

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg  
Institut für Staats- und Versicherungswissenschaften  
Prof. Dr. Dr. habil. Horst-Tilo Beyer

Sommersemester 1999  
Hauptseminar Betriebswirtschaftslehre

Hausarbeit zum Thema

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

vorgelegt von  
Nicolai Gensler  
Luitpoldstraße 25  
96052 Bamberg  
Tel.: 0951/27431  
*email: Nicolai.Gensler@t-online.de*

## Inhalt

1	Globalisierung .....	2
1.1	Was ist Globalisierung?.....	2
1.2	Die Triebkräfte der Globalisierung.....	2
1.3	Die Auswirkungen der Globalisierung .....	3
2	Konsequenzen für Klein- und Mittelunternehmen.....	4
2.1	Was ist ein Klein- oder Mittelunternehmen?.....	4
2.2	Argumente für Internationalisierung von KMU.....	5
2.2.1	Absatz .....	5
2.2.2	Produktionskosten .....	6
2.2.3	Beschaffung.....	7
2.3	Wettbewerbsstrategien .....	8
2.3.1	Rüsten in der Heimat.....	8
2.3.2	Exportintensivierung.....	8
2.3.3	Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung.....	9
2.3.4	Kooperationen mit Kapitalbeteiligungen .....	10
2.3.5	Töchter .....	11
2.4	Hemmnisse der Internationalisierung von KMU .....	12
2.4.1	Barrieren auf strategischer Ebene.....	12
2.4.2	Unternehmensinterne Hürden.....	13
2.4.3	Unternehmensexterne Hürden .....	15
3	Kenntnis als Schlüssel .....	16
	Literaturverzeichnis .....	17

## 1 Globalisierung

Globalisierung ist das große Modewort der vergangenen Jahre. Aus wirtschaftlicher Sicht verbindet man damit vor allem die Fusionen der größten Industrieunternehmen, die für den globalen Markt rüsten. Dieser Prozeß ist jedoch keine ausschließliche Sache großer Konzerne. Auch Klein- und Mittelbetriebe sind von den Auswirkungen der Globalisierung betroffen und müssen sich auf die veränderten Bedingungen einstellen. Die folgende Arbeit will darstellen, wie der Globalisierungsprozeß die Rahmenbedingungen verändert, unter denen Klein- und Mittelunternehmen (KMU) wirtschaften, und daraus Konsequenzen ableiten, die sich für die verantwortlichen Personen ergeben.

### 1.1 Was ist Globalisierung?

Das Wort **Globalisierung** („global“, = „die ganze Erde betreffend,“) beschreibt eine „alle Länder dieser Erde erfassende wirtschaftliche Verflechtung der Wirtschaftssubjekte,“<sup>1</sup>.

Die Globalisierung vollzieht sich in der Wirtschaft im Wesentlichen durch die **Prozesse der Internationalisierung** von Unternehmen, Märkten, sowie - damit verbunden - der Internationalisierung ganzer Branchen und Volkswirtschaften.<sup>2</sup>

Unter *Internationalisierung* versteht man aus betriebswirtschaftlicher Sicht „jegliche grenzüberschreitende Aktivität einer Organisation,“<sup>3</sup>, aus volkswirtschaftlicher Sicht die „Zunahme internationaler Verflechtungen,“<sup>4</sup> Hierzu sei angemerkt, daß Globalisierung und Internationalisierung jeweils sowohl den Zustand wie auch den Prozeß, der zu diesem Zustand führt, bezeichnen können.<sup>5</sup>

### 1.2 Die Triebkräfte der Globalisierung<sup>6</sup>

Woher rührt der Prozeß der Globalisierung? *Bamberger/Wrona* unterscheiden vier grundlegende Treiber der Globalisierung – Rahmenbedingungen, die den Prozeß der Globalisierung der Märkte vorantreiben. Die Globalisierung der Märkte impliziert schließlich die Globalisierung von Unternehmen, die auf diesen Märkten auftreten.

Hier sind zunächst die **politischen Treiber** zu nennen. Generell ist der Trend hin zu einem Abbau der Handelshemmnisse zu beobachten, der gleichzeitig einher geht mit der Bildung von Handelsblöcken. Ein Musterbeispiel ist die Europäische Union, die mittlerweile einen großen gemeinsamen Wirtschaftsraum über nationale Grenzen hinweg bildet. Innerhalb des

---

<sup>1</sup> Steger (1996), S. 23.

<sup>2</sup> Vgl. Steger (1996), S. 18 - 37.

<sup>3</sup> Steger (1996), S. 20.

<sup>4</sup> Steger (1996), S. 22.

<sup>5</sup> Vgl. Steger (1996), S. 23.

<sup>6</sup> Vgl. Bamberger (1996), S. 951.

Wirtschaftsraumes gibt es keine Zölle, sogar die Arbeitskraft ist hier entgrenzt, nach außen hin vertritt die EU gemeinsame Interessen. Aber auch außerhalb dieses Raumes wird weltweit der Abbau der Handelshemmnisse vorangetrieben. Eine große Triebkraft in diesem Prozeß war und ist die Öffnung der osteuropäischen Märkte in den 90er Jahren, die besonders deutschen Unternehmen neue Absatzmärkte und Produktionsstandorte eröffnet haben.

Ein weiterer Faktor sind die **technologischen Treiber**. An erster Stelle ist die rasante Entwicklung im Telekommunikationsbereich zu nennen, die neue Möglichkeiten der Kommunikation zu geringen Kosten eröffnet. Hier spielt neben Internet und email vor allem die Möglichkeit von Videokonferenzen eine wichtige Rolle. Ein weiterer technologischer Treiber ist die Entwicklung verbesserter Verkehrstechnik und der Ausbau von Verkehrsnetzen, der schnelle und kostengünstige Verbindungen ermöglicht. Entfernungen schmelzen.

