



ANDRÁSSY
UNIVERSITÄT
BUDAPEST

ANDRÁSSY BEITRÄGE
der Fakultät für Internationale Beziehungen

Anja-Maria Lechner

Master in international Economy and Business

KMU internationalisieren – Von Hidden Champions lernen?

Eine empirische Untersuchung

Nr. 3

2010

Ziel

Die Andrassy Beiträge der Fakultät für Internationale Beziehungen dienen der stärkeren Verknüpfung von Lehre und Forschung. Sie bieten Forschern und Studierenden der Andrassy Universität die Möglichkeit, qualitativ hochstehende Arbeiten aus den Bereichen der Wirtschaftswissenschaft, Politikwissenschaft und Diplomatie zu publizieren und damit einem grösseren Fachpublikum zugänglich zu machen. Die Qualität der Beiträge wird vom Herausgeberkomitee sichergestellt.

Herausgeberkomitee

Prof. Dr. Ellen Bos

Prof. Dr. Martina Eckardt

Dr. Dr. Rolf Friedrich Krause

Prof. Dr. Dietmar Meyer

Prof. Dr. Stefan Okruch

Dr. Zoltán Tibor Pállinger

ISSN: 2063-9414

URL: <http://www.andrassyuni.eu/forschung/publikationen/andrassy-beitrage-der-fakultt-fur-internationale-beziehungen>

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	7
Kapitel 1: Einleitung	8
1.1 Forschungsstand und Problemstellung	8
1.2 Fragestellung, Ziel und Vorgehen	10
Kapitel 2: Theoretische Grundlagen	12
2.1 Internationalisierung	12
2.1.1 Begriffsabgrenzung: Internationalisierung - Globalisierung	12
2.1.2 Begriffsbestimmung	14
2.1.3 Motive der Internationalisierung	15
2.1.4 Internationalisierungsformen	18
2.2 Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU).....	26
2.2.1 Begriffsbestimmung und Begriffsabgrenzung	27
2.2.2 Funktionen, Stärken und Schwächen von KMU	30
2.2.3 Zentrale Internationalisierungsherausforderungen für KMU	34
2.3 Sonderfall: Hidden Champions	36
2.3.1 Begriffsbestimmung und Begriffsabgrenzung	37
2.3.2 Erfolgsdeterminanten	39
2.4 Erfolg und seine Messung	43
2.5 Zwischenfazit	45
Kapitel 3: Empirische Analyse	47
3.1 Ableitung der Untersuchungshypothesen.....	47
3.2 Die Stichprobe	51
3.3 Die Variablen	57
3.4 Methodik	65

3.5 Ergebnisse	67
3.6 Diskussion der Ergebnisse	72
Kapitel 4: Schlusswort	78
Literaturverzeichnis	81
Anhang	87

Abkürzungsverzeichnis

ASEAN	Association of Southeast Asian Nations: Verband Südostasiatischer Nationen
AV	Abhängige Variable
BVMW	Bundesverband der Mittelständischen Wirtschaft
BWA	Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
IHK	Industrie- und Handelskammer
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
NAFTA	North American Free Trade Agreement: Nordamerikanisches Freihandelsabkommen
UN	Unternehmen
UV	Unabhängige Variable

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Formen der Internationalisierung	19
Abb. 2: Internationalisierungsgrad und Ressourcenbindung	25
Abb. 3: Internationalisierungsherausforderungen für KMU	35
Abb. 4: Tripolares Modell der Unternehmenssegmentierung.....	38
Abb. 5: Selektionsmechanismus von Erfolgsfaktoren der Internationalisierung.....	48
Abb. 6: Einteilung der befragten Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter	52
Abb. 7: Einteilung der befragten Unternehmen nach Umsatz pro Jahr.....	53
Abb. 8: Gründe für die Internationalisierung bei den befragten Unternehmen.....	54
Abb. 9: Wichtigkeit der einzelnen Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen.....	55
Abb. 10: Zielregionen internationaler Tätigkeit.....	56
Abb. 11: Bestimmung von Variablen.....	57
Abb. 12: Modifizierte Variablen	58
Abb. 13: Indikatoren zur Messung des Internationalisierungsgrades	59
Abb. 14: Indikatoren zur Messung interkulturelle Kompetenz.....	60
Abb. 15: Die Erfolgsvariable	61
Abb. 16: Unternehmensgröße nach Umsatz in Untersuchungsgruppen	68
Abb. 17: Unternehmensgröße nach Mitarbeiterzahl in Untersuchungsgruppen	69

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Motive der Internationalisierung.....	15
Tab. 2: KMU-Definition der Europäischen Kommission	28
Tab. 3: KMU-Definition des IfM Bonn (seit 01. Januar 2002).....	28
Tab. 4: Qualitativer Merkmalskatalog von KMU	29
Tab. 5: Stärken-Schwächen-Übersicht der KMU	32
Tab. 6: Kriterien eines Hidden Champion	37
Tab. 7: Erfolgsdeterminanten der Hidden Champions.....	40
Tab. 8: Erfolgsfaktoren von KMU im Zuge der Internationalisierung	50
Tab. 9: Deskriptive Statistik für die ausgewählten Variablen.....	63
Tab. 10: Definition und Messung der Variablen.....	64
Tab. 11: Schritte des Hypothesentests.....	66
Tab. 12: Anteile der Untersuchungsgruppen.....	68

