der Etablierung im Heimmarkt exportiert das Unternehmen seine Produkte ins nahe gelegene und kulturell verwandte Ausland. Durch den Kontakt mit ausländischen Kunden und Lieferanten lernt es die Märkte kennen, knüpft Beziehungen, übt sich in fremden Geschäftsgepflogenheiten und beginnt, seine Produkte an die Bedürfnisse ausländischer Kunden anzupassen. Diese Erfahrungen helfen dem Unternehmen, weitere Schritte der Internationalisierung einzuleiten. Es erweitert den geografischen Radius seiner Aktivitäten in psychologisch entferntere Märkte und bindet zunehmend mehr Ressourcen im Ausland.

Diese Vorstellung hat die Internationalisierungstheorie bis Mitte der 90er Jahre geprägt. Seitdem wird jedoch immer häufiger über Unternehmen berichtet, die die Internationalisierungsschritte nicht in der beschriebenen Art durchlaufen, sondern bereits international gegründet werden.³⁵¹ Man bezeichnet sie - je nach Autor - als *Born Globals*, *International New Ventures*, *Global Start Ups*, *Infant Inter-* oder *Multinationals*, *Instant Exporters* oder *Instant Internationals*. Sie zeichnen sich gegenüber traditionellen KMU durch eine starke Fokussierung auf ein bestimmtes Marktsegment aus. Sie entwickeln ihre Produkte von Beginn für den internationalen Markt und sie kooperieren mit Partnerunternehmen in der Produktion, der Vermarktung und dem Vertrieb der Produkte.³⁵² Die Beschleunigung des Internationalisierungsprozesses stellt diese Unternehmen vor große Herausforderungen:³⁵³

- Born Global entwickeln vor ihrer Gründung Produkte, die den Anforderungen mehrerer Ländermärkte gleichzeitig gerecht werden müssen und haben nicht die Möglichkeit, diese den unterschiedlichen Anforderungen sukzessiv anzupassen.
- Die Kapitalkosten einer internationalen Unternehmungsgründung übersteigen jene einer stufenförmigen Internationalisierung, da das Risiko eines simultanen Eintrittes in mehrere Auslandsmärkte größer ist als jenes eines sukzessiven Markteintrittes.
- Born Global führen neue, unerprobte Produkte als unbekannte Anbieter mit kleinem Budget in mehreren Märkten ein - im Gegensatz zu traditionellen Internationalisierern, die ihre Produkte vor der Internationalisierung im Heimmarkt ausreifen lassen.
- Internationale Ventures müssen die Managementkapazität aufbringen, die nötig ist, um die Gleichzeitigkeit der Unternehmungsgründung und -internationalisierung bewältigen zu können, während bei der stufenförmigen Internationalisierung diese Aufgaben nacheinander anfallen.

Viele Wissens- und Technologieintensive Firmen lassen sich diesem Typus zuordnen. Internationalisierung bzw. internationales Management in diesen Branchen ist damit keine Anforderung, denen sich das Unternehmen neu stellen muss und mühsam beherrschen lernt, sondern es ist eine Kernkompetenz.

³⁴⁹ Vgl. Lehmann und Cadosch (2003)

³⁵⁰ Vgl. Johannson und Wiedersheim (1975)

³⁵¹ Vgl. Schwens (2006); Schmidt-Buchholz (2001); Knight und Cavusgil (1996); Rennie (1993).

³⁵² Vgl. Oviatt und McDougall (1995), S. 34-38.

³⁵³ Vgl. Lehmann und Schlange (2004)

6. Wie organisieren sich Unternehmen im internationalen Wettbewerb?

Wie und in welcher Weise die Firmenstruktur an das internationale Engagement angepasst werden muss, hängt von der Art und der Intensität der grenzüberschreitenden Aktivitäten des Unternehmens ab. Die reine Exportaktivität berührt die Organisationsstruktur abgesehen von der Einrichtung einer Exportabteilung zumeist wenig. Erst mit dem Schritt zur *Strategischen Allianz*, dem *Joint Venture* oder der *ausländischen Tochtergesellschaft* ergeben sich neue Anforderungen an die Unternehmensorganisation. Zusätzliche Unternehmenseinheiten müssen in die bisherige Struktur integriert und aufeinander abgestimmt werden.³⁵⁴