Die **ökonomischen (marktbezogenen) Treiber** werden teilweise durch politische oder technologische Treiber angestoßen. Die **internen Treiber** ergeben sich aus dem strategischen Verhalten von Unternehmen. Auf diese beiden Faktoren soll im nächsten Punkt näher eingegangen werden.

### 1.3 Die Auswirkungen der Globalisierung<sup>7</sup>

Im wirtschaftlichen Bereich zeigt sich die Globalisierung durch die Internationalisierung von Märkten auf der einen und von Unternehmen auf der anderen Seite. Wobei internationale Märkte die Internationalisierung von Unternehmen vorantreiben; internationale Unternehmen wiederum schaffen internationale Märkte.

Die Internationalisierung der Märkte vollzieht sich in den Bereichen Absatzmärkte und Faktormärkte. Im Rahmen der Kostenreduktion bemühen sich die Unternehmen, ihre Produktionsfaktoren möglichst günstig zu erwerben und fragen daher zunehmend auf internationalen **Faktormärkten** nach. Diese Form der Beschaffungspolitik wird als *global sourcing* bezeichnet.

Die vom global sourcing betroffenen Märkte sind die Märkte für **Rechte** (Lizenzen, Patente), **Information, Kapital, Sachgüter, Energie und Personal**.

Die Finanzmärkte sind am stärksten von der Internationalisierung betroffen. Der Arbeitsmarkt hingegen ist auch heute noch weitgehend national geprägt.

Ein Grund für die Internationalisierung von **Absatzmärkten** ist der Übergang vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt. Unternehmen treffen in ihrem bisherigen Markt auf **stagnierende Nachfrage** und suchen nach neuen Märkten. Unterstützt wird diese Tendenz durch die **steigenden Kosten für Forschung und Entwicklung** und die zunehmende

---

<sup>7</sup> Vgl. Steger (1996), S. 25 - 36.

**Spezialisierung** auf immer differenziertere Marktsegmente. Daraus folgt, daß Unternehmen zwangsweise ihren Markt ausdehnen müssen, um über größere Stückzahlen zur Kostendegression zu kommen.

Die Idee des **globalen Produkts** führt dazu, daß zunehmend ein internationaler Standard angezielt wird. Der Produktmarkt wird dann nicht mehr regional differenziert, sondern zunehmend nach Altersgruppen oder Einkommensschichten.

Hand in Hand mit der Internationalisierung von Märkten geht die **Internationalisierung von Unternehmen**. Diese streben in ihren verschiedenen Organisationseinheiten verschieden intensive internationale Präsenz an. Es wird unterschieden zwischen Produkt-, Produktions-, Personal-, Prozedur-, und Portfeuillepräsenz.

Durch diese Form des **globalen Ein- und Verkaufs** erzielen international operierende Firmen Kostenvorteile, da sie die Wahl des günstigsten Standorts haben, und gewinnen dadurch an Wettbewerbsvorteilen. Dies führt dazu, daß die heimischen Märkte (hier die deutschen) **erhöhtem Wettbewerb** durch Importe aus dem Ausland ausgesetzt sind.

## 2 Konsequenzen für Klein- und Mittelunternehmen

Eindeutige Handlungsempfehlungen für Unternehmen hinsichtlich des Verhaltens im Rahmen der Globalisierung kann es nicht geben. Dazu ist der Einzelfall jeweils zu unterschiedlich. In der Literatur finden sich deshalb auch keine Empfehlungen, sondern in erster Linie Erfahrungsberichte von Unternehmen, die den Weg der Internationalisierung bereits beschritten haben, sowie Untersuchungen zu deren Motivation. Diese sollen nun im Folgenden dargestellt werden.

### 2.1 Was ist ein Klein- oder Mittelunternehmen?<sup>8</sup>

Eine allgemein anerkannte Definition der KMU gibt es nicht. Es gibt Versuche, den Begriff qualitativ und quantitativ abzugrenzen.

Hinsichtlich der **qualitativen Abgrenzung** herrscht in der Literatur Übereinstimmung.

- Die *Unternehmensführung* ist i.d.R. auch Eigentümer der Firma. Sie besitzt meist eine technisch orientierte Ausbildung. Das Management ist daher relativ wenig entwickelt, die Risikoneigung ist gering.
- Die *Arbeitsorganisation* ist wenig formalisiert. Es kommt zu Funktionshäufungen, die gleichzeitig für ein hohes Maß an Flexibilität sorgen.
- Auf dem *Absatzmarkt* deckt ein KMU kleindimensionierte Nachfrage. Sie belegt mit hochspezialisiertem Angebot schmale Marktsegmente, besitzt aber keine marktbeherrschende Position.

---

<sup>8</sup> Vgl. Thelen (1993), S. 23 - 26.

- Die *Produktion* ist häufig langfristig an bestimmte Basisinnovationen gebunden und erfolgt überwiegend mit Universalmaschinen. Wegen geringer Arbeitsteilung ist die Produktion häufig arbeitsintensiv und mit steigender Ausbringungsmenge ist nur geringe Kostendegression zu erzielen.
- *Forschung und Entwicklung* finden nicht dauerhaft statt, sondern nur kurzfristig und intuitiv. Allerdings vergeht zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung nur ein relativ kurzer Zeitraum.
- Die *finanziellen Ressourcen* sind begrenzt, da die Unternehmung häufig in Familienbesitz ist und keinen Zugang zum anonymen Kapitalmarkt hat.
- Das *Personal* eines KMU ist im Fertigungsbereich meist sehr qualifiziert, im Verwaltungsbereich weniger. Insgesamt ist die Akademikerquote sehr gering.

Hinsichtlich der **qualitativen** Abgrenzung wird eine Obergrenze der Beschäftigtenzahl zwischen 500 (europäisch) und 1000 Mitarbeitern (amerikanisch) angegeben.