Kapitel 1: Einleitung

1.1 Forschungsstand und Problemstellung

Weniges bestimmt die wirtschaftspolitische Agenda in Deutschland und auch in Europa so stark wie die Dynamik kleiner und mittlerer Unternehmen (im Folgenden: KMU). Sie sind Leistungsträger der deutschen Wirtschaft und erfüllen eine Vielzahl essentieller Funktionen.¹ So tragen KMU in ihrer Gesamtheit als Anbieter, Arbeitgeber, Ausbilder und Innovator eine hervorzuhebende gesellschaftliche Verantwortung.²

Statistisch gesehen gehören fast alle deutschen Betriebe dem Mittelstand an. Der Anteil der Großunternehmen liegt bei unter einem Prozent.³ Mehr als 60 Prozent aller Beschäftigten sind in kleinen oder mittleren Betrieben tätig und mehr als 80 Prozent der deutschen Auszubildenden werden dort auf eine zukünftige Tätigkeit vorbereitet.⁴ Unter den größeren Mittelständlern mit 50 bis 499 Beschäftigten zählen 70 Prozent zu den so genannten Innovatoren, also zu Unternehmen, die europaweit führend neue Produkte entwickeln und neue Techniken oder Verfahren anwenden.⁵ KMU erwirtschaften darüber hinaus 21,4 Prozent des gesamten Exportumsatzes.⁶

Diese Zahlen machen deutlich, warum kleine und mittelständische Unternehmen, wie oft betitelt, das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bilden. Der Wert erfolgreicher KMU lässt sich daher leicht als hoch benennen und begründet das ausgeprägte wissenschaftliche Interesse an der Thematik kleiner und mittelständischer Unternehmen. Die Forschungsergebnisse der einschlägigen Fachliteratur haben häufig die Förderung dieser Unternehmensgruppe im Fokus.⁷ Die Forschungen zu KMU sind breit angelegt und es lassen sich zahlreiche theoretische Konzepte zur Förderung kleiner und mittlerer Betriebe entnehmen.⁸ Dennoch

¹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009), S. 7.

² Vgl. Wegmann (2006), S. 36.

³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009), S. 7; Jung, Statistisches Bundesamt (2010), S. 44.

⁴ Vgl. Ifm-Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2007/2008)

⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009), S. 7.

⁶ Der Wert bezieht sich auf das Jahr 2004. Der deutsche Gesamtexportumsatz lag zu dieser Zeit bei 769,9 Mrd. €. Vgl. Eurostat SBS data base (2004/2005); Haunschild et. al (2007), S. 2.

⁷ Vgl. beispielsweise: OECD (2004), S. 10.

⁸ Beispiele für die Verwendung theoretischer Konzepte sind EU-Projekte wie: „Forschung zugunsten von KMU“ und „Forschung von KMU-Zusammenschlüssen“ vgl. EU-Kommission-Generaldirektion Forschung (2007).

zeigen sich besonders in der praktischen Anwendung immer wieder ungenutzte Potentiale bei der gezielten Unterstützung dieser Gruppe von Unternehmen.⁹

Ein Blick auf aktuelle Publikationen und Forschungsarbeiten offenbart ein zunehmendes Interesse an der Internationalisierungsfähigkeit von KMU in den vergangenen Jahren. Stellvertretend für die Forschungstätigkeit auf diesem Gebiet kann der Herausgeberband „Internationalisierung im Mittelstand: Chancen – Risiken – Erfolgsfaktoren“ von Joachim Gutmann (2000) genannt werden, dessen Beiträge auch im Rahmen dieser Arbeit Verwendung finden. Verstärkt zeigt sich unter der Prämisse einer zunehmenden Globalisierung, dass anders als es ihnen zuvor von der wissenschaftlichen Fachliteratur zugesprochen wurde^{10 11}, auch KMU, ähnlich den Großunternehmen, international tätig sind oder die Bereitschaft dazu verstärkt signalisieren¹². Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) vermeldet einen kontinuierlichen Anstieg der Aktivitäten kleinerer Unternehmen auf ausländischen Märkten. Diese Tendenz stellt einen Perspektivwechsel in der Mittelstandsforschung dar. Bislang wurde an dem Zusammenhang zwischen Internationalisierungsform und Unternehmensgröße festgehalten. Danach stiegen die Exportquoten mit zunehmender Unternehmensgröße an. Als global wurden lediglich Aktivitäten von Großunternehmen verortet.¹³

KMU dagegen galten lange Zeit als auf den lokalen Markt beschränkt, ebenso wie ihre Unternehmenskonzepte.¹⁴ Mit dem überdurchschnittlich hohen Anstieg der Exportumsätze der mittelständischen Unternehmen ist von einer Neuorientierung zu sprechen. Es zeichnet sich ab, dass unter den geänderten weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen einer globalisierten Wirtschaft die Erschließung von Auslandsmärkten auch für KMU eine gefragte Wettbewerbsstrategie darstellt.¹⁵ Studien belegen vielfach einen direkten Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Leistungsfähigkeit dieser Unternehmen. Ebenso finden sich verstärkt wissenschaftliche Aussagen, die eine Steigerung des Unternehmenswertes und

⁹ Vgl. Geilen/Vielhaber (1999), S. 28ff.; Haunschild et. al (2007), S. 13ff.

