

Harald Zschiedrich

Going International : Erfahrungen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) bei der Erschließung internationaler Märkte

Ekonomiczne Problemy Usług nr 34, 493-500

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

HARALD ZSCHIEDRICH

FHTW Berlin

University of Applied Sciences

**GOING INTERNATIONAL – ERFahrungen KLEINER
UND MITTLERER UNTERNEHMEN (KMU) BEI DER ERSCHLIessUNG
INTERNATIONALER MÄRKTE**

Einführung

Kleine und mittelständische Unternehmen sind in jeder Volkswirtschaft ein wichtiger Wachstumsmotor. Dies gilt vor allem für die 3,3 Mio. KMU in Deutschland. Lange ist die Globalisierung der Märkte an den KMU vorbeigegangen. Dies hat sich wesentlich geändert. Viele Großunternehmen integrieren heute die KMU in ihre internationalen Wertschöpfungsketten („Follow the Leader“). Natürlich dürfen wir nicht übersehen, dass bei weitem nicht jedes KMU von der Internationalisierung betroffen ist. Auch weiterhin (z.B. im deutschen Handwerk) agieren viele kleine Unternehmen in rein regionalen/ lokalen Märkten.

Es sind vor allem fünf Motive, die deutsche KMU bewegen, internationale Märkte zu erschließen:

1. Reduzierung der Kosten
2. Erschließung neuer Absatzmärkte
3. Zugang zu neuen Technologien
4. Einbindung in international verflochtene Cluster
5. Die Nutzung ausländischer Märkte zur Beschaffung von Vorprodukten

Die wirtschaftliche Bedeutung der KMU in Deutschland

Welche Unternehmen gehören eigentlich in Deutschland zum Mittelstand? Die Kriterien zur Definition von KMU beziehen sich auf die Anzahl der Beschäftigten (max. 500) und den Jahresumsatz des Unternehmens (max. 500 Mio. €). Geht man von diesen Kriterien aus, dann gehören in der deutschen Wirtschaft ca. 99% aller existierenden Unternehmen mit etwa 70% aller Beschäftigten dem Mittelstand an. Dies bedeutet, dass also in Deutschland

mehr als 90% Mikrofirmen sind (höher ist dieser Anteil in der EU nur in Griechenland und Italien).

Mit anderen Worten: Mehr als 20 Mio. Deutsche sind in KMU beschäftigt. Die KMU erwirtschaften im Durchschnitt 42% aller Umsätze der deutschen Wirtschaft. Sie gelten ferner als „Antreiber“ für Innovationen. Die KMU leisten einen sehr hohen Beitrag für die Ausbildung, denn sie beschäftigen 80% aller Auszubildenden jungen Arbeitnehmer in Deutschland.

Nur in der Produktivität gibt es bestimmte Rückstände zu den Großunternehmen, die bekanntlich die Rationalisierung und Rekonstruktion ihre Unternehmen im Vergleich zu den KMU noch massiver vorantreiben. Dieser Umstand findet seinen Ausdruck darin, dass die KMU nur zu 50% an der Wertschöpfung aller deutschen Unternehmen beteiligt sind. Eine Ursache hierfür ist die unzureichende Eigenkapitalbasis der deutschen KMU, welche die Möglichkeiten für eine moderne Massenproduktion und die damit verbundenen Economies of scale einschränkt.

Besonderheiten in den Bedingungen für die Internationalisierung von KMU

Es ist zu beachten, dass – wie bereits betont – viele deutsche KMU noch nicht von der Internationalisierung betroffen sind. Wir müssen ferner zur Kenntnis nehmen, dass der Internationalisierungsgrad der deutschen KMU stark schwankt in Abhängigkeit von der Betriebsgröße sowie von der Zugehörigkeit zu den einzelnen Branchen (Autoindustrie und Maschinenbau weisen eine sehr hohe Internationalisierung auf; dagegen ist das Internationalisierungsniveau im Handwerk sowie im Dienstleistungssektor noch relativ gering).

Mit anderen Worten: Mit steigendem Umsatz erhöht sich die Exportintensität der deutschen KMU (Abb. 1).

