

Die KMU im internationalen Wettbewerb (erschienen in: Neue Zürcher Zeitung, 15.10.2002, S. 10)

Die Internationalisierung hat in vielen Branchen markant zugenommen. Länderspezifische Märkte wachsen zu globalen Industrien zusammen, in denen die Unternehmungen im internationalen Wettbewerb stehen. Betroffen sind von dieser Entwicklung nicht nur die grossen, multinational tätigen Konzerne, sondern auch viele kleine und mittlere Unternehmungen, deren Aktivitäten in wachsendem Ausmass nationale Grenzen überschreiten.

Das Ausmass der Internationalisierung

Die Betriebszählung 1998 hat ergeben, dass in der Schweiz gut 32'000 Klein- und Mittelunternehmungen 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, Oesterreich 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 Export- und Investitionsmärkte der Zukunft werden von den Unternehmern die USA, China und Russland angesehen.

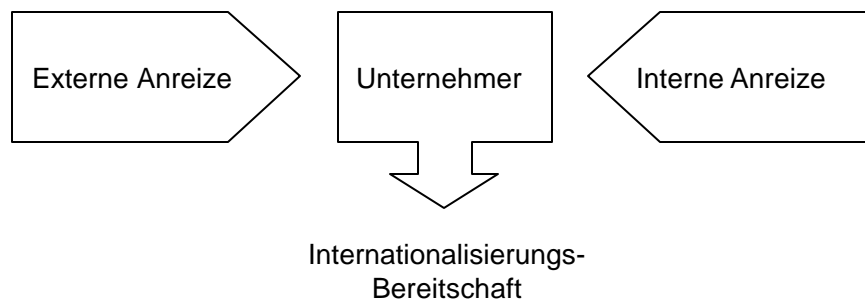
Diese statistischen Angaben machen deutlich, dass die Internationalisierung keineswegs nur ein Merkmal von grossen Unternehmungen ist, sondern in starkem Ausmass auch die kleinen und mittleren Betriebe betrifft.

Die Auslöser der Internationalisierung

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 z.B. 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 von Wachstumszielen ausgehen, die sich nur durch eine internationale Erweiterung des Absatzmarktes erreichen lassen; von der Fokussierung auf ein kleines Kundensegment, die das Erreichen der

kritischen Betriebsgrösse im Heimmarkt nicht erlaubt; von Ressourcen, die im Heimmarkt nicht ausgelastet werden können oder 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 nicht-exportierenden 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. Aufgrund von neueren Untersuchungen muss man davon ausgehen, dass es vor allem die Auslandsorientierung, persönliche Eigenschaften und Motive sind, die 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, die die Wahrscheinlichkeit einer Internationalisierungsentscheidung erhöhen. Zu den Motiven, die die Entscheidung für oder wider die Internationalisierung beeinflussen, zählt das Prestige und der Status, den eine internationale Tätigkeit mit sich bringt. Über die nationale Bedeutung hinauszuwachsen und ein internationales Unternehmen zu leiten, kann einem Unternehmer berufliche und gesellschaftliche Anerkennung verschaffen.

Der Prozess der Internationalisierung

Wenn sich ein Unternehmer aufgrund 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 vierte Stufe der Internationalisierung entspricht den Direktinvestitionen im Ausland. Die KMU

suchen eine dauerhafte Präsenz, die direkte Steuerung der Auslandaktivitäten, 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 international unerfahrene KMU macht erste Schritte ins nahegelegene 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 geografischen Radius seiner Aktivitäten in psychologisch entferntere Märkte und bindet zunehmend mehr Ressourcen im Ausland.

Born Globals

Seit den 90er Jahren erscheinen nun jedoch 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 Gründers, 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 simultan 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 70er Jahren gegründet wurden, im Durchschnitt 27 Jahre benötigten, bis sie in ausländische Märkte zu exportieren begannen. Firmen, die in den 80er Jahren starteten, benötigten zwei Jahre. In den 90er Jahren gegründete Unternehmen waren bereits nach einem Jahr im Ausland aktiv. Solche Ergebnisse machen deutlich, dass sich der Internationalisierungsprozess von kleinen und mittleren Unternehmungen in den 90er Jahren massiv verkürzt hat.

Die Internationalisierung beschleunigt sich

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 der Forschung und Entwicklung hat in vielen – vor allem technologisch ausgerichteten 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 Auslandsemester absolviert oder bereits Auslandsfahrten gesammelt. Sie sprechen mehrere Sprachen und wissen mit fremden Kulturen umzugehen. In zahlreichen Branchen entwickeln sich Allianzen zwischen Gross- und Kleinunternehmen. Multinationale Konzerne beschaffen weltweit von den besten Lieferanten und fördern so die Internationalisierung von kleinen, innovative Unternehmungen.

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 kleinen und mittleren Unternehmungen, 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. Es scheint deshalb angebracht, sich im Rahmen der Forschung, aber auch der Wirtschaftspolitik weiter mit diesen Unternehmungen auseinander zu setzen.

Angaben zum Autor:

Prof. Dr. Ralph Lehmann leitet an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur den Forschungsschwerpunkt 'International Entrepreneurship' (ralph.lehmann@fh-htwchur.ch)