¹⁰ Wegmann formuliert es wie folgt: „Kleine und mittlere Unternehmen werden sich im Hinblick auf die Märkte meist regional begrenzen.“ Wegman (2006), S. 242.

¹¹ Vgl. Deutscher Bundestag (2002), siehe Kapitel Waren- und Dienstleistungsmärkte (Die Bedeutung von KMU für die nationale und internationale Wirtschaftstätigkeit); Haunschild et. al (2007), S. 7; Wallau (2007), S. 475.

¹² Vgl. Deutscher Bundestag (2002), siehe Kapitel Waren- und Dienstleistungsmärkte (Die Bedeutung von KMU für die nationale und internationale Wirtschaftstätigkeit)

¹³ Vgl. Haunschild et. al (2007), S. 7.

¹⁴ Vgl. Haunschild et. al (2007), S. 7.

¹⁵ Vgl. Wallau (2007), S. 475.

eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und damit eine nachhaltige Existenzsicherung bei aktiver Internationalisierung ausweisen.¹⁶ Dennoch ist der Gang ins Ausland für eine Vielzahl an kleineren Unternehmen ein schwieriger Schritt und zieht den Bedarf an neuen, spezifizierten Unternehmensstrategien nach sich. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Strukturen und Ausgangsbedingungen lassen sich die Internationalisierungsstrategien der Großunternehmen nicht passepartoutartig für die Internationalisierung der KMU verwenden.

Die maßgeblich von Hermann Simon propagierten *Hidden Champions* können an dieser Stelle ein lehrreiches Bindeglied zwischen Mittelstand und Großunternehmung darstellen. Hidden Champions sind international erfolgreich und vereinen Merkmale beider Unternehmenstypen¹⁷. Sie differenzieren sich, wie oftmals auch mittelständische Unternehmen, häufig nicht über preisliche Parameter, sondern konzentrieren sich auf bestimmte Produkte, Märkte, Kompetenzen und Technologien.¹⁸ Die erfolgreiche Konzentration ermöglicht den versteckten Champions eine dominante internationale Wettbewerbsposition, trotz oder gerade wegen ihres Nischendaseins. Gleichwohl geringerer Bekanntheit und geringerer Größe sind sie den Konzernen als Spezialisten oftmals überlegen. Ein Transfer ihrer Erfolgskonzepte auf KMU scheint durchaus vielversprechend, da er eine Möglichkeit darstellt, das Strategiedefizit der kleinen und mittelständischen Unternehmen auf internationaler Ebene zu reduzieren. Das Phänomen der Hidden Champions ist ein relativ junges. Daher ist der Forschungszweig innerhalb der mittelständischen Forschung neu und offeriert folglich noch eine mangelnde Verifizierung solcher Konzepte in diesem Bereich.

1.2 Fragestellung, Ziel und Vorgehen

Die bereits vorgenommene Konkretisierung des aktuellen Forschungsstandes sollte der wissenschaftlichen Problemwahrnehmung dienen. Diese soll nun die Voraussetzung für den spezifischen Forschungsbedarf und damit auch für die Ziele dieser Studie schaffen.

Die Unternehmensführung ist bestrebt strategische Erfolgspotentiale aufzubauen, zu nutzen und zu erhalten.¹⁹ Dabei sind Erfolgspotentiale der Nomenklatur des Wissenschaftlers Aloys Gälweiler (1974) entsprechend zu verwenden.²⁰ Zusammenfassend lassen sich diese als

¹⁶ Vgl. Backes-Gellner/Huhn (2000), 184f; Europäische Kommission (2008), S. 8; Semlinger/ Behr (2004), S. 20.

¹⁷ Vgl. Simon (2007), S. 16ff und 29f.

¹⁸ Vgl. Rasche (2003), S. 219.

¹⁹ Strietzel (2005), S. 5.

²⁰ Gälweiler (1974), S. 132

produkt- und marktspezifisch erfolgsrelevante Voraussetzungen verstehen, die zur Realisierung von Erfolg bestehen müssen.²¹ Durch diese Erfolgspotentiale werden Unternehmen Einzahlungsüberschüsse und Periodengewinne ermöglicht und langfristig somit die Existenzsicherung.²² Wird nun die Internationalisierung als ein solches Erfolgspotential ausgewiesen, so bietet es sich von Seiten der Wissenschaft an, schlüssige Konzepte für die Praxis zu erarbeiten. Diese Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten.

Ziel ist es, ausgehend von theoretisch benannten Erfolgsfaktoren der Hidden Champions, allgemeingültige Erfolgskonzepte für den international aktiven Mittelstand zu ermitteln, auf dieser Basis konstruktive und empirisch abgesicherte Handlungsempfehlungen zu liefern und die eingangs benannten, ungenutzten Potentiale zu entfalten. Gefragt wird, basierend auf dem Konzept der Hidden Champions, nach Faktoren, die für den Erfolg von Internationalisierungsmaßnahmen relevant sind. Das möglichst allgemeingültige Aufzeigen relevanter Internationalisierungsfaktoren soll darüber hinaus als Grundlage für weitere Untersuchungen dienen.

