

Globalisierung und KMU

Chancen und Fallgruben beim «Going East»

Das Phänomen Globalisierung lässt niemanden aus, auch nicht KMU, die sich auf einem sicheren, abgeschotteten Binnenmarkt wie der Schweiz wähnten. Vielmehr sehen sich auch Schweizer KMU zunehmend vor die Herausforderung einer internationalen Tätigkeit gestellt, aber dies mit anderen Vorzeichen als Grossunternehmen, insbesondere was die eigene Ressourcenausstattung betrifft.

Martina Jaki

Die aufstrebenden Märkte Osteuropas sind als Absatzmarkt sehr viel versprechend und das erste Sprungbrett, um weiter nach Osten zu gelangen. Viele KMU meistern diese Herausforderung mit Bravour und besetzen weltweit Nischenplätze mit enormen Marktanteilen. Aber auch Jungunternehmen können, wie das Beispiel des Schweizer Unternehmens G10 zeigt, bereits vom Start weg erfolgreich international tätig sein und so den Spitznamen eines «Born Global» bekommen. Dass die ersten internationalen Schritte einer sorgfältigen Planung und Projektdurchführung bedürfen, ist einsichtig, und dass man diese als KMU nicht alleine machen muss, zeigen kleine, spezialisierte Unternehmen wie die des Schweizer Unternehmens SwissCzech Agency in Prag. Denn «Going East» ist eine Herausforderung, die mit vielen Chancen, aber auch Fallgruben verbunden ist.

Globalisierung ist nicht neu

Wer mit Globalisierung oder Erweiterung der EU die böse Neuzeit und eine damit verbun-

dene Arbeitsplatzvernichtung heraufbeschwört, täuscht sich. Grenzüberschreitende Tätigkeiten in Mitteleuropa sind seit einigen Tausend Jahren im Gange. Bereits in der Jungsteinzeit führte von Bayern aus ein Handelsweg, die so genannte Feuersteinstrasse, nach Böhmen und weiter in den Osten. Exportiert wurde bayerischer Feuerstein, der Stahl der Jungsteinzeit, und als Gegenleistung Salz und Töpferwaren importiert. Einige Forscher schliessen sogar nicht aus, dass Arbeitskräfte aus Osteuropa nach Bayern gingen, um beim Feuersteinabbau zu arbeiten. Was wir heute als Neuheit oder sogar Bedrohung erleben, was die Spezialisierung von Tätigkeiten und den Import respektive Export von Gütern oder Dienstleistungen betrifft, hat eine viel längere Tradition, als man gemeinhin annimmt. Was seit den 90er-Jahren neu ist, sind Ausmass und Geschwindigkeit dieser globalen Verteilung von Tätigkeiten.

Neue Märkte erschliessen

Nicht zuletzt seit der Erweiterung der EU vor zwei Jahren stellt sich auch für KMU die

Frage, ob und wie man international tätig werden oder noch weiter ausbauen will. Insbesondere die Verlagerungen von Tätigkeiten ins Ausland werden zunehmend ein Thema bei KMU. Dies zeigen auch Untersuchungen des Instituts für Technologiemanagement der Universität St. Gallen, wo eine Mehrheit der befragten KMU aus dem produzierenden Sektor angab, in den nächsten Jahren einen Teil der Tätigkeit ins Ausland verlagern zu wollen. Dabei geht es den Firmen nicht nur um reine Kostenersparnis, sondern auch um das Erschliessen neuer Märkte.

Osten als Alternative

Der Trend zu Verlagerungen ins Ausland wird nach Angaben dieser Studie weiter zunehmen. Der Unterschied wird aber sein, dass der Druck zu Verlagerungen, um die Konkurrenzfähigkeit zu erhalten, sich nun auch bei KMU niederschlägt. Dadurch, dass der Druck zu Verlagerungen sich auf die gesamte Wertschöpfungskette ausdehnt, werden zunehmend auch KMU von diesem Druck betroffen sein, da Abnehmer diesen