Abb. 1. Zusammenhang zwischen Umsatzgröße und Exportintensität

Unternehmen mit steigendem Umsatz in Mio. €	Höhe des Umsatzes, der durch Export erwirtschaftet wurde in %
unter 1	2,0
1–5	6,2
5–25	12,6
25–50	17,1
50–100	19,4
100–250	21,3
250 und mehr	25,0

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, iwd, Januar 2006.

Die Internationalisierungsintensität ist wie bereits betont ferner abhängig von der Branchenzugehörigkeit. Dies zeigt sich in der unterschiedlichen Höhe der Exportquoten pro Branche:

Abb. 2. Übersicht über die Exportquoten in unterschiedlichen Branchen

Branche	Unternehmen in Dtl. West in %	Unternehmen in Dtl. Ost in %
Kraftfahrzeugbau	62	51
Maschinenbau	58	40
Chemie	55	49
Ernährungsindustrie	18	12
Verlage/ Druckereien	10	7

Quelle: Ostdeutsche Wirtschaft – Internationale Verflechtung, Ostdeutscher Bankenverband, INFO-PORT, 26.11.2008.

Die Größe eines Unternehmens zur Erklärung der Internationalisierung sollte jedoch nicht überbewertet werden. Dies zeigen vor allem die Erfahrungen erfolgreicher Hidden Champions. Ferner demonstrieren auch viele neugegründete Unternehmen, insbesondere im Hightech Sektor („Global borns“), dass sie relativ schnell die Internationalisierung durchlaufen – bedingt sicher auch durch die kurzen Produktlebenszyklen. Dies führt dazu, dass solche junge Unternehmen von Beginn an auf internationale Märkte fokussiert sind.

KMU sind generell durch einige Besonderheiten charakterisiert, wenn man sich die Ausgangsbedingungen zur Internationalisierung im Vergleich zu den Großunternehmen einmal näher anschaut. Im einzelnen sind es folgende Besonderheiten bzw. Engpässe, welche die Bedingungen zur Internationalisierung in den deutschen KMU stark prägen:

Erstens: Engpässe in der Finanzierung der Internationalisierung

Zweitens: Defizite im Management der Internationalisierung (begrenzte Kapazitäten für die Planung der Internationalisierungsaktivitäten)

Drittens: Engpässe in der Erfahrung bei der Erschließung internationaler Märkte sowie eine größere psychologische „Distanz“ zum Ausland

Viertens: Das Überspringen einzelner Internationalisierungsstufen ist in den KMU nicht so einfach möglich.¹

Angesichts des Einflusses der akuten weltweiten Finanzkrise soll im folgenden etwas näher auf die Finanzstruktur der deutschen KMU eingegangen werden, denn gerade in Zeiten der Finanzkrise ist eine solide Eigenkapitalquote durch nichts zu ersetzen.

¹ F. Kaufmann, Internationalisierung durch Kooperation – Strategien für KMU, Iserlohn, 1998.

Die deutschen KMU haben sich bisher vor allem bei ihren Auslandsgeschäften über Fremdkapital finanziert. Die Eigenkapitalquote deutscher mittelständischer Unternehmen lag 2007 bei ca. 16%. Im Vergleich dazu beträgt die Eigenkapitalquote im Euroraum 35% und in den USA sogar 45%.²

Die historisch gewachsene dünne Eigenkapitaldecke ist somit eine klare Bremse für die Nutzung kapitalintensiver Formen der Internationalisierung (Nutzung ausländischer Direktinvestitionen) in den deutschen KMU. Aber geringe Eigenkapitalquoten verschlechtern auch das Rating und führen somit zu schlechteren Konditionen bei einer erforderlichen Kreditvergabe zur Durchführung von Auslandsgeschäften. Schließlich kann eine Verschlechterung der Finanzierungskonditionen gegenüber den ausländischen Konkurrenten eigene Marktanteile kosten und in der gegenwärtigen weltweiten Finanzkrise negative Auswirkungen auf die eigene Produktion und Beschäftigung haben.

Auch bei der Eigenkapitalausstattung zeigt sich ein enger Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Eigenkapitalquote: „Während Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 250.000 € über eine Eigenkapitalquote von ca. 4% verfügen, liegt der Vergleichswert bei Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von 12,5 Mio. € bis zu 50 Mio. € bei ca. 23%.“³

Die Folge daraus ist, dass Internationalisierungsstrategien mit einem hohen Kapitalbedarf wie z.B. die Bildung von Tochtergesellschaften oder Direktinvestitionen nur schwer von KMU zu realisieren sind und dafür eher kapital- und ressourcenschonende Formen der Internationalisierung gewählt werden (z.B. Export).