Zur Erfüllung dieses Ziels ist die vorliegende Arbeit in zwei inhaltliche Schwerpunkte gegliedert. Das Fundament bildet das zweite Kapitel. Es hält alle notwendigen theoretischen Kenntnisse bereit. In den einzelnen Abschnitten werden die verwendeten Begriffe und Untersuchungsgegenstände voneinander abgegrenzt definiert und ihre individuellen Eigenheiten herausgearbeitet. Im Zentrum dieser deskriptiven Systematisierung stehen Internationalisierung (2.1), KMU (2.2) sowie die Hidden Champions als Referenzmodell (2.3).

Die theoretischen Grundlagen des zweiten Kapitels bilden die Basis für die in Kapitel drei vorgenommene empirischen Analyse. Die Analyse basiert auf Daten einer schriftlichen Erhebung, die die Universität Ulm im Zuge der Studie „Förderung der Globalisierungsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen“ durchgeführt hat. Sie umfasst in einem ersten Abschnitt die Herleitung der Untersuchungshypothesen (3.1).

Die Untersuchungshypothesen vereinen die speziellen Merkmale der KMU mit denen der Hidden Champions. Ein zweiter Abschnitt stellt die verwendete Datenbasis vor (3.2). Daran schließt sich die Operationalisierung der Untersuchungsvariablen in Abschnitt 3.3 an.

²¹ Strietzel (2005), S. 5.

²² Ossadnik (2003), S. 281.

Nachdem die angewandte Methode des Vergleichs von Anteilswerten erläutert wurde (3.4), werden in den letzten Teilen des Kapitels die Ergebnisse dargestellt (3.5) und kritisch diskutiert (3.6). Ihren Abschluss findet diese Studie in einem bewertenden Schlusswort, das zudem mögliche Handlungsempfehlungen einschließt.

Kapitel 2: Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel verfolgt das Ziel, den konzeptuellen und theoretischen Unterbau der vorliegenden Masterarbeit bereitzustellen. Dies beinhaltet die Einführung von Begrifflichkeiten deren Bedeutung im Kontext dieser Arbeit zentral ist. Es handelt sich dabei um die Phänomene Internationalisierung sowie Globalisierung und die kategorisierenden Begriffe KMU und Hidden Champions, letzteres als mögliches Idealbild einer erfolgreichen Unternehmenspolitik. Zweckmäßig sollen die Begriffspaare voneinander abgegrenzt, auf den Untersuchungsgegenstand der KMU bezogen und nach Möglichkeit begrifflich fixiert werden. Im Anschluss an den definitorischen Teil schließen sich Erläuterungen zur Erfolgsmessung an. Soll Erfolg konzeptualisiert werden, so ist es von Bedeutung festzuhalten, wie dieser gewertet wird und wie er zu messen ist. Diesem Umstand ist genüge zu tragen. Das Kapitel schließt daher mit einer Arbeitsdefinition von Erfolg ab.

2.1 Internationalisierung

Neben der Begriffsabgrenzung und der Begriffsbestimmung können sowohl die Gründe als auch die Formen der Internationalisierung zu einer begrifflichen Fixierung des Phänomens beitragen. Darüber hinaus bilden gerade die Internationalisierungsmotive sowie deren Ausprägungen ein wichtiges Fundament der im Weiteren vorgenommenen empirischen Datenanalyse. Unter dem Titel Internationalisierung werden daher die vier genannten Aspekte beschrieben.

2.1.1 Begriffsabgrenzung: Internationalisierung - Globalisierung

Nicht selten ist der Begriff der Internationalisierung eng mit dem der Globalisierung verknüpft. Das Thema Globalisierung ist in der Literatur sehr umfangreich und unterschiedlich bearbeitet. Eine systematische Erfassung des Begriffs ist folglich nur schwer möglich. Daher wird im Folgenden lediglich eine problemorientierte Abgrenzung zum Begriff der Internationalisierung vorgenommen.

Die globalisierte Welt steht für interdependent wirkende Wirtschaftsstrukturen und -systeme. Markiert werden diese durch Veränderungen einer originär nationalen Wirtschaftsordnung. Weitreichende Wirtschaftskooperationen wie der Europäische Binnenmarkt, das Nordamerikanische Freihandelsabkommen (NAFTA) oder auch die so genannten ASEAN-Staaten symbolisieren heute Meilensteine auf dem Weg zu einer globalen Vernetzung.²³

Es ist diese verkörperte Form der Globalisierung, die zuvor voneinander abgrenzbare Ländermärkte miteinander verknüpft. Gesamtwirtschaftlich kann dieser Prozess auch als Steigerung der Internationalisierung verstanden werden. Wenn die gesamte Welt von nationalen Interaktionen erfasst ist und nicht mehr nur einzelne Länder oder Regionen, ginge Internationalisierung in Globalisierung über. Danach ließe sich die „Globalisierung als besonders weit reichende Form der Internationalisierung“ auffassen.²⁴ Globalisierung ist weniger Zustand als Prozess. Das Erreichen einer globalisierten Welt erscheint fraglich, käme dies doch einer weltweiten Verflechtung aller Märkte gleich. Am mobilsten und damit am wenigsten an Grenzen gebunden scheint der Kapitalverkehr. Ihm ist es fast behinderungsfrei möglich, den ertragreichsten Standort in einer liberalen Umwelt zu wählen. Diese Eigenschaft macht das Kapital zur effektivsten Kraft der Internationalisierung, während die Technologieentwicklung, insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologie, die Basis einer vernetzten Welt bietet.²⁵ Die Internationalisierung ist vor dem Hintergrund der Globalisierung aber auch *Top-Down* eine Herausforderung, derer sich neben politischen Akteuren insbesondere Wirtschaftsunternehmen stellen wollen oder müssen.