## 2.2 Argumente für Internationalisierung von KMU

### 2.2.1 Absatz

In fast allen Studien wird übereinstimmend festgehalten, daß das vor allem absatzstrategische Ziele ausschlaggebend für internationales Engagement von KMU ist. Hierbei geht es in erster Linie um **Sicherung bestehender Märkte**, die durch die verstärkte Konkurrenz anderer Wettbewerber in Gefahr sind. Besonders gravierend wird der Handlungsbedarf, wenn ein anderer Mitbewerber durch seine Präsenz auf dem ausländischen Markt aufgrund seiner **Kundennähe** an Wettbewerbsfähigkeit gewinnt.<sup>9</sup> Präsenz vor Ort ist vor allem bei kundenspezifischen Produkten erforderlich.<sup>10</sup> Gerade für die Umsetzung der Differenzierungs- bzw. Nischenstrategie - die für KMU typisch ist - scheint ein enger Austausch von Information zwischen Kunden und Unternehmen sehr wichtig.<sup>11</sup> Bei einigen Produkten ist eine intensive Kundenbetreuung in Form von technischer Beratung oder kurzfristigem Ersatzteil- oder Wartungsservice bedeutsam.<sup>12</sup>

Weiter wird die **Erschließung neuer Märkte** als wichtiges Kriterium genannt. Durch größere Märkte werden größere Stückzahlen ermöglicht. Dies wiederum führt dazu, daß die fixen Stückkosten gering gehalten werden können, die angesichts kürzerer Produktlebenszyklen und steigenden Aufwendungen für Forschung und Entwicklung zunehmend ins Gewicht fallen.<sup>13</sup>

Die Präsenz auf ausländischen Märkten wirkt außerdem der Gefahr entgegen, daß ein Konkurrent eine führende Stellung auf dem Weltmarkt erhält. Damit wird mittelfristig auch die

---

<sup>9</sup> Vgl. Borrmann (1996), S. 71.

<sup>10</sup> Vgl.: Koller (1998), S. 182.

<sup>11</sup> Vgl.: Koller (1998), S. 182.

<sup>12</sup> Vgl. Borrmann (1996), S. 71.

<sup>13</sup> Vgl. Steger (1996), S. 28.

Wettbewerbsposition im Inland gesichert.<sup>14</sup> Auch Billigimporte können eine Firma zwingen die günstigeren Produktionsbedingungen in Niedriglohnländern aufzusuchen.<sup>15</sup> Die Absatzsicherung und -erweiterung dient oft nicht primär der Gewinnmaximierung, sondern der **Finanzierung teurer Innovationen** und der **Sicherung der Wettbewerbsposition**.<sup>16</sup>

Ein weiteres Motiv ist die sogenannte „Kielwasserinvestition“,<sup>17</sup>. Davon spricht man, wenn ein Zulieferbetrieb seinem Großabnehmer ins Ausland folgt (vgl. Kap 2.3.5).

### 2.2.2 Produktionskosten

Die Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland erfolgt bei KMU offensichtlich in erster Linie aus absatzstrategischen Motiven. Aber auch die Ausnutzung geringerer Produktionskosten spielt bei Internationalisierung dieser Unternehmen eine Rolle.

Hierbei sind vor allem **geringere Lohnkosten** bedeutsam, aber auch die **Vermeidung gesetzlicher Auflagen** für die Produktion, die ebenfalls kostenwirksam sind. Hier sind Gesetze zum **Umweltschutz** zu nennen, oder **Betriebszeiten**, die sich auf die Maschinenauslastung auswirken. Ferner ist es in vielen Ländern aufgrund **geringeren Kündigungsschutzes** leichter möglich, die Beschäftigung an die konjunkturelle Entwicklung des Unternehmens anzupassen.<sup>18</sup> Steht bei einem Unternehmen die Verringerung der Produktionskosten im Vordergrund, ist das Ziel meist die Belieferung des Weltmarktes oder des Stammlandes, nicht die Belieferung des lokalen Marktes. Dabei handelt es sich weniger um kundenindividuelle Varianten, als vielmehr um die Massenproduktion unveränderter Einfachprodukte.<sup>19</sup>

Das Motiv der geringeren Produktionskosten gewinnt erst bei Unternehmen ab etwa 200 Mitarbeitern entscheidend an Bedeutung, heißt es in der Studie von *Koller, Raithel und Wagner*.<sup>20</sup> Dies sei darauf zurückzuführen, daß ein Unternehmen **Spezialisierungsvorteile erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße** realisieren kann. Es ist dann möglich, daß einzelne Unternehmensbereiche jeweils an den günstigsten Produktionsstandort verlagert werden.<sup>21</sup> Zu dem Befund, daß für KMU der Kostenfaktor weniger wichtig ist, bestätigt auch *Kaufmann (1997)*, schränkt aber gleichzeitig ein, daß für KMU in Mittel- und Osteuropa das Kostenmotiv eine größere Rolle spielt, teilweise sogar eine größere als bei Großunternehmen.<sup>22</sup> Auch in

---

<sup>14</sup> Vgl. Koller (1998), S. 183.

<sup>15</sup> Vgl. Fujita (1993), S. 253.

<sup>16</sup> Vgl. Koller (1998), S. 179.

<sup>17</sup> Vgl. Borrmann (1996), S. 71.

<sup>18</sup> Vgl. Koller (1998), S. 180.

<sup>19</sup> Vgl. Koller (1998), S. 182.

<sup>20</sup> Vgl. Koller (1998), S. 184.

<sup>21</sup> Vgl. Borrmann (1996), S. 69.

<sup>22</sup> Vgl. Kaufmann (1997), S. 103.

