

Globalisierung und Internationalisierung der Märkte und ihre Konsequenzen für kleine und mittlere Unternehmen

Definition Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

quantitative Abgrenzung: weniger als 500 (europäisch) bis 1000 (amerikanisch) Mitarbeiter

Charakteristika von KMU:

- ✓ Geschäftsführer meist Eigentümer
- ✓ wenig formalisierte Arbeitsorganisation
- ✓ hohe Spezialisierung
- ✓ Forschung und Entwicklung nur sporadisch
- ✓ finanzielle Ressourcen begrenzt
- ✓ hochqualifizierte Techniker
- ✓ weniger qualifizierte Verwaltung

Der Prozeß der Globalisierung

Die Treiber:

- ✓ **politische Treiber:** Bildung von Handelsblöcken, Forcierung des Freihandels
- ✓ **technologische Treiber:** Telekommunikation, Flugverkehr
- ✓ **ökonomische Treiber:** Finanzmärkte, Handel
- ✓ **interne Treiber:** Internationalisierungsstrategie der Unternehmen

Auswirkungen:

- ✓ **Internationalisierung der Faktormärkte:** Kapital, Rechte (Lizenzen, Patente), Information, Personal, Energie, Sachgüter, ...
- ✓ **Internationalisierung der Absatzmärkte:** internationale Vermarktung, da alte Märkte stagnieren, steigende Kosten für Forschung und Entwicklung, Spezialisierung der Produkte. ⇒ neue Wettbewerber auf alten Märkten, erhöhter Wettbewerb
- ✓ **Internationalisierung von Unternehmen:** global sourcing, globales Produkt

Argumente für Internationalisierung von KMU

Absatz

- ✓ **Wettbewerbssicherung durch Kundennähe** (Ersatzteil- und Wartungsservice, Informationsaustausch mit Kunden)
- ✓ **Sicherung bestehender Märkte** (Expansion um Marktführerschaft der Konkurrenz zu verhindern)
- ✓ **Erschließung neuer Märkte** (Gewinnmaximierung, Finanzierung der steigenden F&E-Kosten)
- ✓ **Kielwasserinvestitionen** (Zulieferfirmen folgen dem Großkunden)

Produktionskosten

- ✓ **geringere Lohnkosten**
- ✓ **Vermeidung gesetzlicher Auflagen** (Umweltschutz, Betriebszeiten, Kündigungsschutz)
- ✓ **staatliche Investitionsförderprogramme**
- ✓ **Steuersätze**

Beschaffung

- ✓ **Kapital** (erleichterter Marktzugang)
 - ✓ **Know-How** (Qualifiziertes Fachpersonal)
- (Zugang zu Rohstoffen scheint eher für Großunternehmen als für KMU interessant)

W e t t b e w e r b s s t r a t e g i e n

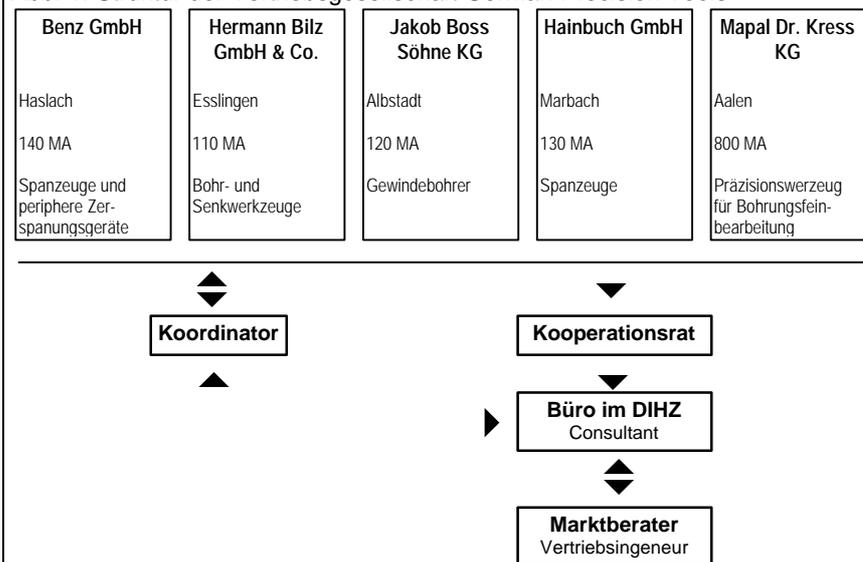
Rüsten in der Heimat

Rationalisierungsinvestitionen, Einführung neuer Produktionstechniken

Exportintensivierung

- ✓ direkter oder indirekter Export
- ✓ Handelsvertreter, Vertriebsbüro
- ✓ Kooperation mit anderen deutschen Firmen zur Reduzierung der Vertriebskosten (Bsp. German Precision Tools)
- + geringer Kapitalaufwand, geringes Risiko
- nicht jeder Markt kann vom Heimatland bedient werden (local content)
- Kundenferne

Abb. 1: Struktur der Vertriebsgesellschaft German Precision Tools



Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Munkelt (1995): Ringen um Weltniveau; in: Absatzwirtschaft 4/1996, S- 36.

Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung

- ✓ Verkauf von Know-How oder Nutzungsrechten
- ✓ Lizenzvergabe, Kontraktmanagement, Franchising, Auftragsfertigung
- + geringer Kapitalaufwand, geringes Risiko
- Preisgabe von Know-How

Kooperation mit Kapitalbeteiligung (Joint-Venture)

- ✓ Gemeinsames Unternehmen mit Partner im Gastland
- + Synergien durch Erwerb landesspezifischen Know-Hows
- + Bessere Akzeptanz im Gastland (öffentliche Aufträge, Behördengänge...)
- + Erwerb technologischen Know-Hows (Industrieländer)
- hohe Komplexität des Managements
- drohende Interessenskonflikte
- Preisgabe von Know-How
- ✓ Mehrheitsbeteiligung erstrebenswert

Töchter

- ✓ Tochterunternehmen mit 100 %iger Kapitalbeteiligung
- ✓ Ankauf bestehender Firma oder Neubau
- + volle Entscheidungsgewalt
- + Schutz des eigenen Know-Hows (wichtig für spezialisiertes KMU)
- hoher finanzieller Aufwand
- gute Kenntnis des Landes nötig
- hohes Risiko

Barrieren bei der Internationalisierung

Strategische Ebene

- ✓ Bereitschaft des Unternehmers
- ✓ fehlende Auslandserfahrung (Bereitschaft steigt mit Erfahrung)
- ✓ Zeitbudget für strategische Überlegungen
- ✓ Unternehmensgröße aus subjektiver Sicht

Operative Ebene

Unternehmensinterne Hürden

- ✓ Beschaffung von Informationen
- ✓ Kosten für Informationen
- ✓ Personal für die Führungsebene
- ✓ Sprache
- ✓ Reintegration nach Rückkehr
- ✓ Koordination der Unternehmung
Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter bei Umstrukturierung des Unternehmens (internationale Unternehmung erfordert andere Organisationsstrukturen: flache Hierarchien, Produktion in Netzwerken)

Unternehmensexterne Hürden

- ✓ rechtliche Rahmenbedingungen (Rechtssicherheit, Patentschutz, ...)
- ✓ wirtschaftliche Rahmenbedingungen (Steuergesetze, Inflation, ...)
- ✓ Erschließung von Finanzierung
- ✓ schwer abzuschätzender Finanzierungsbedarf
- ✓ kulturelle Unterschiede
- ✓ allgemeine Markteintrittsbarrieren
- ✓ Versorgung mit Roh- und Hilfsstoffen
- ✓ Personal vor Ort

Erfolgsrezepte

Strategie der Schritte:

- ✓ Schrittweises Herantasten an den ausländischen Markt (Export - Handelsvertreter - Vertriebsbüro; Lizenzvergabe - Joint-Venture - eigene Tochter)
- ✓ minimiert Risiken
- ✓ Auslandserfahrung mindert Zunahme der Komplexitätskosten in der Verwaltung

Umstrukturierung bei Internationalisierung

- ✓ Komplexitätskosten steigen mit Internationalisierung überproportional an (Gefahr Globalisierungsfalle, Abb 2)
- ✓ Neustrukturierung der Verwaltung nötig
- ✓ Flache Hierarchien, Produktion in Netzwerken

Abb. 2: Alternative Pfade der Internationalisierung

Quelle: Schmidt (1995), S.24.

Informationen über Geschäftsfreunde

- ✓ Informelle Beziehungen sind wertvoller als Informations-Broschüren
- ✓ siehe Kielwasserinvestitionen von Zulieferfirmen, die von Großfirmen unterstützt werden

Abbildung 3: Die Globalisierungsfalle

Quelle: Augustin, H. und Büngers A.: Verlagerung ins Ausland allein genügt nicht; in: Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo), Heft 2/1998, S. 108.

L i t e r a t u r

- Borrmann, A. u.a. (1996): Kleine und mittlere deutsche Unternehmen in Asien - Investitionschancen und Erfahrungen, Nomos, Baden-Baden.
- Hirn, W. (1997): Raus in die Welt - mm-Serie Mittelstand; in: Managermagazin, Heft 10/1997, S. 140 - 151.
- Schmidt, A. u.a. (1995): Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Banken, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>