Internationalisierungsformen von deutschen KMU

Die wichtigsten Internationalisierungsformen sind:

- Klassischer Import und Export (Kauf oder Verkauf von Vorleistungen oder Endprodukten aus dem Ausland bzw. ins Ausland)
- Lizenzvergabe, Franchising (Vergabe von Wissenslizenzen an Lizenznehmer im Ausland bzw. Übergabe des Geschäftskonzepts an einen Auslandspartner gegen Beteiligung oder Entgelt)
- Kooperationen mit einem ausländische Partner ohne finanzielle Beteiligung mit oder ohne Kooperationsvertrag
- Beteiligungen und Joint-Ventures (Anteilskauf oder Kooperation mit einem ausländischen Partner mit finanzieller Beteiligung an einer neuen gemeinsamen Unternehmung. Unterschieden werden hier Minderheits-, Pari- oder Mehrheitsbeteiligungen)

² Vgl. Arbeitskreis Mittelstand, Studie der FES, 2006 Bonn, S. 5.

³ Vgl. Deutscher Sparkassen – Giroverband (Hrsg.), Diagnose Mittelstand stärken – Breitere Basis für Wachstum schaffen, Berlin, 2006.

In den vergangenen Jahren ist der Export stets die mit großem Abstand wichtigste Form der Auslandsaktivitäten deutscher KMU gewesen. Dies hat auch dazu geführt, dass – trotz starker Konkurrenz seitens der chinesischen Unternehmen – auch 2008 die deutsche Wirtschaft Exportweltmeister geblieben ist.

87% der deutschen Unternehmen exportieren Produkte in internationale Märkte. Dabei zeigt sich folgender interessanter Zusammenhang: Je näher der Zielmarkt ist (z.B. Polen und Frankreich) desto höher ist der Anteil des Exports unter den möglichen Internationalisierungsformen. Es sei daran erinnert, dass es eben gerade die deutschen KMU sind, die 70% aller deutschen Exporte realisieren.

Nicht so stark ausgeprägt ist der Import als Internationalisierungsform in den deutschen KMU. Nur etwas mehr als die Hälfte (53%) der Unternehmen betreiben Importgeschäfte (DIHK – Umfrage, November 2008). Dieser Fakt lässt auch darauf schließen, dass es offenbar noch größere Reserven in den Unternehmen gibt, wenn es darum geht, die Auslandsmärkte für den eigenen Einkauf („Worldwide Purchasing“) zu nutzen.

Somit lässt sich resümieren, dass die primär auf den Außenhandel ausgerichteten Formen der Auslandsaktivitäten in den deutschen KMU dominieren. Die Aufnahme von Kooperationsbeziehungen (Anteil ca. 40%) liegt an dritter Stelle unter den möglichen Internationalisierungsstrategien. Sie wird von den deutschen KMU besonders gern gewählt, wenn sie Märkte in Mittelosteuropa erschließen. 70% der deutschen KMU mit einem Jahresumsatz unter 10 Mio. €, die im Ausland agieren, operieren in den internationalen Märkten mit Hilfe eines Kooperationspartners. Die nachfolgende Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Verteilung der Internationalisierungsformen, die von den deutschen Unternehmen genutzt werden.

Abb. 3. Formen von Auslandsaktivitäten von deutschen Unternehmen

Internationalisierungsform	Anteil in %
(Mehrfachnennungen waren möglich)	
Export von Deutschland	87,3
Import nach Deutschland	52,6
Kooperationsbeziehungen	39,1
Global sourcing	37,8
Vertriebsbüros	29,6
Tochtergesellschaft	26,3
Forschungs- und Entwicklungszentrum	13,1
Einkaufsbüros	12,4
Joint-Venture	11,1
E-Commerce	9,9

Quelle: Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft, DIHK – Umfrage 2008

Fazit: Zur Wahl der Internationalisierungsformen:

Zunächst zeigt sich, dass die hohen Aufwendungen zur Realisierung kapitalintensiver Formen die Möglichkeiten vieler KMU übersteigen. Heute zeichnen sich folgende neue Trends ab, wenn es um die Wahl geeigneter Internationalisierungsstrategien geht:

Erstens: Die Wertschöpfungskette bei der Leistungserstellung deutscher Produkte wird immer stärker internationalisiert. Es werden immer stärker Produktivitätsvorteile ausländischer Standorte, die vor allem in Cluster Regionen liegen genutzt. Damit wächst auch die strategische Bedeutung des internationalen Einkaufes von Vorprodukten und Teilen im Ausland. Schon heute entfallen 40% des Gesamtwertes der deutschen Exporte auf zugekaufte Teile und Komponenten.