Porter bezeichnet diese Abstimmung als Konfiguration und Koordination.³⁵⁵ Unter Konfiguration versteht er die Entscheidung, ob eine Wertaktivität an einem Ort konzentriert oder über verschiedene Standorte verteilt werden soll. Für eine Konzentration von Aktivitäten sprechen Faktoren wie Economies of Scale, die aus der konzentrierten Wahrnehmung einer Aktivität (z.B. der Produktion von Standardteilen in der Autoindustrie) entstehen oder komparative Vorteile, die durch vorteilhafte Bedingungen an bestimmten Standort (Know How oder Lohnkosten) erwachsen. Gegen die Konzentration von Wertaktivitäten sprechen Zölle, die beim Überschreiten von Landesgrenzen gezahlt werden müssen oder Transportkosten, die aus der Bündelung der Produktion entstehen. Der zweite Schlüsselfaktor - die Koordination - bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die Wertaktivitäten eines Unternehmens international standardisiert resp. differenziert werden, ob z.B. Schokolade in der Schweiz und in Deutschland gleich schmecken oder an unterschiedliche Geschmäcker angepasst werden soll. Dabei gibt es auch wieder Gründe, die für und solche die gegen die Standardisierung sprechen. Für eine Standardisierung von Wertaktivitäten spricht die Entstehung eines weltweit einheitlichen Erscheinungsbildes des Unternehmens, das vor allem dann bedeutend ist, wenn die Kundschaft mobil ist (Hotels für Geschäftsreisende). Die Standardisierung kann auch die Einkaufskonditionen des Unternehmens verbessern, wenn sie zu einer Verstärkung der Verhandlungsposition gegenüber den Lieferanten führt. Für die Differenzierung von Wertaktivitäten sprechen dagegen die weltweit unterschiedlichen Bedürfnisse und Konkurrenzverhältnisse auf die sich Unternehmen einstellen müssen.

Abb. 5: Koordination und Konfiguration von internationalen Aktivitäten³⁵⁶

Standardisierung	Globale Struktur	Transnationale Struktur
	Internationale Struktur	Länderspezifische Struktur
	Dezentralisierung	

³⁵⁴ Vgl. Internationale Organisationsstrukturen in Welge und Holtbrügge (2006); Kutschker und Schmid (2006); Lay et al (2001).

³⁵⁵ Vgl. Porter (1986)

³⁵⁶ In Anlehnung an Porter (1986), S. 30.

Die Koordination und Konfiguration stehen in einer engen Wechselbeziehung und je nach der Entscheidung im einen und anderen Bereich können grob vier Strukturen unterschieden werden (vgl. Abbildung 5):

- 1.) Globale Unternehmungen vertreiben weltweit die gleichen oder nur unwesentlich angepasste Produkte. Ihre Aktivitäten sind auf einzelne Standorte konzentriert und werden weltweit einheitlich wahrgenommen. Die Konzernleitung nimmt eine starke Führungsrolle wahr und gewährt den einzelnen Gesellschaften nur sehr wenig Freiraum.
- 2.) Länderspezifische Unternehmungen streuen ihre Aktivitäten international. Sie unterhalten in verschiedenen Ländern Geschäftsstellen, die alle notwendigen Wertaktivitäten unabhängig voneinander wahrnehmen, untereinander keine Verbindungen pflegen und durch das Stammhaus oftmals lediglich im Rahmen des Finanzmanagements geführt werden.
- 3.) Die internationalen Unternehmungen konzentrieren ihre Aktivitäten auf einen Standort, richten sie jedoch stark auf die unterschiedlichen Anforderungen in verschiedenen Ländern aus.
- 4.) Die transnationalen Unternehmungen verteilen ihre Aktivitäten auf verschiedene Länder, streben aber zwischen den Gesellschaften eine enge Vernetzung an.

