

# Mittelstand kennt keine Grenzen

Internationalisierung:  
Wenn die Kür zur Pflicht wird

**Schnelle Kommunikationswege, ein Käuferpotenzial von 75 Millionen Einwohnern alleine in den neuen EU-Ländern Osteuropas und ein fast barrierefreier Warenverkehr: Noch nie war es für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) so einfach, international Fuss zu fassen. Doch Gefahren lauern überall.**

Nach Schätzungen der OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) erbringen KMU bereits heute im produzierenden Gewerbe zwischen 25 und 35 Prozent der weltweiten Exporte – Tendenz steigend. Neben den günstigen Rahmenbedingungen führt der Verdrängungswettbewerb auf dem heimischen Markt dazu, dass sich immer mehr Unternehmen im Ausland engagieren. Hinzu kommt, dass für KMU im zunehmenden Masse die Globalisierung der Wertschöpfungskette eine Rolle spielt. «Für viele kleine und mittelständische Unternehmen ist daher die Flucht nach vorne mit einer Ausweitung der eigenen Aktivitäten ins Ausland eine prüfenswerte Alternative», sagt Prof. Dr. Thierry Volery, Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen in St. Gallen.

## Platz in der ersten Reihe sichern

Viele KMU zögern diesen Schritt so lange wie möglich hinaus. Aus Angst davor,



Prof. Dr. Thierry Volery, Direktor Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen und Geschäftsführender Direktor Intensivstudium KMU. Extraordinarius für Unternehmensführung mit Schwerpunkt Entrepreneurship an der Universität St. Gallen.

nicht genügend finanzielle Reserven zu haben, und der Scheu vor dem Unbekannten wird die Entscheidung von einem auf den anderen Tag vertagt. «Oft wird dabei vergessen, dass eine frühzeitige Internationalisierung entscheidend ist, um sich den besten Platz im Auslandsmarkt zu sichern. Inhaber und Geschäftsführer sollten sich deshalb sehr früh mit dem Gedanken auseinandersetzen, international zu expandieren», rät Volery.

## «Dem Zufall keine Chance geben»

Unternehmen, die im Ausland aktiv werden, nur weil es gerade modern ist, gibt Volery wenig Chancen. «In der Praxis zeigt sich, dass Fehlschläge meistens ganz klar auf Planungsmängel zurückzuführen sind.»

Zuerst müsse das KMU prüfen, ob die Erfolgsfaktoren in der Heimat auch für den Zielmarkt gelten. «Dafür muss sich ein Unternehmen zunächst über seine eigenen Stärken, seine Position im Wettbewerb und über seine Zukunftsstrategie im Klaren sein.» Ob ein Unternehmen international tätig werden sollte und ob es sich lohnt, einen Teil der Produktion ins Ausland zu verlagern, lässt sich anhand folgender Kriterien einschätzen:

- Anteil der Lohnkosten an der Fertigung (hoch oder tief)
- Fertigungstiefe (eigene Fertigung oder ausgelagert)
- Stand im Produktlebenszyklus (Innovation oder Sättigung)
- Innovationsgrad und Wertschöpfung (hoch oder tief)
- personelle und finanzielle Ressourcen (ausreichend oder minimal!)

## Anknüpfungspunkte ebenen den Weg

Erst wenn die internen Faktoren für ein weltweites Wachstum sprechen, lohnt es sich, die wirtschaftlichen, politischen, sozialen und technologischen Rahmenbedingungen im Zielmarkt genauer unter die Lupe zu nehmen. Oft folgen Unternehmen auch ihren Kunden ins Ausland. Für Volery ist dieses Vorgehen insbesondere für KMU ein praktikabler Weg. Sein Tipp: «Suchen Sie sich für Ihre Geschäftsbeziehungen ein Land, in dem Sie Anknüpfungspunkte haben, zum Beispiel zu Kunden oder Zulieferern, die schon vor Ort aktiv sind. Dann muss man nicht von null beginnen.» Trotzdem ist man vor bösen Überraschungen nicht sicher. Insbesondere Schwellenländer wie Indien oder China bergen wegen der oft fehlenden Infrastruktur, Qualitätsproblemen und hoher Transportkosten erhebliche Risiken.