Zweitens: Die KMU sehen in der Auswahl geeigneter Kooperationspartner im Zielmarkt eine zunehmend wichtigere Voraussetzung für eine erfolgreiche und flexible Bearbeitung des Weltmarktes. Dabei geht der Trend hin zum Eingehen einer relativ losen Kooperationsbeziehung und weg von der Bildung klassischer Joint-Venture.

Die Hidden Champions als Beispiele erfolgreich agierender KMU im Ausland

Das Konzept der Hidden Champions hat sich in den letzten zehn Jahren in Europa, vor allem in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgesetzt. Es sind vor allem die folgenden Merkmale, die gegenwärtig die Tätigkeit erfolgreicher Hidden Champions in den internationalen Märkten charakterisieren:⁴

- Sie verfügen über sehr hohe Weltmarktanteile (in der Regel über 50%; viele sogar 70 – 90%: Beispiel das Unternehmen von H.P. Stihl, welches Motorsägen für die internationalen Märkte zur Verfügung stellt)
- Hidden Champions sind trotz ihrer Erfolge im Verborgenen geblieben.
- Ihre Produkte liegen häufig im „Hinterland“ der Wertschöpfungskette, weil sie vielfach Teile und Vorprodukte beisteuern, die im Endprodukt nicht sofort erkennbar sind (vergleiche das nachfolgende Fallbeispiel zum Unternehmen BE Maschinenmesser)
- Hohe Konzentration auf das eigene Kerngeschäft
- Sie streben die Vormachtstellung in einer Nische an
- Hidden Champions sind meist in der Industrie zu finden
- Sie sind relativ renditestark (Eigenkapitalquote liegt bei ca. 42% und die Eigenkapitalrendite liegt bei ca. 25%)
- Die Marktführerschaft wird nicht nur im Sinne hoher Marktanteile verstanden, sondern zeigt sich auch in dem Streben des Eigentümers der Firma, einen hohen Anspruch auf Führung im Markt zu haben (Innovationsvorsprung)

⁴ Vgl. H. Simon, Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Campus Verlag 2008, S. 92 ff.

- Eine ausgeprägte hohe Wachstumsstärke beim Umsatz; jedoch dafür weniger bei der Zahl der Mitarbeiter

Das Fallbeispiel: BE Maschinenmesser (Herstellung und Vertrieb von Maschinenmessern für die Fleisch-, Gemüse- und Fischverarbeitung)

BE Maschinenmesser als ein Hidden Champion in den neuen Bundesländern (Brandenburg) wurde im Jahre 1993 gegründet. Zu diesem Zeitpunkt lagen keinerlei Internationalisierungsaktivitäten in diesem Unternehmen vor. Der Verkauf erfolgte zunächst ausschließlich an deutsche Kunden. Ab 1994 wurden erste Exportverbindungen in Westeuropa aufgebaut. Heute hat das Unternehmen BE Maschinenmesser Handelsvertreter in 42 Ländern der Welt; u.a. im amerikanischen Kontinent, in Asien und in Afrika. Das Grundprinzip des Vertriebes besteht darin, dass ausschließlich an die Maschinenhersteller geliefert wird, keinesfalls etwa direkt an die Fleischverarbeitungsindustrie.

