

## Die Zeichen der Zeit erkannt

### Zunehmende Internationalisierung der KMU

Von Ralph Lehmann\*

Der Prozess der Internationalisierung erfasst zusehends auch die kleinen und mittleren Unternehmen. Der Autor des folgenden Beitrags skizziert das «klassische» Vorgehen in Etappen sowie das neue Phänomen der «Born Globals». (Red.)

Die Internationalisierung hat in vielen Branchen markant zugenommen. Länderspezifische Märkte wachsen zu globalen Industrien zusammen, in denen die Unternehmen im internationalen Wettbewerb stehen. Betroffen sind von dieser Entwicklung nicht nur die grossen, multinationalen Unternehmen, sondern auch viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU), deren Aktivitäten zusehends nationale Grenzen überschreiten.

#### Viefältige Auslandstätigkeiten

Die Betriebszählung 1998 hat ergeben, dass in der Schweiz gut 32 000 KMU international tätig sind. Dies entspricht einem Anteil von rund 10% der bestehenden Betriebe. Die praktizierten Formen der Auslandstätigkeiten verteilen sich dabei wie folgt: 83% der international aktiven KMU beziehen Leistungen von ausländischen Lieferanten. 61% liefern Erzeugnisse an ausländische Kunden. 13% vergeben Lizenzen an ausländische Partner. 22% der Unternehmen besitzen eigene Vertriebsniederlassungen, und 18% verfügen über Produktionsbetriebe im Ausland.

Stellt man diese Zahlen den Werten von 1995 gegenüber, zeigt sich, dass die Internationalisierung vor allem im Bereich der ausländischen Produktionsniederlassungen zugenommen hat. Vergleicht man sie mit den entsprechenden Durchschnittswerten von Belgien, Finnland, Holland, Norwegen, Österreich und Schweden, wird deutlich, dass die Schweizer KMU weniger exportieren als ihre europäischen Konkurrenten, dass sie aber deutlich stärker mit eigenen Niederlassungen im Ausland vertreten sind. Bezüglich der Regionen, auf die sich die Internationalisierung der Schweizer KMU bezieht, stehen Deutschland, Frankreich und die USA an oberster Stelle. Als Märkte der Zukunft werden die USA, China und Russland angesehen.

#### Externe und interne Anreize

Die Bereitschaft zur Internationalisierung von KMU hängt davon ab, welche externen und internen Anreize auf die Unternehmer einwirken, wie diese sie wahrnehmen und welche Entscheidungen sie daraus ableiten. Zu den externen Anreizen zählen unter anderem ausländische Kunden, die die Leistungen des KMU bestellen; inländische Kunden, die ihr Tätigkeitsgebiet ins Ausland erweitern; ein gesättigter Heimmarkt oder Standortvorteile, die eine Produktion im Ausland sinnvoll erscheinen lassen. Interne Anreize können erstens von Wachstumszielen ausgehen, die sich nur durch eine internationale Erweiterung des Absatzmarktes erreichen lassen; zweitens von der Fokussierung auf ein kleines Kundensegment, die das Erreichen der kritischen Betriebsgrösse im Heimmarkt nicht erlaubt; drittens von Ressourcen, die im Heimmarkt nicht ausgelastet werden können, oder viertens von einer Kernkompetenz des Unternehmens, die ihm auch im Ausland zu Wettbewerbsvorteilen verhilft.

Die Bedeutung des Unternehmers für die Internationalisierung von KMU zeigt die Tatsache, dass ein beachtlicher Anteil von nichtexportierenden Unternehmen in der Lage wären, ihre Leistungen im Ausland zu verkaufen, dies aber nicht tun, weil sich der Eigentümer dagegen entschieden hat. Die Frage ist, welche Merkmale des Unternehmers einen Einfluss darauf haben, wie er

die Anreize zur Internationalisierung bewertet und zu welchen Schlüssen er gelangt. Auf Grund von neueren Untersuchungen muss man davon ausgehen, dass es vor allem die Auslandsorientierung, persönliche Eigenschaften und Motive sind, welche die Entscheidung des Unternehmers für oder wider die Internationalisierung beeinflussen. Zur Auslandsorientierung zählen die Vertrautheit des Entscheidungsträgers mit fremden Kulturen, das Beherrschen von Fremdsprachen, Kontakte zu ausländischen Marktpartnern, die Kenntnis von ausländischen Märkten sowie die Bereitschaft zu reisen. Bedeutende Persönlichkeitsmerkmale sind die Dynamik, Flexibilität und Kreativität, der Innovationsgeist, die Risikotoleranz und das Selbstbewusstsein des Unternehmers, welche die Wahrscheinlichkeit einer Entscheidung für die Internationalisierung erhöhen. Zu den Motiven, die die Entscheidung für oder wider die Internationalisierung beeinflussen, zählen das Prestige und der Status, den eine internationale Tätigkeit mit sich bringt.