Südostasien ist der Kostenfaktor ein wichtiges Motiv für Unternehmen.<sup>23</sup> Ferner ist das Kostenmotiv abhängig von der Branche. In der Elektro- und Metallindustrie wird das Lohnkostenargument überdurchschnittlich oft angeführt.<sup>24</sup>

Zur Verringerung der Produktionskosten tragen auch **Anreize durch staatliche Investitionsförderprogramme** bei, die jedoch nicht alleine als ausschlaggebender Faktor gelten.<sup>25</sup> Osteuropäische Staaten locken teilweise mit mehrjähriger Steuerfreiheit für Investitionen.<sup>26</sup>

Das Argument der Verringerung der Produktionskosten spielt aber eine geringere Rolle als allgemein angenommen wird. Eine nicht repräsentative Umfrage bei deutschen mittleren Industrieunternehmen ergab, daß lediglich 6,3 Prozent der befragten Unternehmen ausschließlich zur Nutzung günstiger Produktionsbedingungen ins Ausland gehen. Und auch die Hälfte der Unternehmen, die internationale Produktionsstätten betreiben, halten die Nutzung von Produktionsvorteilen für weniger bedeutsam.<sup>27</sup> Oft wiegen die geringeren Produktionskosten im Ausland die entstehenden Koordinierungskosten nicht auf (Synergienutzen < Synergiekosten; vgl. Kap 2.4.2).

### 2.2.3 Beschaffung

Trotz erheblicher Erweiterung des internationalen Fremdbezugs von Zulieferprodukten spielte das Motiv „bessere Einkaufsbedingungen“, zumindest in den achtziger Jahren eine eher untergeordnete Rolle.<sup>28</sup> Besonders die Beschaffung von Rohstoffen scheint als Motiv für KMUs nahezu gänzlich zu vernachlässigen. Diese spielt eher für kapitalstarke technologieintensive Großunternehmen eine Rolle.<sup>29</sup>

Wichtigere Beschaffungsmotive liegen in den Bereichen **Know-How** und **Kapital**.

Die Nutzung von Forschungs- und Entwicklungsvorteilen im Ausland wird von vielen Unternehmen als wichtig erachtet.<sup>30</sup> Hierzu gehört auch der Zugang zu **qualifiziertem Fachpersonal**. Dieses Motiv ist heute vor allem in der Computerindustrie bei Investitionen in den USA relevant.

Ebenfalls ein Motiv, daß für die Investitionen in Industriestaaten von besonderer Bedeutung ist, ist der bessere Zugang zum Kapitalmarkt.<sup>31</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Borrmann (1996), S. 72.

<sup>24</sup> Vgl. Kaufmann (1997), S. 99.

<sup>25</sup> Vgl. Kaufmann (1997), S. 95.

<sup>26</sup> Vgl. Koller (1998), S. 180.

<sup>27</sup> Vgl.: Koller (1998), S. 181.

<sup>28</sup> Vgl. Kaufmann (1997), S. 95.

<sup>29</sup> Vgl. Borrmann (1996), S. 72.

<sup>30</sup> Vgl. Koller (1998), S. 180.

<sup>31</sup> Vgl. Borrmann (1996), S.68.

Die Bereitschaft, Angebote international einzuholen, nimmt einer Studie aus den späten achtziger Jahren zufolge mit sinkender Unternehmensgröße stark ab.<sup>32</sup>

### 2.3 Wettbewerbsstrategien

Am Beginn jeder Internationalisierungsüberlegung steht die Beschaffung von Informationen über bestehende Möglichkeiten. Hierfür stehen Dienstleister wie die Industrie- und Handelskammer (IHK) oder die Bundesstelle für Außenhandelsinformation (BfAI) mit zahlreichen Angeboten zur Verfügung. Wesentlich wertvoller sind jedoch die Informationen von Kollegen. Besonders Zulieferfirmen können hierbei in großem Umfang von ihren Kunden profitieren, die bereits vor Ort sind. Allerdings geht derzeit auch die IHK dazu über, neben dem Verkauf von Broschüren auslandserfahrene Manager als Ansprechpartner zu engagieren.<sup>33</sup> Eine weitere gute Möglichkeit, Kontakte zu knüpfen, bieten Messen. Im Rahmen dieser Messen sind oft Kontaktbörsen im Internet eingerichtet.<sup>34</sup>

Sind Informationen gesammelt, kommt es auf die richtige Entscheidung an. Im Folgenden werden mögliche Konzepte dargestellt, mit denen ein Unternehmen auf die Internationalisierung reagieren kann. Diese Formen sind oft nur zu bestimmten Zeitpunkten optimal für ein Unternehmen.

#### 2.3.1 Rüsten in der Heimat

Zunehmendem Wettbewerbsdruck in der Heimat muß nicht unbedingt durch Verlagerung der Produktionsstätten begegnet werden. **Rationalisierungen** und **Umstrukturierungen** sowie die **Einführung neuer Produktionstechniken** (Arbeitskräfte sparende Technologien) im Inland können erhebliche Einsparpotentiale aufdecken und haben den Vorteil, im vertrauten Umfeld zu bleiben. Dem Unternehmen entstehen keine großen Informationsbeschaffungs- oder Planungskosten. Außerdem werden keine unkalkulierbaren Risiken eingegangen. Allerdings sind für die Einführung neuer Technologien Investitionen erforderlich. Besonders in den achtziger Jahren waren diese Rationalisierungsinvestitionen zu beobachten.<sup>35</sup>

#### 2.3.2 Exportintensivierung

Geht es dem Unternehmen alleine um neue Absatzmärkte, ist der Export eine gute Möglichkeit. Nach wie vor ist der Export die **vorherrschende** Internationalisierungsform des industriellen Mittelstandes und die **risikoärmste Form des Auslandsengagements**.<sup>36</sup> Ohne nennenswerten

---

<sup>32</sup> Vgl. Kaufmann (1997), S. 95.

<sup>33</sup> Vgl. Hirn (1997), S. 143 f.

<sup>34</sup> Siehe Homepage der Messe AG Hannover: [www.messe.de](http://www.messe.de)

<sup>35</sup> Vgl. Fujita (1993), S. 253 f.

<sup>36</sup> Vgl. Schmidt (1995), S. 30.

zusätzlichen Aufwand finanzieller oder organisatorischer Art können Unternehmen relativ kurzfristig einen Markt erschließen. Neben dem **direkten Export** - hier wird der ausländische Endabnehmer direkt beliefert - bietet sich der **indirekte Export** über Handelshäuser an. Eine vertiefte Form des Exports wäre die Einrichtung von **Handelsvertretern** oder **Vertriebsbüros** vor Ort.