7. Wie wirkt sich die Internationalisierung auf die Mitarbeitenden aus?

Jede Art von Auslandsgeschäft setzt eine Präsenz vor Ort voraus. Diese muss jedoch nicht zwingend permanent sein. Oft reicht auch ein loser, aber stetiger und beständiger Kontakt. Globalisierung ohne Auslandsaufenthalte ist jedoch weitgehend zum Scheitern verurteilt. Allein mit E-Mail, Fax und Telefon lässt sich ein internationales Geschäft nicht steuern. Um Mitarbeitenden das Arbeiten im Ausland zu erleichtern, ist es notwendig, ihnen Fähigkeiten wie *interkulturelles Verständnis* und Einfühlungsvermögen zu vermitteln. Unternehmen, die ihr Geschäft international ausrichten wollen, streben deshalb eine Stärkung der internationalen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter an. Ziel sollte es sein, dass länderübergreifendes Arbeiten für das Personal zur Selbstverständlichkeit wird. Abbildung 6 gibt eine Übersicht über mögliche Maßnahmen zum Aufbau von internationaler Kompetenz in kleineren Unternehmen.³⁵⁷

Abb. 6: Maßnahmen zum Aufbau internationaler Kompetenzen

Internationale Kompetenzen	Unterstützungsmaßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Selbständigkeit • Anpassungsfähigkeit • Offenheit • Kulturverständnis und Toleranz • Kommunikationsgabe • Sprachkenntnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstverantwortliche Projektarbeit/Gruppenarbeit im In- und Ausland • Austauschbeziehungen auf allen Personal-Ebenen • Besuchsprogramme/Ausflug/Urlaub • Freistellungen für Auslandsaufenthalte • Sprachkurse im In- und Ausland • Ausbildung mit integrierten Auslandsstationen

Das Ausmaß, in dem Unternehmensvertreter vor Ort präsent sein müssen, bestimmt sich aus der Struktur der internationalen Tätigkeit. Bei hoher Standardisierung oder Dezentralisierung der betrieblichen Prozesse (globale oder länderspezifische Struktur) ist ein loser Kontakt ausreichend. Dieser beinhaltet regelmäßige Besuche und Personalaustausch für wenige Tage,

³⁵⁷ Vgl. Kapitel „internationales Personalmanagement“ in Welge und Holtbrügge (2006); Kutschker und Schmid (2006); Lay et al. (2001).

maximal eine Woche. Dabei kann es sich um „Emergency-Aufenthalte“ bei technischen Notfällen, plötzlich auftretenden Qualitätsmängeln oder Versorgungsengpässen handeln. Regelmäßige Personalentsendungen ins Ausland sind angezeigt, wenn die Aktivitäten zentralisiert und differenziert werden (internationale Struktur). Regelmäßige Auslandsaufenthalte sind notwendig, um die unterschiedlichen Märkte kennen zu lernen und die eigenen Leistungen darauf auszurichten. Den größten Koordinationsbedarf und damit die höchsten Ansprüche an die internationale Ausrichtung des Personals stellt die transnationale Struktur. Die Aktivitäten sind auf verschiedene Länder verteilt und bedingen eine enge Koordination über kulturelle, zeitliche, räumliche und sprachliche Distanzen hinweg.³⁵⁸

8. Fallstudie: Die Internationalisierung des Unternehmens CEDES

1986 gründete der Elektroingenieur Beat De Coi im St. Galler Rheintal (Schweiz) das Unternehmen CEDES. Im Kinderzimmer einer 3 1/2 Zimmer Wohnung begann er, optische Sensoren zu entwickeln und ließ diese durch externe Produzenten fremdfertigen. Die Kundschaft bestand in erster Linie aus Schweizer Unternehmen, die die Sensoren zur Sicherung von Türen, Toren und Aufzügen einsetzten. Nur vereinzelt erhielt er Anfragen, z.B. von deutschen Unternehmen, ob er seine Produkte auch ins Ausland liefern könne.

1990 erhielt De Coi das Angebot, den Schweizer Aufzugshersteller Schindler exklusiv und weltweit mit Sensoren zu versorgen. Dies bedeutete einen massiven Umsatzzuwachs und die Steigerung des Exportanteils von praktisch Null auf rund 20%. Das Unternehmen musste eine eigene Fertigung aufbauen, zusätzliches Personal anstellen und neue Räumlichkeiten beziehen, um der Nachfrage gerecht zu werden. Bis 1996 war CEDES vollauf damit beschäftigt, den Bedarf an Sensoren von Schindler zu decken und baute sich im Kielwasser dieses Konzerns eine internationale Marktpräsenz auf.