Es haben sich in den vergangenen Jahren, und dieser Prozess wird andauern, neue Organisationsformen der Wertschöpfungsketten auf Basis dieser Integrationsstruktur entwickelt. In erster Linie sind es Großunternehmen, die Umstrukturierungen ihrer betrieblichen Funktionen realisieren. Aber auch kleinere Unternehmen unterliegen einem steigenden Umgestaltungsdruck.²⁶ Verstärkt ist in jedem Fall wahrzunehmen, dass die Tätigkeit von KMU auf internationalen Märkten zunimmt. So vermeldet das IfM auch für Deutschland einen kontinuierlichen Anstieg der Aktivitäten kleinerer Unternehmen auf ausländischen Märkten. Beispielsweise nehme die Exportorientierung sowohl hinsichtlich des unternehmensgrößenspezifischen Anteils der Exporteure als auch hinsichtlich der

²³ Vgl. Krystek und Zur (2002), S. 3; Maier/Beck (2000), S. 20f .

²⁴ Kutschker/Schmid (2008), S. 172.

²⁵ Vgl. Kutschker/Schmid (2008), S. 172; Krystek und Zur (2002), S. 3; Maier/Beck (2000), S. 20ff.

²⁶ Vgl. Maier/Beck (2000), S. 21ff.; Semlinger/Behr (2004), S. 17.

Exportquote zu.²⁷ Die Zahl mittelständischer Exporteure ist in den Jahren von 1996 bis 2006 um etwa 21 Prozent gestiegen. Als besonders attraktiv gelten dabei die neuen EU-Mitgliedsländer.²⁸ Diese Tendenzen bilden die Basis der Forschungsthematik.

2.1.2 Begriffsbestimmung

Eine exakte Bestimmung des Terminus Internationalisierung kann nur schwer vorgenommen werden. Die Verwendungen variieren stark. Die Vielzahl der wissenschaftlichen Ansätze lässt sich dennoch grob zwei Richtungen zuordnen. Zum einen kann der Fokus auf funktionspezifischen Problemen liegen. Häufig sind die daraus hervorgehenden Ansätze stark am Absatzmarkt oder dem Marketing orientiert. Zum anderen kann auch die „funktionsübergreifende Ausdehnung der Aktionsmöglichkeiten“ von Unternehmen im Ausland den Schwerpunkt bilden.²⁹

Wird Internationalisierung eindeutig auf Problemfelder des Absatzes und des Marketings reduziert, werden möglicherweise internationalisierungsrelevante Teilbereiche ausgeklammert. Denn auch Bereiche wie Finanzierung, Beschaffung, Produktion oder auch Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten können ebenso wie die Schaffung neuer Absatzmärkte Motiv einer Unternehmensausweitung über Ländergrenzen hinweg bilden. Eine problemfeldspezifische Betrachtung greift im Rahmen dieser Arbeit zu kurz, hier soll die unternehmerische Internationalisierung in ihrer Gesamtheit erfasst werden. Internationalisierung ist somit im Weiteren, in Anlehnung an eine von Manfred Perlitz verwendete Definition, als länderübergreifende Ausdehnung unternehmerischen Handelns in seiner Gesamtheit zu verstehen.³⁰ Internationalisierung bietet danach einen Sammelbegriff für verschiedene Prozesse unternehmerischer Tätigkeit auf internationaler Ebene. Der Unternehmer kann unterschiedliche Beweggründe haben und in vielfältiger Weise international agieren.³¹ Zur Strukturierung des Sammelbegriffs Internationalisierung wird im Folgenden eine Systematisierung dieser unterschiedlichen Motive und der verschiedenen internationalen Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen geboten.

²⁷ Haunschild et. al (2007), S. 7.

²⁸ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009), S. 7; Haunschild et. al (2007), S. 7; Wallau (2007), S. 475f.

²⁹ Perlitz (2004), S. 8.

³⁰ Vgl. Perlitz (2004), S. 8.

³¹ Vgl. Krystek und Zur (2002), S. 5.

2.1.3 Motive der Internationalisierung

Die Gründe der Unternehmen zu internationalisieren sind vielfältig.³² Im folgenden Abschnitt werden die unternehmerischen Motive der Internationalisierung systematisch erläutert.

Eine für diese wissenschaftliche Untersuchung geeignete Systematik stellt die Unterteilung in aktive und reaktive Motive dar. Welche Motive den jeweiligen Kategorien zuzuordnen sind, ist der Tabelle zu entnehmen (Tabelle 1):

Tab. 1: Motive der Internationalisierung

Aktive Motive	Reaktive Motive
<ul style="list-style-type: none">• Neue Absatzmärkte• Neue Beschaffungsmärkte• Marktvolumen• Kosten der Produktionsfaktoren• Zins- und Steuervorteile• Economies of Scale• Geringere Abhängigkeit vom Heimatmarkt (Risikostreuung)• Wettbewerbsvorteile• Prestige	<ul style="list-style-type: none">• Überwindung von Handelshemmnissen• Gesetze und Restriktionen (Heimatland)• Nachfolgen großer Kunden• Wettbewerbsdruck• Zufall

Quelle: Eigene Darstellung nach Strunz/Dorsch, S. 28, Abbildung 2.2.