Um die Kosten für Markterschließung und Vertriebsbüro gering zu halten, empfehlen sich **Kooperationen mit anderen deutschen Firmen**, deren Angebot am besten komplementär ist.

**Abb. 1: Struktur der Vertriebsgesellschaft German Precision Tools**



Quelle: Eigene Zusammenstellung nach *Munkelt (1996)*, S. 36.

So geschehen bei Baden-Württembergischen Herstellern von Präzisionswerkzeugen, die unter dem Namen **German Precision Tools Cooperation** gemeinsam den asiatischen Raum erschließen.<sup>37</sup> Im Industrie- und Handelszentrum

Singapur wurde ein gemeinsames Büro mit einem Markt- und Vertriebskoordinator eingerichtet. Dessen Aufgabe ist es, ein Händlernetz aufzubauen, Händleraktivitäten zu unterstützen und Messe- und Werbeaktivitäten zu koordinieren. Die Schnittstelle zwischen Singapur und den fünf Unternehmern bildet der Kooperationsrat, in dem sich die deutschen Unternehmer alle drei Monate treffen. Im Wechsel ist einer der fünf Unternehmer als Koordinator aktiv und hält Kontakt nach Singapur. Innerhalb von zwei Jahren sollten die Grundlagen für die Gründung einer **gemeinsamen Vertriebsgesellschaft** gelegt sein.

Einen ähnlichen Weg beschritten die Schreibwarenhersteller **Edding AG** und **Schwan-Stabilo**, die allerdings hauptsächlich den europäischen Markt bearbeiten und zunehmend Konkurrenz aus den USA bekommen. Diese haben internationalen und auch nationalen Vertrieb zusammengefaßt, um Synergien im Absatzbereich zu erzielen. Sukzessiv werden die Vertriebsapparate in den einzelnen Ländern zusammengelegt.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Vgl. Munkelt (1996), S. 35 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Hirn (1997), S. 151.

### 2.3.3 Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung

Bei der **Auftragsproduktion** können die günstigen Produktionsbedingungen im Ausland ohne Kapital- oder Personalaufwand genutzt werden. Die Nachteile des Exports (Wechselkurse, Zölle) werden umgangen. Dabei wird ein Unternehmen mit der Produktion unter bestimmten Auflagen beauftragt. Der Auftraggeber garantiert für den Absatz und übernimmt den Vertrieb in eigenen Verantwortung.

Durch Formen wie **Lizenzvergabe**, **Kontraktmanagement** oder **Franchising** werden die finanziellen und personellen Ressourcen ebenfalls geschont.<sup>39</sup> Das deutsche Unternehmen nutzt hierbei die Möglichkeit, **Know-How oder Nutzungsrechte gegen Entgelt** zur Verfügung zu stellen. Neben dem Verkauf von Dienstleistungen ist für das Unternehmen von Nutzen, daß der Markenname des Produkts seinen Bekanntheitsgrad steigert. Ein gravierender Nachteil dieser Formen ist die Tatsache, daß Know-How preisgegeben wird und die Kontroll- und Einflußmöglichkeiten sehr gering sind. Gerade bei spezialisierten KMU ist das Know-How jedoch das wichtigste und steht daher nicht zur Freigabe.

### 2.3.4 Kooperationen mit Kapitalbeteiligungen

Durch Investitionen im Ausland können die Standortvorteile Kundennähe und/oder Produktionsbedingungen genutzt werden und sind daher prinzipiell erstrebenswert.

Bei einer Kooperation besteht allerdings das Problem, daß der Unternehmer dabei nicht die alleinige Entscheidungsbefugnis besitzt. Wie bereits erwähnt sind aber gerade die Geschäftsführer in KMU daran interessiert, die Fäden selbst in der Hand zu behalten. Unter gewissen Umständen ist jedoch ein Joint Venture einer Tochter vorzuziehen. Und zwar nicht nur wegen des geringeren Kapitalbedarfs.

Ein Partner aus dem Gastland kompensiert unter Umständen das fehlende **landesspezifischen Know-How**, erleichtert **Zugang zu Behörden oder öffentlichen Aufträgen** und wirkt möglichen Aversionen gegen wirtschaftliche Betätigung von Ausländern entgegen. Während in Asien ein Partner vor allem die **kulturellen Unterschiede** ausgleichen soll<sup>40</sup>, wird in Industrieländern der Erwerb **technologischen Know-Hows** angestrebt.

Generell ist bei einem Joint Venture eine **Mehrheitsbeteiligung** anzustreben, um die Entscheidungsbefugnis zu bewahren. Des weiteren ist ein Vertrauensverhältnis zum Geschäftspartner ungemein wichtig.<sup>41</sup>

Als nachteilig ist die hohe **Komplexität** eines Joint-Venture-**Managements** zu sehen, sowie die drohenden **Interessenskonflikte** der Anteilseigner. Oft wird ein Joint-Venture-Projekt

---

<sup>39</sup> Vgl. Schmidt (1995), S. 30.

<sup>40</sup> Vgl. Hirn (1997), S. 146.

uninteressant, wenn nach einiger Zeit der Kenntnisvorsprung des kleinen Partners eingeholt ist. Ein Indiz für die Gewichtigkeit dieser Nachteile ist die Tatsache, daß gut die Hälfte aller Joint-Venture-Projekte scheitert.

### 2.3.5 Töchter

Die Vorteile eines eigenen Tochterunternehmens sind zum einen die **volle Kontrolle** über Produktion und Vertrieb, zum anderen der **Schutz des eigenen Know-Hows**. Für die Gründung eines eigenen Tochterunternehmens sind jedoch große Erfahrungen im Gastland nötig, um die **Risiken**, die mit dem **erheblichen finanziellen Aufwand** verbunden sind, gering halten zu können.