Die Abhängigkeit von Schindler war groß. 65% des Umsatzes wurde mit diesem einen Kunden erzielt und eine Verbreiterung der Kundenbasis war durch die enge Bindung an Schindler erschwert. De Coi beschloss, den Exklusivvertrag aufzulösen, die Schindler Töchter im offenen Wettbewerb direkt zu beliefern und die Kundschaft zu diversifizieren. Diese Entscheidung erwies sich als richtig. CEDES hatte während der Zusammenarbeit mit Schindler eine Wettbewerbsstärke erreicht, die es ihr erlaubte, im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Die Unabhängigkeit bedeutete einen zweiten, massiven Wachstumsschub. Der Exportanteil wuchs von rund 20 auf über 60%. CEDES begann, in verschiedenen Ländern Vertretungen im Franchising-Verfahren aufzubauen. Diese Vertretungen führten exklusiv CEDES-Produkte und waren zu 60% durch den Geschäftsführer (meist einheimische Personen, die das Umfeld gut kannten) und zu 40% durch CEDES finanziert. Der Erfolgsdruck war entsprechend groß und die Auslandumsätze stiegen weiter an.

2000 bildete man eine Holdinggesellschaft aus finanziellen Gründen. Die ausländischen Vertretungen wurden in die Holding integriert und die Anteile der Vertreter wurden übernommen - mit der Konsequenz, dass die Unabhängigkeit und das finanzielle Risiko der Außenstellen durch die gesicherte Anstellung in einem inzwischen großen Unternehmen ersetzt wurde und ein wesentlicher Motivationsfaktor verloren ging.

Die Internationalisierung von CEDES erfolgte nicht nur auf der Seite des Absatzes, sondern auch auf der Seite der Beschaffung. Um konkurrenzfähig zu bleiben, wurden Leiterplatten und Kabel zunehmend im Ausland eingekauft. Dies eröffnete Kostenvorteile, weil diese Produkte beispielsweise in China günstiger hergestellt wurden als in der Schweiz. Es sicherte die Wechselkursrisiken, da den Dollar-Einzahlungen der Kunden Dollar-Auszahlungen an die Lieferanten gegenüberstanden. Und es ermöglichte das risikolose Kennenlernen von fremden - beispielsweise den asiatischen - Märkten. Als Kunde war CEDES König. Man konnte sich

³⁵⁸ Vgl. Welge und Holtbrügge (2006); Kutschker und Schmid (2006); Lay et al (2001).

kulturelle Missgeschicke leisten, ohne dafür mit Umsatzeinbussen bezahlen zu müssen. Man hatte Zeit, die Mentalität und Marktverhältnisse kennen zu lernen, Kontakte zu knüpfen und konnte als Lieferant auftreten, wenn genügend Informationen vorhanden waren.

Heute (2007) beschäftigt CEDES knapp 400 Mitarbeiter, zwei Drittel davon in der Schweiz. Das Unternehmen ist weltweit der zweitgrößte Hersteller von Lichtvorhängen und hält einen Marktanteil von über 20%. Die Produktpalette gliedert sich in Sensoren zur Sicherung und Steuerung von Aufzügen, Sensoren zur Sicherung von gefährlichen Maschinen und solchen, die im Tür- und Torbau eingesetzt werden. Dabei macht der Aufzugsbereich nach wie vor gut zwei Drittel des Unternehmensumsatzes aus. Der Exportanteil liegt bei 80%. Er verteilt sich zu 30% auf Deutschland, zu je 15% auf die USA und Asien, zu 13% auf die übrige EU und zu 7% auf Länder z.B. in Südamerika. CEDES betreibt 6 Niederlassungen in Europa, 5 in Asien und 2 in Nordamerika. Es bestehen 18 Vertretungen in verschiedenen Ländern und das Unternehmen gibt an, insgesamt in 60 Ländern tätig zu sein.