Aktive Motive

Im Fall der aktiven Motive ergreift das Unternehmen aus eigenem Antrieb heraus Internationalisierungsmaßnahmen. Es geht schwerpunktmäßig darum, Unterschiede zwischen dem heimischen und dem ausländischen Markt gewinnbringend zu nutzen.³³ So ist die **Verfügbarkeit von Ressourcen** nicht an jedem Standort gleichermaßen gewährleistet. Personelle, finanzielle oder technologische Ressourcen können in ihrem Angebot und dem Preis variieren. Ebenso können sie speziellen Restriktionen unterliegen, die den Zugang erschweren. Dies kann ein Ausweichen auf internationale Bezugsquellen und damit ausländische Beschaffungsmärkte fördern. Das Angebot an Ressourcen bestimmt darüber

³² Vgl. Strunz/Dorsch (2001), S. 28.

³³ Vgl. Haas/Neumair (2006a), S. 579.

hinaus maßgeblich die **Kosten der Produktion**, bilden sie doch die Produktionsfaktoren. So ist ein Abwandern von arbeitsintensiven Produktionsprozessen in Länder mit niedrigen Lohnkosten seit Jahren zu beobachten. Rohstoffintensive Industrien werden ihre Rohstoffe dort beschaffen, wo sie am günstigsten verfügbar sind. Transportkosten haben dabei längst an Bedeutung verloren.³⁴

Die zunehmende Standortflexibilität von Unternehmen wirkt sich auch politisch aus. So machen sich Regierungen spezielle **Wirtschaftsförderungsmaßnahmen** zu nutze, um Standorte für Unternehmen attraktiv zu machen. **Zins- und Steuerunterschiede** können dabei von Regierungen zielgerichtet eingesetzt werden. Motive für die Internationalisierung stellen Zins- und Steuerunterschiede in jedem Fall dar, denn auch sie können zu einer Kostenersparnis des Unternehmens beitragen.³⁵

Geht es bei der Internationalisierung von Unternehmen um die Generierung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte, so kann der **wirtschaftliche Entwicklungsgrad** anderer Länder eine bedeutende Rolle im Hinblick auf das **Marktvolumen** spielen. Gerade wenn der einheimische Markt durch ein ausgereiftes Produkt gesättigt ist, nimmt die Bedeutung der Nachfrage auf weniger entwickelten Märkten zur Kompensation des sinkenden Absatzes an Bedeutung zu. Tatsächlich kann eine Verlängerung des Produktlebenszyklus durch ein solches grenzüberschreitendes Vorgehen erreicht werden. Ebenso eröffnet ein **ausländischer Absatzmarkt** unternehmerisches Wachstum, wenn das nationale Marktsegment ein zu geringes Potential mit sich bringt. **Economies of Scale** lassen sich möglicherweise durch eine Ausdehnung des Absatzgebietes erzielen. Ungenutzte Produktionskapazitäten würden auf diese Weise vermieden und die Stückkosten gesenkt.³⁶

Die Erschließung ausländischer Absatzmärkte kann ebenso einer **geringeren Abhängigkeit vom Heimatmarkt** dienen. Das unternehmerische Risiko wird bei einem heimischen Markteinbruch durch Absatzstreuung reduziert.³⁷ Darüber hinaus lassen sich gegebenenfalls auf heimischen Märkten erarbeitete **Wettbewerbsvorteile** auf den Weltmarkt transferieren

³⁴ Vgl. Backes-Gellner/Huhn (2000), 177; Haas/Neumair (2006a), S. 579; Niederkorn (2008), S. 26; Strunz/Dorsch (2001), S. 28.

³⁵ Vgl.; Backes-Gellner/Huhn (2000), 177; Haas/Neumair (2006a), S. 579; Niederkorn (2008), S. 26; Strunz/Dorsch (2001), S. 28

³⁶ Vgl. Backes-Gellner/Huhn (2000), 177; Haas/Neumair (2006a), S. 579; Niederkorn (2008), S. 26; Strunz/Dorsch (2001), S. 28

³⁷ Vgl. Niederkorn (2008), S. 26.

und ausbauen. Durch eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades und damit des **Prestiges** kann in den meisten Fällen zudem verstärkt Druck auf die Konkurrenten ausgeübt werden.³⁸

Reaktive Motive

Als defensiv können die reaktiven Motive der Internationalisierung verstanden werden. Das Unternehmen ist hier unter Umständen gezwungen zu internationalisieren, weil dies der **Überwindung von Handelshemmnissen** oder dem **Umgehen restriktiver heimischer Gesetze** dient. Aber auch die **Abhängigkeit** von großen, international agierenden Unternehmen kann für einen mittelständischen Zulieferer die Internationalisierung fordern. Insbesondere kann der zunehmende **Wettbewerbsdruck**, wie er vor dem Hintergrund einer sich verstärkenden Globalisierung wahrzunehmen ist, als reaktives Motiv der Internationalisierung bezeichnet werden (siehe auch Kapitel 2.1.1). Die Liberalisierung der Absatz- und Beschaffungsmärkte bringt ein Eindringen neuer Wettbewerber mit sich und führt zu Veränderungen von Kundengewohnheiten, so beispielsweise durch den leichteren internationalen Preisvergleich und den Einkauf über das Internet. Dies hat eine zunehmende Marktdynamik und damit einen stärkeren Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen zur Folge. Eine schnelle Anpassung an die Konsumentenbedürfnisse ist notwendig, um sich im Markt zu halten, denn das Verdrängungspotential auf den liberalisierten Märkten ist hoch und macht keinen Halt vor nationalen Grenzen. Erkennen Unternehmen Kundenpräferenzen schnell und können flexibel genug auf Nachfrageveränderungen reagieren, so bietet die internationale Marktbegehung für diese Unternehmensgruppe jedoch große Erfolgchancen und daher kann der zunehmende Wettbewerbsdruck an dieser Stelle durchaus als ein sehr relevantes Motiv angeführt werden.³⁹