Das Ziel der **Technologieführerschaft** ist oft nur über eine direkte Auslandsinvestition möglich. Einerseits verbietet sich wegen des Know-How-Schutzes eine Kooperation, andererseits ist ein schrittweises Herantasten an den Markt zu zeitaufwendig.<sup>42</sup>

In der Praxis erweisen sich die Alternativen *Kielwasserinvestition* und *Strategie der Schritte* als besonders sinnvoll.

Es wird häufig beobachtet, daß Unternehmen ihre **Internationalisierung in Schritten** vollziehen. Studien konstatieren eine positive Korrelation zwischen dem Erfolg der ausländischen Produktion und der Anzahl der Schritte, die bis dahin unternommen wurden.<sup>43</sup>

Wenn eine Firma über den Export oder ein Vertriebsbüro den ausländischen Markt kennengelernt hat, ist das Risiko der anschließenden Investition wesentlich geringer. Darüber werden mit steigender Erfahrung im Auslandsgeschäft die Kosten verringert, die in der Verwaltung aufgrund der erhöhten Komplexität eines internationalen Unternehmens anfallen.<sup>44</sup>

Ein klassisches Beispiel für diese stufenweise Internationalisierung ist die Firma **Tox Pressotechnik GmbH in Weingarten**. Sie fertigt Maschinen mit einer innovativen Preßtechnik, die das Schweißen von Blechteilen überflüssig macht. Die Firma beginnt in den Märkten jeweils mit Handelsvertretern, die sie nach einer gewissen Zeit durch eigene Vertriebsleute ablöst. In China und den USA stehen mittlerweile eigene Produktionsstätten.<sup>45</sup>

In der Literatur wird in diesem Zusammenhang auch von Entwicklungsstufen gesprochen. Bisweilen wird zwar ein idealtypisches Schema beobachtet. Im Einzelfall kann es jedoch stark abweichen. So sind für unterschiedliche Branchen spezifische Verläufe typisch. Bei einem mittelständischen Unternehmen der Konsumgüterindustrie ist häufig der Ablauf der idealtypischen Stufen vom Export bis zur eigenen Tochtergesellschaft zu beobachten, während

---

<sup>41</sup> Vgl. Schmidt (1995), S. 46 f.

<sup>42</sup> Vgl. Fujita (1993), S. 250.

<sup>43</sup> Vgl. Fujita (1993), S. 250.

<sup>44</sup> Vgl. Fujita (1993), S. 249.

beispielsweise ein mittelständischer Automobilzulieferer sofort mit einer eigenen Produktionsanlage seinem Großkunden ins Ausland folgt.<sup>46</sup>

Abbildung 2 zeigt mögliche Pfade der Internationalisierung, die ein Unternehmen beschreiten



kann.

Die sogenannte **Kielwasserinvestition** ist vor allem bei Zulieferfirmen von Großunternehmen verbreitet. Das Großunternehmen versucht, seine verlässlichen, z.T. hoch spezialisierten Zulieferer mit ins Ausland zu nehmen. Der Zulieferbetrieb hat dann seinerseits

einen verlässlichen Kunden und profitiert außerdem von den Informationen, die das Großunternehmen dem Klein- oder Mittelbetrieb zur Verfügung stellt.

Typische Kielwasserinvestitionen tätigt die Firma *Nordenia International AG aus Münster*. Der Folienverpackungsproduzent folgte bisher seinen Kunden Procter & Gamble, Mars und Henkel ins Ausland. Den Standorten in den USA und Ungarn folgt nun China. In den USA bekam Nordenia International von Procter & Gamble einen Commitment von 100 Millionen Mark über fünf Jahre.<sup>47</sup>

Eine weitere Möglichkeit ist die **Akquisition eines bestehenden Werkes im Gastland**. Der Vorteil hierbei liegt in der unmittelbaren Marktpräsenz nach Erwerb und möglicherweise in der Elimination eines Konkurrenten. Darüber hinaus erwirbt man sich damit eingearbeitete Mitarbeiter. Oft ist eine Akquisition jedoch mit hohem Suchaufwand verbunden. Darüber hinaus sind die fälligen Umstrukturierungsmaßnahmen schwieriger durchzusetzen als in einem neuen Unternehmen.<sup>48</sup>

## 2.4 Hemmnisse der Internationalisierung von KMU

*Schmidt u.a. (1995)* unterteilen die Barrieren der Internationalisierung in Barrieren der strategischen und der operativen Ebene. Die operative Ebene betrachtet unternehmensinterne und unternehmensexterne Barrieren.

---

<sup>45</sup> Vgl. Hirn (1997), S. 142.

<sup>46</sup> Vgl. Schmidt (1995), S. 24 f.

<sup>47</sup> Vgl. Hirn (1997), S. 140.

<sup>48</sup> Vgl. Hirn (1997), S. 143.

#### 2.4.1 Barrieren auf strategischer Ebene<sup>49</sup>

Die **grundsätzliche Bereitschaft** eines Unternehmens, Internationalisierung als echte Handlungsalternative in die strategischen Überlegungen miteinzubeziehen, ist Voraussetzung jedes Auslandsengagements. Hier steht der Unternehmer als Entscheidungsträger mit seiner Persönlichkeit und seinen Zielen im Mittelpunkt. Sehr maßgeblich für die Internationalisierungsentscheidung ist die **bisherige Auslandserfahrung des Entscheidungsträgers**. Dieser signifikant positive Zusammenhang deutet auf einen Teufelskreis nach folgendem Muster hin: *Ohne Auslandserfahrung keine Internationalisierung und ohne Internationalisierung keine Auslandserfahrung*.

Ein weiterer kritischer Punkt ist das **Zeitbudget des Unternehmers für strategische Überlegungen**. Mittelständische Unternehmer sind nicht selten durch Routinearbeiten des Tagesgeschäfts überlastet. Außerdem fehlen häufig Informations-, Planungs-, oder Kontrollsysteme, so daß die Alternative Internationalisierung gar nicht in den Blick gerät.