Druck auf Vorlieferanten weitergeben. Kommt hinzu, dass die Verlagerung von einzelnen Branchen weitere Branchen mit sich zieht, wie beispielsweise in der Textilindustrie, wo China nicht mehr nur Stoffe fertigt, sondern zunehmend die gesamte Wertschöpfungskette bis hin zum Design abdeckt. Somit geraten auch KMU in Zugzwang und müssen sich überlegen, ob die Vergabe oder sogar Verlagerung von Tätigkeiten ins Ausland eine prüfenswerte Alternative darstellt. Die Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte ist einer der wichtigsten Gründe für Verlagerungen und genau hier kommt ein Going East in Richtung Mittel- und Osteuropa auf Grund der dortigen Entwicklung insbesondere für KMU in Betracht.

Sektoraler Wandel

In vielen Ländern Osteuropas wie der Tschechischen Republik oder Ungarn lässt sich ein sektoraler Wandel verzeichnen, wo der Anteil der technologieorientierten Sektoren beispielsweise an den Gesamtexporten rasant zunimmt. Damit verbunden war auch ein Lohnanstieg in den vergangenen Jahren, wodurch sich das Wohlstandsniveau markant erhöht hat. Damit einhergehend erhöhten sich auch die Absatzmöglichkeiten an Ort. Dies zeigt sich beispielsweise im ICT-Bereich

(Information and Communication Technology), wo Unternehmen wie G10 (siehe Box) in der nahen Zukunft grosse Chancen als Absatzmarkt sehen. Für viele KMU, vor allem aus wertschöpfungsintensiven Bereichen, kann daher Mitteleuropa mit Polen, Tschechien, Ungarn oder der Slowakei den ersten Schritt in Richtung Mittlerer oder Ferner Osten darstellen. Insbesondere die Gegend rund um Brünn in Mähren entwickelte sich in den vergangenen Jahren zu einem osteuropäischen Silicon Valley, wo neben vielen ausländischen Investoren sich auch namhafte tschechische Unternehmen wie Moravia IT entwickelten, die sich auf einem internationalen Parkett bewegen.

Ausgangslage individuell

Moravia IT ist dabei ähnlich wie G10 ein so genanntes Born-Global-Unternehmen, ein Unternehmen, das bereits von Beginn weg internationalisieren muss, damit eine kritische Grösse erreicht werden kann. Diese Unternehmen widersprechen damit der klassischen Internationalisierungstheorie, wonach Unternehmen sich schrittweise in ihrer internationalen Tätigkeit entwickeln. Angefangen mit ersten Exportversuchen nach einigen Jahren ihres Bestehens, wird beispielsweise eine eigene Vertriebsgesellschaft gegründet und am Schluss eine eige-

ne Tochtergesellschaft als Verlagerung von Tätigkeiten aufgebaut. Heute wird anerkannt, dass jedes Unternehmen seinen eigenen Pfad der Internationalisierung aufweist und entweder auf Grund der Strategie und Ausrichtung bereits von Beginn weg voll internationalisieren muss oder erst mit späteren Jahren sich auf Grund der Marktentwicklung für eine Niederlassung entscheidet, um beispielsweise die Märkte weiter auszubauen. Wichtig ist, dass jedes Unternehmen auf