Auch der **Zufall**, wie das ungeplante Zusammentreffen von potentiellen Geschäftspartnern beispielsweise auf einer Messe, kann den Ausgangspunkt für internationale Geschäftstätigkeit bilden und darf bei einer Benennung der Motive nicht vergessen werden.⁴⁰

Zusammenfassend lassen sich den genannten Internationalisierungsmotiven die drei folgenden unternehmerischen Stoßrichtungen entnehmen. Internationalisierung kann danach 1. markt- und absatzorientierte Ziele, 2. kosten- und ertragsorientierte sowie 3. beschaffungsorientierte Ziele verfolgen.

³⁸ Vgl. Backes-Gellner/Huhn (2000), 177; Strunz/Dorsch (2001), S. 28.

³⁹ Vgl. Wegmann (2006), S. 3-8.

⁴⁰ Vgl. Backes-Gellner/Huhn (2000), 177; Haas/Neumair (2006a), S. 580.; Strunz/Dorsch (2001), S. 33.

Zu berücksichtigen ist darüber hinaus, dass mehrere Motive für das internationale Engagement ausschlaggebend sein können. Genauso können KMU auch von keinem Internationalisierungsmotiv betroffen sein. Nicht für jedes kleine oder mittelständische Unternehmen stellt die Internationalisierung eine Handlungsoption dar. Der lokal verwurzelte Friseurmeister mit festem Kundenstamm zieht es in der Regel nicht in Betracht, grenzüberschreitend tätig zu werden, wird seine Dienstleistung auch jenseits der Grenze in einem ähnlichen Format angeboten. Der Aufwand würde mit hoher Wahrscheinlichkeit einen möglichen Nutzen überwiegen.⁴¹

2.1.4 Internationalisierungsformen

Hat sich ein Unternehmen für eine Internationalisierung entschieden, so muss es zwischen verschiedenen Formen des Markteintritts beziehungsweise der jeweiligen Marktbearbeitung wählen. Bei der Marktbearbeitung handelt es sich im Detail um Internationalisierungsaktivitäten von Unternehmen, die bereits in einem bestimmten Markt aktiv sind. Eine Markteintrittsstrategie bezieht sich auf die Strategie, mit der Unternehmen neu in einen Markt eintreten. Grundsätzlich ist daher zwischen dem Markteintritt und der Marktbearbeitung zu unterscheiden. Vielfach werden die Begriffe in der einschlägigen Literatur dennoch gleichbedeutend verwendet.⁴²

Die Entscheidung der zu wählenden Internationalisierungsform wird sowohl durch unternehmensinterne als auch durch unternehmensexterne Faktoren beeinflusst. Zu den unternehmensinternen werden das Ausmaß an Fremdbeteiligung, die Kontrollmöglichkeiten sowie die finanziellen Anforderungen der einzelnen Vorgehensweisen gerechnet. Unternehmensexterne Variablen stellen politische und rechtliche Anforderungen des ausländischen Marktes dar. So war beispielsweise in China die Gründung von Tochterunternehmen lange nicht erlaubt, während Joint Ventures unter mehrheitlicher Beteiligung eines Partners aus dem Ausland gestattet waren.⁴³ Bei der Wahl einer Markteintritts- oder Marktbearbeitungsstrategie ist somit der „situative Kontext“ des Unternehmens entscheidend.⁴⁴

⁴¹ Vgl. Haas/Neumair (2006a), S. 580.