Die größten Herausforderungen, die durch die Internationalisierung von CEDES entstanden sind, sieht Beat De Coi in den folgenden Punkten:

- Das Unternehmen lief während des Internationalisierungsprozesses ständig am Limit der finanziellen Möglichkeiten. Das durchschnittliche Umsatzwachstum betrug während der letzten 10 Jahre jährlich 25% und wurde vollumfänglich selbst erarbeitet, um die Unabhängigkeit von Kapitalgebern zu bewahren.
- Die Auswahl von vertrauenswürdigen, motivierten und leistungsfähigen Absatzmittlern im Ausland ist schwierig. Viele Vertreter sind mit überrissenen Vorstellungen bzgl. des Absatzpotentials auf CEDES zugekommen, haben die Produkte schlecht vertreten, die Märkte zuwenig gut gekannt und blieben erfolglos. Diesbezüglich betrachtet De Coi ein Ende mit Schrecken besser als ein Schrecken ohne Ende. Mehrere Partnerschaften wurden nach kurzer Zeit wieder aufgelöst, das investierte Kapital abgeschrieben (in einem Fall sogar mit einem Essen im besten Restaurant des Ortes aufgebraucht).
- Interkulturelle Kompetenz wird nicht nur vom Geschäftsleiter gefordert, sondern je intensiver die Zusammenarbeit mit ausländischen Kunden, Lieferanten und Produzenten wird, auch von Einkäufern, Ingenieuren und Verkäufern. Ein Beispiel betrifft die unterschiedlichen Zeitvorstellungen. Wenn ein chinesischer Kunde eine Anfrage per Mail an den Hauptsitz in der Schweiz schickt und am gleichen Tag keine Antwort erhält, geht er davon aus, dass die Firma nicht interessiert ist an einem Geschäft.
- Eine große Herausforderung stellt auch die Führung der Vertriebsgesellschaften im Ausland dar. Die Frage ist, wie man Vertreter dazu motiviert, sich für die eigenen Produkte einzusetzen. De Coi setzt auf Leistungsanreize und ein persönliches Verhältnis. Die Entschädigung der Vertreter besteht aus einem bescheidenen Grundlohn und einer Prämie, die davon abhängt, ob die Vertretung individuell und CEDES als Ganzes ihre Ziele erreichen. Beat De Coi besucht die Niederlassungen regelmäßig persönlich und zieht alle Außenstellen einmal im Jahr zu einem gemeinsamen Anlass zusammen, um Erfahrungen auszutauschen, Firmenziele bekannt zu geben und sich gegenseitig kennen zu lernen.
- Die Internationalisierung benötigt Management-Ressourcen. Im Fall von CEDES hatte der Unternehmer Gelegenheit, das Unternehmen im Heimmarkt auf solide Füße zu stellen, bevor die Internationalisierung begann. Das große Umsatzwachstum, das sie mit sich brachte, bedeutete für De Coi aber, dass er schnell vom Ingenieur zum Manager wurde, viel auf Reisen war und sich nur noch wenig um das Schweizer Geschäft kümmern konnte. Vielen Technikern fällt diese Umstellung schwer, weil sie lieber Technologien als Märkte entwickeln. Nicht jeder Unternehmer taugt zum Manager. Entsprechend wichtig ist es, die Geschäftsführung in kompetente Hände zu legen, wenn man Techniker bleiben

will oder gute Techniker zu finden, wenn man sich um die Erschließung von neuen Märkten kümmern muss.

- Natürlich kann diese Liste nicht abschließend sein. Ein KMU muss auf alles gefasst sein, wenn es in einen neuen Markt eintritt: Darauf, dass in die USA nur zertifiziert käferfreies Holz als Verpackungsmaterial eingeführt werden darf und Lieferungen unbemerkt an der Grenze stehen bleiben, wenn sie dieser Bedingung nicht genügen; darauf, dass man in China für Zahlungen in ausländischer Währung einen besonderen Formularblock benötigt und diesen nur einzeln im entsprechenden Ministerium erhält, was bedeutet, dass ein Mitarbeiter nichts anderes zu tun hat, als solche Blöcke zu organisieren oder darauf, dass in den USA 20 verschiedene Normenwerke für den Aufzugsbau gelten.

Viele KMU werden durch die Anforderungen der Internationalisierung in ihren Möglichkeiten überfordert und suchen nach Unterstützung. Diese finden sie bei staatlichen Exportförderern, Handelskammern und privaten Unternehmensberatungen. Beat De Coi empfiehlt, in Fragen der Internationalisierung vor allem auf Botschaften im Ausland zuzugehen. Sie sind gut mit den Bedingungen im Land vertraut, verfügen über ein Netzwerk von Kontakten und zeigten sich immer aufgeschlossen gegenüber dem Unternehmer, der ein Geschäft aufbauen will. De Coi rät Unternehmerkollegen, diese Quelle zu nutzen und sich bei einem guten Essen mit dem Botschafter über die wirtschaftlichen Verhältnisse eines Landes informieren zu lassen.