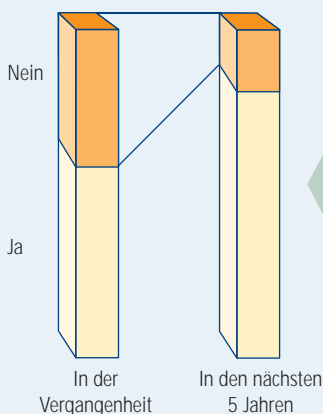
Fallbeispiel

G10 – Born Global aus dem Rheintal

Der durchschnittliche Mitarbeiter verbringt nach neuesten Untersuchungen rund 15 bis 30 Prozent seiner Arbeitszeit mit der Suche nach relevanten Informationen in Dateien. So erging es auch den Gründern von G10 Software AG, die beim Start ihres Unternehmens in der Datenflut zu ertrinken drohten. Das junge Schweizer Unternehmen aus Chur will nun diesem Problem mit seiner Enterprise Search Software «Svizzer» Abhilfe schaffen und die Datensuche schneller, angenehmer und zudem für Unternehmen sicherer gestalten. Das im Jahr 2003 gegründete Start-up steht damit in Konkurrenz zu grossen, etablierten Konkurrenten. Mit der erfolgreichen Einführung im deutschsprachigen Raum war klar, dass rasch auch ein internationales Wachstum erfolgen muss, um so gegenüber den anderen Herstellern, die weltweit agieren, eine kritische Grösse zu erreichen. Mithilfe eines Partnerprogramms wird diese Internationalisierung vorangetrieben. Eine der ersten Bemühungen für die Partnersuche nach dem deutschsprachigen Raum richtete sich auf die Tschechische Republik und Osteuropa allgemein, da diese von G10 als potenziell sehr interessanter Markt angesehen werden und der ICT-Bereich sich nach deren Meinung sehr positiv entwickeln sollte. www.svizzer.ch

Absicht und Gründe für Verlagerungen

Prozentzahl der betroffenen Unternehmen



Gründe für Verlagerungen

1. Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte (im Ausland)
2. Sicherung/Ausbau bestehender Markt
3. Niedrige Lohnkosten im Bereich Montage/Fertigung
4. Kunden in Zielregion
5. Erschliessung neuer Märkte

Quelle: ITEM/Roland Berger 2005

Grund der eigenen Situation und Möglichkeiten sich für «seinen» passenden Internationalisierungsweg zu entscheiden hat.

Abhängigkeit als Chance

Auslandsverlagerungen als eine der extremsten Formen der Internationalisierung werden in der Mehrheit auch von KMU als Erfolg angesehen, insbesondere der Zugang zu neuen Märkten, Kosteneinsparungen und erhöhte Flexibilität werden dabei betont. Es hat sich in den vergangenen Jahren herausgestellt, dass der Zugang zu neuen Märkten auch für KMU mindestens ein ebenso grosser Faktor geworden ist wie die Kostenersparnis. Zudem stehen KMU oftmals auch unter dem Druck (einem so genannten Push-Effekt), einem grossen Abnehmer an den Ort der Verlagerung folgen zu müssen, um diesen an Ort schnell beliefern zu können, was aber auch eine grosse Chance sein kann, sozusagen im Verbund in einen Markt einzutreten.

Probleme bestehen bei Verlagerungen oft bei sprachlichen und kulturellen Barrieren, unterschiedlichen Qualitätsverständnissen und einem erhöhten Koordinationsaufwand. Diese treten dabei aber nicht nur bei Verlagerungen in den Fernen Osten zutage, sondern auch bei relativ nahen Verlagerungen

nach Mittel- und Osteuropa, sind aber nicht unüberwindbar, sondern können bei guter Planung und Durchführung der Internationalisierung sogar vermieden werden.

Die häufigsten Fehler

Das Risiko des Scheiterns besteht prinzipiell für alle Unternehmen, wenn sich diese mit Internationalisierungsschritten befassen. Aber auf Grund der beschränkten Ressourcen in KMU ist ein Scheitern bei diesen besonders schwerwiegend. Deshalb gehört neben der sorgfältigen Planung auch eine ebenso sorgfältige Durchführung des Projekts «Internationalisierung» zu den Erfolgsfaktoren, wo aber oftmals besonders bei KMU Fehler entstehen. Diese können an den unterschiedlichsten Orten gemacht werden. Dazu gehören unter anderen:

- Eine falsche, unrealistische Einschätzung von Märkten, Kundenpräferenzen oder Wettbewerbern
- Unvollständige oder unrealistische Planung
- Unzureichende Kenntnisse der landesspezifischen Rahmenbedingungen
- Unterschätzung der kulturellen und sprachlichen Unterschiede
- Diskrepanzen im Qualitätsverständnis
- Fehlende Präsenz einer Vertrauensperson an Ort