## «Strategie der kleinen Schritte hat sich bewährt»

«Wer mit dem Gedanken spielt, sich im Ausland zu engagieren, ist mit der Strategie der kleinen Schritte am besten beraten», so Volery. «Insbesondere KMU sollten anfangs mit dem Export von Waren oder Dienstleistungen ins Ausland beginnen, statt direkt eine Tochtergesellschaft vor Ort zu gründen.» Der Vorteil: Das Risiko ist begrenzt und die Organisationskosten sind überschaubar. Nicht zuletzt deswegen ist der Export derzeit die häufigste von KMU gewählte Internationalisierungsvariante. Hinzu kommt, dass die anderen Möglichkeiten eine höhere Kapitaldecke erfordern, die bei Mittelständlern nicht immer vorhanden ist. Welche Form geeignet ist, hängt deshalb auch von der Grösse des Unternehmens, der Branche und der gewählten Strategie ab.

«Schlussendlich muss jedes Unternehmen individuell entscheiden, welche Struktur es auf internationalem Parkett wählt.» Als Faustregel gelte: Je weniger Einflussmöglichkeiten im neuen Markt bestehen, zum Beispiel beim Franchising, desto geringer ist das finanzielle Risiko. Folgende Formen der Internationalisierung sind möglich:

- Exporte
- Lizenzverträge
- Franchising
- Joint Ventures
- Beteiligungen
- Tochtergesellschaften
- Eigene Niederlassungen

## Produkt- und Dienstleistungsportfolio adaptieren

Ein entscheidender Faktor für den Erfolg in neuen internationalen Märkten ist das Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio. Anhand der Marktgegebenheiten ist zu prüfen, ob Veränderungen der Marke, Anpassungen des Produkts oder Sortiments erforderlich sind. So werden zum Beispiel in Frankreich andere Standardmasse für Bettwäsche verwendet als in Österreich. Und in Grossbritannien andere Massangaben. Unter Umständen gelten auch andere Präferenzen beim Design oder der Konstruktion. Zudem gilt es, ggf. eine neue, vom Markt akzeptierte Kommunikations- und Preispolitik zu entwickeln, wenn die Produkte oder Dienstleistungen auch vor Ort abgesetzt werden sollen.

## «Fehlende Kulturkenntnis ist der Knackpunkt»

Dabei spielen Mentalitätsunterschiede eine entscheidende Rolle. «Wichtig», so Volery, «ist es zu wissen, wie man sich als «Neuling» in dem Markt bewegen kann, und entsprechend sensibel zu sein. Die kultu-

rellen Unterschiede dürfen dabei nicht unterschätzt werden.» Um die Herausforderung im Ausland zu meistern, sind folgende vier Voraussetzungen zu erfüllen:

- Konfliktfähigkeit (insbesondere Bewältigung von unvorhergesehenen Ereignissen)
- Interkulturelle Kompetenz (Sensibilität für Land und Leute)
- Komplexitätsbewältigung («Auslandsdimension» als Faktor ernst nehmen)
- Vertrauen (Vertrauensbasis aufbauen)

Erst wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, steht einem gesunden Wachstum im Ausland nichts mehr entgegen. «Und», so Volery, «je mehr der Unternehmer das Zepter selbst in die Hand nimmt und proaktiv den Weg über die Grenze beschreitet, umso höher sind die Erfolgchancen». ■

## Voraussetzungen für den Schritt über die Grenze

- Das Unternehmen muss selbst fest davon überzeugt sein, ins Ausland zu gehen.
- Erfahrungen von anderen Unternehmen sind bekannt und die Firma hat sich vor dem Auslandsengagement beraten lassen.
- Die Internationalisierung wird sorgfältig geplant, d. h. es wird geprüft, ob die bisherigen Erfolgsfaktoren auch im Ausland gelten.

<sup>1</sup> Quelle: Kailer/Pernsteiner (Hrsg.), Wachstumsmanagement für Mittel- und Kleinbetriebe, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2006