

KMU kennen keine Grenze

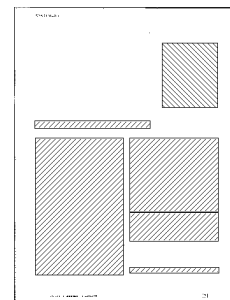
Nach Schätzungen der OECD erbringen KMU bereits heute im produzierenden Gewerbe zwischen 25 und 35 Prozent der weltweiten Exporte – Tendenz steigend. Neben den günstigen Rahmenbedingungen führt der Verdrängungswettbewerb auf dem heimischen Markt dazu, dass sich immer mehr Unternehmen im Ausland engagieren. Hinzu kommt, dass für KMU in zunehmendem 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.

Viele KMU zögern diesen Schritt so lange wie möglich hinaus. Aus Angst davor, nicht genügend finanzielle Reserven zu haben, und 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.

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

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. Dieses Vorgehen ist insbesondere für KMU ein praktikabler Weg. Mein 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 bei null beginnen.

Wer mit dem Gedanken spielt, sich im Ausland zu engagieren, ist mit der Strategie der kleinen Schritte am besten beraten. 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.

Thierry Volery ist Professor an der Universität St. Gallen und Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG).