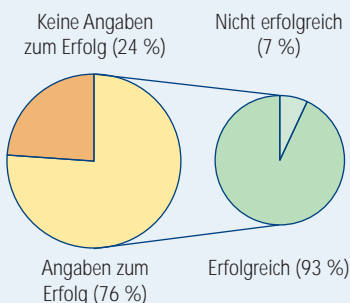
Fallbeispiel

SwissCzech Agency

Ein Unternehmen zu gründen erfordert Mut. Noch viel mehr, sich in einem Land selbstständig zu machen, das nicht das Heimatland ist, wie im Fall von Roger J.M. Hutter mit der SwissCzech Agency in Prag. Vor 15 Jahren hat er das erste Offshoring-Projekt in die damalige Tschechoslowakei für einen Schweizer Investor mitbetreut. Nach Abschluss des KMU-Intensivstudiums an der Universität St. Gallen und der verfassten Diplomarbeit im vergangenen Jahr bot sich ihm die Möglichkeit, während sechs Monaten in Tschechien bei verschiedenen Regierungsorganisationen (u.a. der nationalen Ansiedlungsagentur CzechInvest) tätig zu sein. Nach diesem Stage war für ihn klar, dass sich auf dem osteuropäischen Markt riesige Chancen bieten, die ausländischen Unternehmen und insbesondere KMU aber eine Vertrauensperson an Ort benötigen. So gründete er die SwissCzech Agency, die an Ort massgeschneiderte Beratungsleistungen für Offshoring, Outsourcing oder Marktstudien anbietet. Die Pläne gehen aber noch weiter bis hin zum Bau eines SwissCzech Technology Parks, um dort Schweizer KMU anzusiedeln und das Forschungswissen vor Ort nutzen zu können. www.swissczech.eu

Erfahrungen bei Verlagerungen

Prozentzahl der betroffenen Unternehmen



Erfahrungen bei Verlagerungen

Plus

- Kosteneinsparungen
- erhöhte Kunden- und Marktnähe

Minus

- Kulturelle und sprachliche Probleme
- unterschiedliches Qualitätsverständnis
- Koordinationsaufwand zwischen Ländern
- Flexibilität im Unternehmen nimmt ab

Quelle: ITEM/Roland Berger 2005

Dies kann zu erhöhtem Koordinationsaufwand und hohem Kostenüberschreitungen im Internationalisierungsprojekt führen.

Ursachen für Probleme

Einige der wesentlichsten Ursachen für solche Probleme liegen aber in der Persönlichkeit des Unternehmers oder des Managers selber und sind fehlende oder unzureichende Kompetenzen als auch Erfahrungen in der Internationalisierung oder schlichtweg ein Mangel an interkultureller Kompetenz. Dies beginnt bereits damit, dass man den Fehlschluss

macht, dass man das eigene Geschäftsverhalten eins zu eins in den Auslandsmarkt übertragen kann. Auch wenn beide Parteien miteinander englisch oder deutsch sprechen, so muss ein «Ja» nicht unbedingt ein «Ja, ich mache es» wie bei uns heissen respektive wird wie beispielsweise in Ungarn ein «Nein» unter Umständen als unhöflich empfunden. Aber auch unterschiedliche Qualitätsverständnisse können zu Problemen führen. Gesetzliche Grundlagen oder sprachliche Fähigkeiten als Hard Facts sind also notwendig, um eine Internationalisierung erfolgreich zu meistern. Soft Facts wie interkulturelle oder soziale Kompetenzen sind aber mindestens ebenso wichtig.

Externe Hilfestellung

Diesen Problemen im Bereich Projektplanung und -durchführung Abhilfe zu schaffen, ist eigentlich ein einfacher Schritt, der damit beginnt, dass man seine eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen realistisch einzuschätzen beginnt und sich gegebenenfalls Hilfe holt. Dass sich damit auch aussergewöhnliche Wege der Gründung

und Internationalisierung von Schweizer Unternehmen ergeben, zeigt das Beispiel der SwissCzech Agency in Prag, das vom Schweizer Roger J.M. Hutter gegründet wurde (siehe Box). Dieses Unternehmen leistet Schweizer Firmen Hilfestellung bei den ersten Internationalisierungsschritten nach Osteuropa und insbesondere nach Tschechien. Die Firma unterstützt Schweizer Unternehmen als deren Vertrauensperson bei Internationalisierungsschritten nach Osteuropa, sei es Offshoring, Outsourcing oder Marktstudien. So wurden ein Automobilzulieferer bei der Standortwahl und ein Maschinensbauer in der Wahl der Kooperationspartner beraten.