Fragen zum Fall:

- 1.) Wie hat sich die Motivlage von CEDES im Lauf des Internationalisierungsprozesses verändert?
- 2.) Welche Art von Internationalisierungsprozess hat CEDES gewählt?
- 3.) Inwiefern vereinfacht diese Art des Vorgehens die Internationalisierung und inwiefern erschwert sie sie?
- 4.) Welche Rolle spielt der Unternehmer oder die Unternehmerin bei der Internationalisierung eines KMU?
- 5.) Welche Faktoren haben die Internationalisierung von CEDES begünstigt?
- 6.) Welche Risiken ist CEDES bei der Internationalisierung eingegangen?

Literatur

- Abel, R., Bass, H.H. und Ernst-Siebert, R. (2006): Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb. Rainer Hampp-Verlag, München/Mehring.
- Backes-Gellner, U. und Huhn K. (2000): Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für mittelständische Unternehmen, in: Gutmann, J. und Kabst, R. (Hrsg.) (2000): Internationalisierung im Mittelstand, Chancen – Risiken – Erfolgsfaktoren. Gabler, Wiesbaden, S. 177-191.
- Baird, I.S., Lyles, M.A. und Orris J.B. (1994): The Choice of International Strategies by Small Business, in: Journal of Small Business Management, 32. Jg., Nr. 1, S. 48-59.
- Bamberger, I. und Wrona, T. (2002): Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen, in: Macharzina, K. und Oesterle, M.-J. (Hrsg.) (2002): Handbuch internationales Management. Gabler, Wiesbaden, S. 273-314.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. und Crick, D. (2003): Towards an integrative model of small firm internationalization, in: Journal of International Entrepreneurship, 1. Jg, Nr. 4, S. 339–362.

- Beobachtungsnetz der europäischen KMU (2007): Analytical Report. Europäische Gemeinschaften, Luxembourg. http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/.
- BMWI (Hrsg.) (2007): Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland: Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme, Dokumentation 561, Berlin.
- Borghoff, T. (2005): Evolutionary Theory of the Globalisation of Firms. Gabler, Wiesbaden.
- Feldmeier, G.M. (2006): Die Internationalisierung kleiner und mittelgroßer Unternehmen (KMU) – Stand der Wissenschaft, Erklärungsdefizite sowie neuere Ansätze für die KMU-Internationalisierungsforschung, in: Abel, R., Bass, H.H. und Ernst-Siebert, R. (2006): Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb. Rainer Hampp-Verlag, München/Mehring, S.340-355.
- Fernandez, Z., Nieto, M.J. (2005): Internationalization Strategy of Small and Medium- Sized Family Businesses: Some Influential Factors, in: Family Business Review, 18. Jg., Nr. 1, S. 77-89.
- Fueglistaller, U. (2004): Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Verlag KMU-HSG, St. Gallen.
- IfM Bonn (Hrsg.) (2007): Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand. Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Bonn, www.ifm-bonn.org/index.htm?/ergebnis/171.htm (Mai 2007).
- Johannson J. und Wiedersheim-Paul F. (1975): The internationalization of the firm, in: Journal of Management Studies, 7. Jg., Nr. 4, S. 305ff.
- Kinkel, S., Lay, G. und Jung Erceg, P. (2004): Produktionsverlagerungen und Auslandsproduktion im Verarbeitendem Gewerbe, in: Kinkel, S. (2004) (Hrsg.): Erfolgsfaktor Standortplanung. Springer, Berlin/Heidelberg/New York, S. 17-32.
- Kinkel, S. (2004) (Hrsg.): Erfolgsfaktor Standortplanung. Springer, Berlin/Heidelberg/New York.
- Kinkel, S. und Lay G. (2004): Motive, strategische Passfähigkeit und Produktivitätseffekte des Aufbaus ausländischer Produktionsstandorte, in: ZfB, 74. Jg., Nr.5, S. 415-440.
- Kinkel, S., Lay, G. und Maloca, S. (2007): Development, motives and employment effects of manufacturing offshoring of German SMEs, in: Int. J. Entrepreneurship and Small Business, 4. Jg., Nr. 3, S. 256–276.
- Knight, G.A. und Cavusgil, S.T. (1996): The born global firm: A Challenge to traditional internationalisation theory, in: Advances in International Marketing, 8. Jg., S. 11-26.
- Knight, G. A. und Cavusgil, S. T. (2004): Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm, in: Journal of International Business Studies, 35. Jg., Nr. 2, S. 124-141.
- Kutschker, M. und Schmid, S. (2006): Internationales Management. Oldenbourg, München/Wien.
- Lay, G., Kinkel, S., Eggers, T., Schulte, A. und Le P. (2001): Leitfaden: Globalisierung erfolgreich meistern. VDMA, Frankfurt am Main.
- Lehmann R. und Cadosch P. (2003): Die Auswahl von ausländischen Absatzmärkten, in: KMU-Magazin, Nr. 11/12, S. 10-12.
- Lehmann R. und Schlange L. (2004): Born Global - Die Herausforderungen einer internationalen Unternehmungsgründung, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 52. Jg., Nr. 3., S. 206-224.
- McDougall, P. P. und Oviatt, B. M. (2000): International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths, in: Academy of Management Journal, 43. Jg., Nr. 5, S. 902-906.