#### Etappenweises Vorgehen

Wenn sich ein Unternehmer auf Grund der bestehenden Anreize zum Schritt ins Ausland entscheidet, durchläuft das KMU im Normalfall einen Internationalisierungsprozess, der sich als Stufenmodell beschreiben lässt. Den Ausgangspunkt dieses Prozesses bildet der direkte oder indirekte Export von Leistungen. Schritte in Richtung einer zunehmenden Internationalisierung sind die Vergabe von Lizenzen und das Franchising, mit denen Know-how ins Ausland transferiert wird. KMU versuchen auf diesem Weg, Handelshemmnisse zu umgehen, einen schnellen und kostengünstigen Markteintritt zu realisieren und von Marktkenntnissen ausländischer Partner zu profitieren. Die letzte Stufe der Internationalisierung entspricht den Direktinvestitionen im Ausland. Die KMU suchen eine dauerhafte Präsenz, die direkte Steuerung der Auslandstätigkeiten, die Nutzung von Standort- und Imagevorteilen, einen besseren Zugang zu Ressourcen und die Verminderung von Transportkosten und Wechselkursrisiken, indem sie im Ausland eigene Vertriebs-, Produktions- und Forschungs- und Entwicklungsniederlassungen einrichten.

Diese Stufen der Internationalisierung werden in einer Art Lernprozess durchlaufen. Das internationale unerfahrene KMU macht erste Schritte ins nahe gelegene Ausland, indem es seine Leistungen zuerst indirekt und später direkt exportiert. Durch den Kontakt mit ausländischen Kunden lernt das Unternehmen die Auslandsmärkte kennen, knüpft Beziehungen, übt sich in fremden Geschäftsgepflogenheiten und beginnt, seine Produkte an andere Bedürfnisse anzupassen. Es erweitert den geographischen Radius seiner Aktivitäten in psychologisch entferntere Märkte und bindet zunehmend mehr Ressourcen im Ausland.

#### «Born Globals»

Seit den neunziger Jahren erscheinen vermehrt Berichte über Unternehmungen, die diesen Prozess nicht in der beschriebenen Art durchlaufen, sondern bereits international gegründet werden. Man bezeichnet sie als «Born Globals». Besondere Merkmale dieser Unternehmen sind die ausgeprägte internationale Orientierung des Grün-

ders, eine starke Fokussierung auf Marktnischen und ein hoher Innovationsgrad. Ihre Produkte werden von Anfang an für den internationalen Absatz entwickelt. Sie treten kurz nach der Gründung in die für sie relevanten Märkte ein und bilden Netzwerke mit Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Absatzmittlern, um ihre Leistungen zu produzieren und zu vertreiben.

Über die Verbreitung von Born Globals bestehen bis heute noch wenig gesicherte Erkenntnisse. Eine Untersuchung von kleinen und mittleren Exporteuren in Norwegen zeigte, dass Unternehmungen, die in den siebziger Jahren gegründet wurden, im Durchschnitt 27 Jahre benötigten, bis sie in ausländische Märkte zu exportieren begannen. Firmen, die in den achtziger Jahren starteten, benötigten zwei Jahre. In den neunziger Jahren gegründete Unternehmen waren bereits nach einem Jahr im Ausland aktiv. Solche Ergebnisse zeigen, dass sich der Internationalisierungsprozess von KMU im letzten Dezennium massiv verkürzt hat.

#### Beschleunigter Prozess

Die Ursachen dieser Entwicklung scheinen einerseits im verschärften Druck und andererseits in der vereinfachten Möglichkeit zur Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmungen zu liegen. Die Investitionsintensität in Forschung und Entwicklung hat in vielen Branchen drastisch zugenommen. Gleichzeitig verkürzen sich die Lebenszyklen der Produkte. Die Mobilität der Kunden und die Homogenität der Märkte in Bezug auf die Bedürfnisse und Vertriebsstrukturen nimmt in vielen Bereichen zu. Das Internet ermöglicht auch kleinen Unternehmen, ohne grosse Werbebudgets ihre Leistungen über die Grenzen hinaus bekannt zu machen und international gestreute Aktivitäten kostengünstig zu koordinieren. Die Reduktion der Transportkosten sowie der Abbau von Handelsschranken erlauben es, Waren in entferntere Märkte zu exportieren. Die Ausbildung von Managern wird zunehmend international ausgerichtet. Viele Nachwuchskräfte haben Auslandssemester absolviert oder bereits Auslandsaufenthalte gesammelt. Sie sprechen mehrere Sprachen und wissen mit fremden Kulturen umzugehen. In zahlreichen Branchen entwickeln sich Allianzen zwischen Gross- und Kleinunternehmen.

In der Gesamtheit bewirken diese Faktoren, dass sich immer mehr Branchen von einer multinationalen zu einer globalen Struktur entwickeln. Die Globalisierung erleichtert die Internationalisierung von KMU, weil sie viele Hindernisse beseitigt. Sie erzwingt die Internationalisierung aber auch, weil Unternehmungen, die ihre Tätigkeit rein national ausrichten, Wettbewerbsnachteile gegenüber international tätigen Konkurrenten erleiden. Die Internationalisierung von KMU beschleunigt sich – vor allem in kleinen Volkswirtschaften wie den skandinavischen Ländern oder der Schweiz. Für solche Volkswirtschaften haben Born Globals eine grosse Bedeutung. Sie tragen mit ihrer hohen Wertschöpfungsintensität positiv zum Strukturwandel bei und leisten einen massgeblichen Beitrag zum Exportwachstum.

\* Prof. Ralph Lehmann leitet an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur den Forschungsschwerpunkt «International Entrepreneurship».