Mit anderen Worten: Der Hidden Champion BE Maschinenmesser pflegt sehr enge Kontakte zu den Maschinenherstellern. Diese sind auch gleichzeitig seine wichtigsten Partner, wenn es um die technische und qualitative Weiterentwicklung der eigenen Produkte geht. Jährlich erreicht das Unternehmen BE Maschinenmesser die für Hidden Champions typischen hohen Zuwächse im Umsatz (10 – 25%). Obwohl die Messerfertigung das Kerngeschäft darstellt, beinhaltet das Programm des Unternehmens auch zahlreiche andere verschiedene Messerarten, was davon zeugt, dass auch dieses Unternehmen eine notwendige Diversifikation anstrebt. Dennoch ist eine klare Konzentration auf die Nische, d.h. die Fertigung der Kutmesser zu erkennen (65% des gesamten Produktionsvolumens). Die Hauptkunden dieses Hidden Champions sind solche weltweit bekannte Maschinenhersteller wie Treid, Laska, Hoegger, Alpin, CFS, um nur einige zu nennen. Der Umsatz und der Export haben sich wesentlich schneller entwickelt als die Zahl der Mitarbeiter – auch ein typisches Merkmal für Hidden Champions.

Fazit: Getreu dem Motto aller Hidden Champions setzt auch BE Maschinenmesser nicht auf niedrige Preise, sondern eher auf eine hohe Erzeugnisqualität, technische Innovationen und maßgeschneiderte Produkte zu einem angemessenen Preis, der günstiger liegt als der von den Wettbewerbern angebotene Preis. Ferner zeigt sich ein gerade für die ostdeutschen KMU typischer Engpass in der finanziellen Ausstattung. Der Erfolg dieses Hidden Champions basiert insgesamt auf dem hohen Engagement seiner relativ wenigen Mitarbeiter sowie der engen Verzahnung von Forschung, Technik, Innovation und Marketing.

Schlussfolgerungen

Der Beitrag hat gezeigt, wie wichtig die KMU für die Exportstärke der deutschen Wirtschaft sind. Neben den im Artikel gezeigten Engpässen verfügen die KMU jedoch auch über eine Reihe spezifischer Stärken, die sie künftig im Auslandgeschäft noch stärker nut-

zen sollten, wie z.B.: Schnelle Verantwortungsübernahme, Nähe zu den unternehmerischen Entscheidungen, vorgelebte Leistungskultur und eine direkte Einbindung in Forschung und Entwicklung. Reserven liegen darin, dass viele KMU noch zu sehr reagieren und noch zu wenig aktiv und offensiv die Auslandsmärkte durchdringen. Dabei bleibt die Intuition eine traditionelle Tugend in der Führung von KMU. Noch mehr sollte sich jedoch eine gesunde Mischung aus strategischem Denken, Erledigung des Tagesgeschäftes und bewährter Intuition durchsetzen. Finanzielle Engpässe dürfen nicht überschätzt werden, denn häufig fehlt es auch an geeigneten Mitarbeitern für das Auslandsgeschäft.

References of Literature

- Schulz A., *Internationalisierung von KMU*, RKW 2006, Eschborn.
 Schulz A., Welge M.K., *Unterstützungsangebot für KMU auf dem Wege ins Ausland*, RKW 2001, Eschborn.
 Simon H., *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts*, Campus Verlag Frankfurt a. M. 2007.
 Zschiedrich H., *Regionale Industriecenter und ausländische Direktinvestitionen*, München 2006.
 Zschiedrich H., Christians U., *Banken in Mitteleuropa*, München 2007.

GOING INTERNATIONAL – EXPERIENCES OF SMALL AND MIDDLE-SIZED ENTERPRISES IN INTERNATIONALIZATION PROCESS

Summary

Germany Small- und Medium sized enterprises are a very important driving force for increasing exports and the innovation power of Germany Economy.

Increasing internationalization of Germany SME is driven by the following motivations: Cost cutting, access to new markets and to new technologies, integration in global value added chains of multinational firms and using the opportunities of worldwide purchasing.

The article is presenting the close interdependences between the size of enterprises and the level of firm internationalization in Germany.

On the other hand it should be demonstrated that different export-quota depend on the branches specifics. Regardless of successful export development in German SME (high product quality, highly qualified staff in export orientated firms, excellent after sale services and good networking in cluster regions) the paper will show at the same time a lot of important deficits regarding the conditions for internationalization in Germany SME in comparison with the preconditions in big firms (Above all low quota regarding own capital resources).

Lust but not least the working paper deals with a particular successful type of international operating firms: the so-called Hidden Champions. A case study about the firm BE Maschinenmesser in Eastern Germany will illustrate the experience of such an successful Hidden Champion in Brandenburg.