- MittelstandsMonitor (2007): Mittelstandsmonitor – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, KfW Bankengruppe, Abteilung Volkswirtschaft, Frankfurt, www.kfw.de
- Morrow, J. F. (1988): International entrepreneurship: A new growth opportunity, *New Management*, 5. Jg., Nr. 3, S. 59–60.
- Mugler, J. (1998): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Band 1. Springer, Wien.
- Oviatt, B. M. und McDougall, P. (Hrsg.) (2007): *International Entrepreneurship*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Pfohl, H.-C. (Hrsg.) (2006): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Erich Schmidt Verlag, 4. Aufl., Berlin.
- Porter M. (1986): *Competition in global industries*. Harvard University Press, Boston.
- Rennie, M.W. (1993). Born global, in: *McKinsey Quarterly*, 4. Jg., S. 45-52.
- Schauf, M. (2006): Strategisches Management im Mittelstand, in: Schauf, M. (Hrsg.): *Unternehmensführung im Mittelstand, Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung*, München/Mehring, S. 65-120.
- Schmidt-Buchholz, A. (2001): *Born Globals – Die schnelle Internationalisierung von High-tech Start-Ups*. Eul-Verlag, Lohmar.
- Schulte, A (2002): *Das Phänomen der Rückverlagerung – internationale Standortentscheidungen von kleinen und mittleren Unternehmen*. Gabler, Wiesbaden.
- Schulz, A. (2005): *Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen, Spezielle Risiken erkennen – Chancen im Ausland richtig einschätzen*. RKW-Verlag, Eschborn.
- Schulz, A. (2006): *Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) - aktuelle Problemlagen und Unterstützungsmöglichkeiten*, in: Schauf, M. (Hrsg.): *Unternehmensführung im Mittelstand, Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung*. Rainer Hampp Verlag, München/Mehring, S. 35-64.
- Schulz, A. (2007): *Der Standort Deutschland und die Rückverlagerer – Wege von kleinen und mittleren Unternehmen wieder nach Deutschland*, VDM-Verlag, Saarbrücken.
- Schwens, C. (2006): *Internationalisierung mittelständischer Unternehmen – Eine empirische Analyse unter Berücksichtigung von Born Globals*. Eul-Verlag, Lohmar.
- Simon, M.C., Welling, M. und Freiling, J. (2006): *Internationalisierung – Wachstumstreiber oder Totengräber des innovativen Mittelstands?*, in: Abel, R., Bass, H.H. und Ernst-Siebert, R. (2006): *Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb*. Rainer Hampp Verlag, München/Mehring, S.154-178.
- The Gallup Organisation (Hrsg.) (2007): *SME Observatory Survey – Analytical Report*, May 2007, Flash Eurobarometer, Bruxelles,
http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/2007/03_analytical_report.pdf, (Dezember 2007).
- von Behr, M. (2004): *Im Sog der Internationalisierung – Startpunkte, Wege und Ziele kleiner und mittlerer Unternehmen*, in: von Behr M. und Semlinger, K. (Hrsg.) (2004): *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen – neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement*. Campus, München, S. 45-98.
- Welge, M. K. und Holtbrügge, D. (2006): *Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.