Als weiteres Hemmnis wäre die **Unternehmensgröße** zu nennen. Diese ist zwar aus objektiver Sicht kein allzu großes Hindernis, spielt jedoch wohl **in der subjektiven Sicht** des Unternehmers eine wichtige Rolle, wenn der Unternehmer internationale Aktivitäten als „außerhalb seines eigenen Handlungsspielraumes liegend und als Domäne von Großunternehmen,“<sup>50</sup> betrachtet.

#### 2.4.2 Unternehmensinterne Hürden

Ein wesentliches Hemmnis ist die Beschaffung von **Informationen** über das Gastland. Dabei ist es nicht unbedingt der Mangel an Informationen, sondern vielmehr die **Informationskosten**.<sup>51</sup> Für eigene Recherchen fehlt den KMU das Personal.<sup>52</sup>

Ein weiteres Problem ist die **Finanzierung**. Wegen der geringen Innenfinanzierungskraft der Unternehmen sind diese auf andere Quellen angewiesen. Es herrscht bei KMU ein Informationsdefizit über Finanzierungsmöglichkeiten im Ausland.

Die Bereitstellung von **Personal der Management- und Planungsebene** stellt viele KMU vor Probleme. Im Gegensatz zu Großfirmen, wo Mitarbeiter schon bei ihrem Eintritt unterschreiben, sich bei Bedarf ins Ausland versetzen zu lassen, hält sich die Bereitschaft von Arbeitnehmern in mittelständischen Betrieben diesbezüglich in Grenzen.

Ist das Personal für einen Einsatz erst gefunden, stellt die **Sprache** eine Hürde dar. KMU können im Gegensatz zu Großunternehmen nicht auf eigene Sprachlabors zurückgreifen.

---

<sup>49</sup> Vgl. Schmidt (1995), S. 84 ff.

<sup>50</sup> Schmidt, (1995), S. 84.

<sup>51</sup> Vgl. Borrmann (1996), S. 81 f.

<sup>52</sup> Vgl. Schmidt (1995), S. 90.

Ein weiteres KMU-spezifisches Problem ist die **Reintegration** von aus dem Ausland heimkehrenden Mitarbeitern. Für diese in einem relativ kleinen Unternehmen eine adäquate Position zu finden, ist nicht einfach, zumal die frühere Position i.d.R. bereits besetzt ist. Entspricht die neue Position nicht dem sozialen Status oder dem Einkommen der Auslandstätigkeit, kann dies Arbeitsunzufriedenheit und Demotivation zur Folge haben. Um die Probleme mit Führungspersonal zu umgehen, empfiehlt es sich, nach im Gastland ansässigen Deutschen zu suchen, die für solche Aufgaben qualifiziert sind.<sup>53</sup>

Ein anderes Managementproblem ist die schwierige **Koordination einer internationalen Unternehmung**.<sup>54</sup> Durch die Internationalisierung nimmt die Komplexität des Unternehmens überproportional zu, so daß die Einsparungen im produktiven Bereich leicht durch zusätzliche Koordinationskosten aufgefressen werden. Setzt das Management falsch an, befindet es sich

Abb. 3: Effekte der Globalisierungsfalle:

Quelle: Augustin (1998), S. 108.

schnell in der sogenannten *Globalisierungsfalle* (vgl. Abb. 3). Man sieht die hohen Kosten, glaubt diese durch billigere Produktion drücken zu können, verlagert ins Ausland und steht vor noch höheren Kosten, die man durch billigere Produktion reduzieren zu können glaubt...<sup>55</sup> Hier ist vor allem Dezentralisierung der Verantwortung notwendig. Die Abgabe von Verantwortung ist allerdings für viele Eigner ein Hemmnis in Sachen Internationalisierung.<sup>56</sup>

<sup>53</sup> Vgl. Schmidt (1995), S. 88 ff.

<sup>54</sup> Vgl.: Koller (1998), S. 196.

<sup>55</sup> Vgl. Augustin (1998), S. 107.

<sup>56</sup> Vgl. Schmidt (1995), S. 90.

Wie eine **erfolgreiche Umstrukturierung** eines globalen Unternehmens aussehen kann, ist in dem Artikel von *Augustin und Büngers (1998)* über die Firma **Leica Mikroskopie und Systeme GmbH** dargestellt. Um die internationale Unternehmung mit Niederlassungen in vier Ländern (Deutschland, China, Singapur, USA) erfolgreich zu managen, war vor allem die Einführung flacher Hierarchien und die Verantwortungszuordnung für übergreifende Netzwerkbereiche nötig. Bei dem drei Jahre dauernden Projekt wurde außerdem deutlich, daß bei solch tiefgreifenden Strukturänderungen das **zentrale Element Mitarbeiter** die größten Hindernisse bereitet und leicht unterschätzt wird.<sup>57</sup>

#### 2.4.3 Unternehmensexterne Hürden

Als institutionelle Hindernisse sind die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen relevant. Bei den **rechtlichen Rahmenbedingungen** sind z.B. generelle Rechtssicherheit, Schutz geistigen Eigentums von Belang. Bei den **wirtschaftlichen Rahmenbedingungen** sind es Steuergesetze, Inflation oder protektionistische Regelungen. In diesem Zusammenhang sind Local-content-Vorschriften (sie schreiben vor, welcher Teil der Vorprodukte aus lokaler Fertigung stammen muß) oder Restriktionen bei der Beteiligungshöhe ausländischer Investoren von entscheidendem Interesse der KMU.<sup>58</sup>