Markt mit grossen Chancen

Roger J.M. Hutter gerät ins Schwärmen, wenn es um die Aussichten in Osteuropa und insbesondere in Tschechien geht, da es sich bei konstanten Zuwachsraten beim Bruttoinlandsprodukt von fünf bis sieben Prozent um einen «Markt mit Riesenchancen» handelt. Von diesen Chancen ist er völlig überzeugt und geht so weit, zusammen

mit einem Partner einen Wissenschafts- und Technologiepark, den SwissCzech Technology Park, zu planen, der ab Mitte 2008 Schweizer KMU vor allem aus dem produzierenden Sektor in Tschechien ansiedeln und dort mit lokaler Spitzenforschung in Kontakt bringen soll. Aber auch für Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor und vor allem im Bereich ICT ist ein Going East eine auf Grund der dortigen Entwicklung viel versprechende Chance. So auch für G10, wo Going East nicht Asien bedeutet, sondern Mittel- und Osteuropa als auch mittlerer Osten.

Fazit

Ein Going East ist für KMU eine grosse Chance, die es, wenn die Voraussetzungen stimmen, zu ergreifen gilt. Dies kann je nach strategischer Ausrichtung und Ressourcen vom reinen Export bis hin zur Verlagerung von Tätigkeiten gehen. Die Herausforderungen sind auch für KMU machbar, da weder kulturelle noch geografische Unterschiede überwindbar sind und in der Regel mithilfe pragmatisch gehandhabt werden können. Die Märkte Mittel- und Osteuropas haben auch als Absatzmärkte Zukunft und sind ein Sprungbrett weiter nach Osten. ■

Martina Jakl, Ökonomin, ist Assistentin für Betriebswirtschaftslehre am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen. Im Rahmen ihrer Dissertation hält sie sich oft in Tschechien auf und ist daher am besten via E-Mail erreichbar. Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG), vor 60 Jahren als «Institut für gewerbliche Wirtschaft» gegründet, ist in der Schweiz das einzige universitäre Institut, das sich explizit den Bedürfnissen von KMU annimmt. Es ist fokussiert auf Forschung in den Bereichen KMU, Familienunternehmen und Entrepreneurship und sensibilisiert auf Transfer zwischen Theorie und Praxis.

5 Tipps zur Internationalisierung

1. Bewusste Entscheidung

Ob und wie man sich internationalisiert, muss eine bewusste Entscheidung sein und zur Gesamtstrategie des Unternehmens passen, egal ob der erste Schritt Export, Outsourcing oder Verlagerung heisst.

2. Internationalisierung ist Chefsache

Das Projekt «Internationalisierung» muss vom Unternehmer getragen und im Unternehmen verankert werden.

3. Ein Projekt und kein Ereignis

Das Projekt erfordert über mehrere Monate hinweg ein grosses Engagement der betroffenen Personen, da auch noch gegen Ende des Projekts viele Weichen für den langfristigen Erfolg gestellt werden.

4. Internationalisierung richtig einschätzen

Der Entscheid und die Durchführung sind zwei wichtige Elemente der Internationalisierung. Aber ebenso wichtig ist die realistische Einschätzung der eigenen Ressourcen und (persönlichen) Fähigkeiten.

5. Kulturelle Unterschiede ernst nehmen

Auch wenn beide Parteien die gleiche Sprache sprechen, müssen sie nicht unbedingt das Gleiche denken, beispielsweise bei Qualitätsfragen. Eine bewusste Auseinandersetzung mit dem entsprechenden Kulturkreis und der Aufbau der eigenen, interkulturellen Kompetenz helfen, solche Probleme zu vermeiden.

Fragen

Martina Jakl
Lic. oec. HSG, Projektleiterin
KMU-HSG

Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen
Tel. 071 224 71 00
martina.jakl@unisg.ch
www.kmu.unisg.ch