Auch die **Finanzierungshilfen** sind für KMU beschränkt. Einem mittelständischen Unternehmen wird es aufgrund seines geringen Bekanntheitsgrades schwerfallen, ortsansässige Kreditgeber zur Zusammenarbeit zu bewegen. Venture Capital ist in der Bundesrepublik noch unterentwickelt, und Unterstützung durch öffentliche Exportförderstellen scheidet oftmals an hohen Gebühren oder restriktiver Kreditvergabe. In weniger entwickelten Ländern kommt hinzu, daß der **Finanzierungsbedarf** aufgrund politischer Instabilität oder unsicherer Wechselkurse **schwer abzuschätzen** sind.<sup>59</sup>

Die **kulturellen Unterschiede** im fremden Land werden in der Untersuchung von Koller (1998) als häufigst genanntes externes Problem angeführt.<sup>60</sup>

Je weniger entwickelt das Zielland ist, desto gravierender sind die marktseitigen Hindernisse zu beurteilen. Wesentliche Schwierigkeiten bereiten dort neben den **allgemeinen Markteintrittsbarrieren** die **Versorgung mit Roh- und Hilfsstoffen** sowie die Suche nach Zulieferern für **Vorprodukte**. Des weiteren erweist sich die Rekrutierung von **Personal vor Ort** als schwierig<sup>61</sup>.

---

<sup>57</sup> Vgl. Augustin (1998), S. 110.

<sup>58</sup> Vgl. Schmidt (1995), S. 92 f.

<sup>59</sup> Vgl. Schmidt (1995), S. 91.

<sup>60</sup> Vgl. Koller (1998), S. 195.

<sup>61</sup> Vgl. Schmidt (1995), S. 93.

### 3      Kenntnis als Schlüssel

Bei der Betrachtung der Situation wird eines deutlich. Die räumlichen Entfernungen sind durch die Entwicklungen der letzten Jahre und Jahrzehnte geschmolzen. Die mentalen Entfernungen sind es häufig noch nicht.

Für Unternehmen - auch für kleine und mittlere Unternehmen - bieten sich eine Vielzahl neuer Wege durch die Globalisierung, die jedoch häufig aufgrund der mentalen und kulturellen Distanz nicht besritten werden. Werden sie hingegen besritten, werden mentale und kulturelle Distanz häufig unterschätzt.

Will ein Unternehmen seine Chancen im globalen Wettbewerb erhöhen, ist die Internationalisierung meist ein guter Weg. Dabei ist jedoch zu beachten, daß mit der Überwindung der räumlichen Hindernisse die mentalen Hindernisse mit überwunden werden müssen. Wer nach Südostasien geht, muß sich vorher mit den anderen kulturellen und marktlichen Gegebenheiten des Landes auseinandersetzen. Hat er dies getan, sind die Chancen auf Erfolg gut. Vielversprechende Wege scheinen hierbei das schrittweise Herantasten oder Informationen von Geschäftsfreunden zu sein.

## Literaturverzeichnis

*Augustin, H. und Büngers A. (1998):* Verlagerung ins Ausland allein genügt nicht - Globale und lokale Unternehmensoptimierung durch Reengineering am Beispiel der Firma Leica Mikroskopie; in: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), Heft 2/1998, S. 107 - 113.

*Bamberger, I und Evers, M. (1994):* Internationalisierungsverhalten von Klein- und Mittelunternehmen - Empirische Ergebnisse; in: Engelhard J. und Rehkugler, H.: Strategien für nationale und internationale Märkte, Gabler, Wiesbaden, S. 249 - 283.

*Bamberger, I. und Wrona, T. (1996):* Globalisierungsbetroffenheit von Klein und Mittelunternehmen - Ergebnisse einer empirischen Studie; in: Tichy, G. E.: Wege zur Ganzheit, Duncker & Humblot, Berlin, S. 949 - 960.

*Bamberger, I. und Wrona, T. (1997):* Globalisierungsbetroffenheit von Klein und Mittelunternehmen - Ergebnisse einer empirischen Studie; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Heft 7/1997, S. 713 - 735.

*Börsig, C. (1994):* Transparenzprobleme bei internationalen Gemeinschaftsunternehmen; in: Engelhard J. und Rehkugler, H.: Strategien für nationale und internationale Märkte, Gabler, Wiesbaden, S. 285 - 305.

*Borrmann, A. u.a. (1996):* Kleine und mittlere deutsche Unternehmen in Asien - Investitionschancen und Erfahrungen, Nomos, Baden-Baden.

*Fujita, M. (1993):* Zur Transnationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmungen; in: Internationales Gewerbearchiv, Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, 41. Jg./1993, S. 247 - 260.

*Härtel, H.-H. u.a. (1996):* Grenzüberschreitende Produktion und Strukturwandel - Globalisierung der deutschen Wirtschaft, Nomos, Baden-Baden.

*Hirn, W. (1997):* Raus in die Welt - mm-Serie Mittelstand; in: Managermagazin, Heft 10/1997, S. 140 - 151.

*Koller, H, Raithel, U. und Wagner G. (1998):* Internationalisierungsstrategien mittlerer Industrieunternehmen am Standort Deutschland; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Heft 2/1998, S. 175 - 203.

*Kaufmann, F. und Menke, A. (1997):* Standortverlagerungen mittelständischer Unternehmen nach Mittel- und Osteuropa - Eine empirische Untersuchung der vier Visegrad Staaten, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

*Kutschker, M. (1994):* Dynamische Internationalisierungsstrategie; in: Engelhard J. und Rehkugler, H.: Strategien für nationale und internationale Märkte, Gabler, Wiesbaden, S. 221 - 248.

*Ludwig, M. (1998):* Globalisierung der Märkte: Motor oder Bremse für den Wohlstand, Peter Lang, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien.

*Munkelt, I. (1996):* Ringen um Weltniveau - Global Business für Mittelbetriebe; in: Absatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing, Heft 4/1996, S. 32 - 37.

*Schmidt, A. u.a. (1995):* Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Banken, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.

*Steger, U. (Hg.) (1996):* Globalisierung der Wirtschaft - Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt, Springer, Berlin.

*Thelen, E. (1993):* Die zwischenbetriebliche Kooperation - Ein Weg zur Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben?, Peter Lang, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien.



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