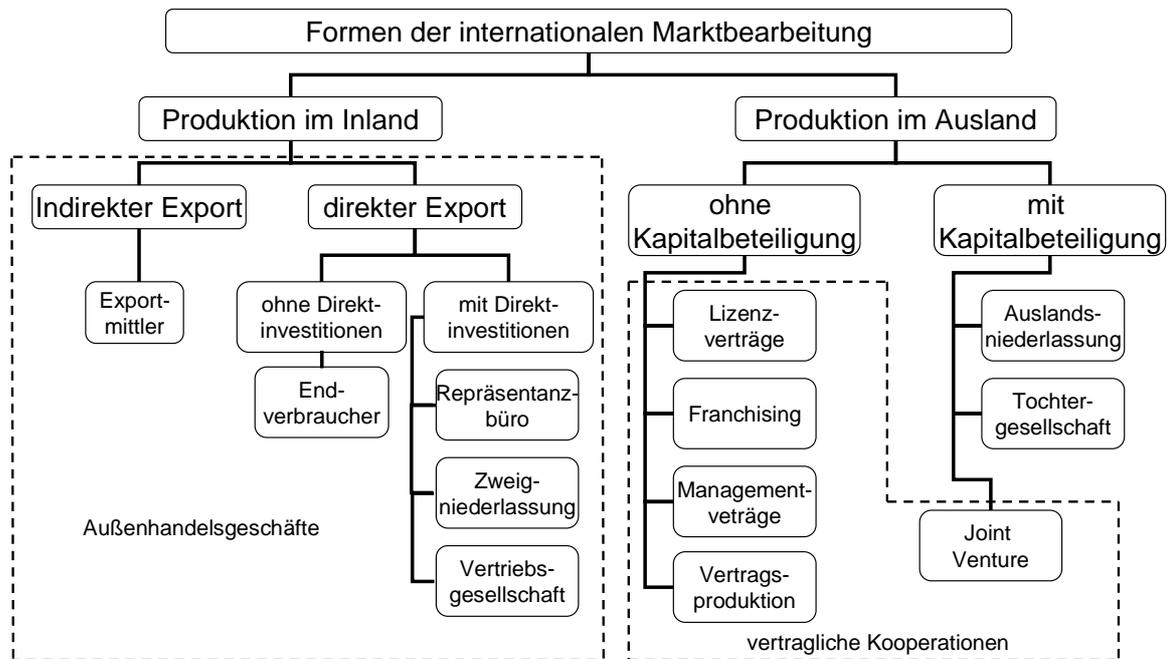
⁴² Vgl. Dolski/Hermanns (2004), S. 99.

⁴³ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 605; Kroymann (2009), S. 35.

⁴⁴ Strietzel (2005), S. 96.

Das Spektrum der Internationalisierungsformen reicht von einem hohen Exportanteil über ein weltumspannendes Kooperationsnetzwerk bis hin zur eigenen Tochtergesellschaft im Ausland.⁴⁵ Die folgende Abbildung stellt eine Auswahl an Formen einer grenzüberschreitenden Unternehmensausweitung dar:

Abb. 1: Formen der Internationalisierung



Quelle: Haas/Neumair (2006b), S. 606, Abbildung 22.1.

Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, die Formen der Internationalisierung zu kategorisieren. Mit Blick auf die im Weiteren verwendeten empirischen Daten scheint eine Unterteilung in Außenhandelsgeschäfte, vertragliche Kooperationen und Kapitalbeteiligungen sinnvoll (siehe Abbildung 1).⁴⁶ Im Folgenden werden relevante Formen anhand dieser Kategorisierung beschrieben.

1. Außenhandelsgeschäfte

Der **Export** gilt als die einfachste Form des internationalen Markteintritts und ist dem Außenhandelsgeschäft zuzuordnen. Grundsätzlich ist das Absetzen eigener Güter und Dienstleistungen in fremden Wirtschaftsgebieten damit benannt.⁴⁷ Es ist zwischen dem

⁴⁵ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 605; Steiger (1999), S. 47.

⁴⁶ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 607.

⁴⁷ Vgl. Strietzel (2005), S. 83.

direkten und dem indirekten Export zu unterscheiden. So genannte Mittlerunternehmen werden im Fall des indirekten Exports zwischen dem inländischen Hersteller und dem Abnehmer im Ausland eingesetzt. Diese sind auf die Ausfuhr von Exportgütern spezialisiert. Es besteht somit kein unmittelbarer Kontakt zwischen Exporteur und ausländischem Käufer. Im Gegensatz dazu gelangt das Gut beim Direktexport über eine interne Vertriebsstruktur, ohne Mittler, zum Abnehmer.⁴⁸ Vor allem für kleinere oder weniger exporterfahrene Unternehmen eignet sich der indirekte Export und damit das Einbeziehen eines Handelsmittlers. Auf diese Weise kann das zu tragende Risiko für den Exporteur verringert werden. Dafür erhält der Mittler einen Teil des realisierbaren Exportertrages. Nachteilig ist zum einen die Einschränkung des Exporteurs bei der Fähigkeit zur Gewinnmaximierung sowie bei Entscheidungen über tatsächliche Absatzwege. Auch die fehlende Nähe zum Kunden kann unerwünschte Folgen mit sich bringen. Präferenzen des Kunden lassen sich schwerer erfassen. Gerade bei komplexen, dienstleistungsintensiven Gütern kann dies zu Absatzeinbußen führen.⁴⁹

Die Vorteile des direkten Exports lassen sich auf Basis der vorangegangenen Informationen leicht erfassen. Der direkte Kundenkontakt erleichtert es, komplexe Güter auf ausländischen Märkten abzusetzen. Kurz, der Informationsgehalt über den Absatzmarkt im Unternehmen ist durch die enge Kopplung von Unternehmen und ausländischem Markt größer. Die Absatzkanäle sind darüber hinaus durch den direkten Export frei zu bestimmen, das Unternehmen kann sich die kompletten Exporterträge aneignen und ist nicht auf Entscheidungen des Mittlers angewiesen. Repräsentanzen oder Zweigniederlassungen, die sich Unternehmen für den direkten Export gerne zu nutze machen, stellen dabei ein rechtlich unselbstständiges Engagement im Ausland dar. Nachteilig sind im Fall des direkten Exports die höheren zu tragenden Risiken und Kosten. Erst bei längerem Engagement im Ausland nehmen die Kosten des Exports durch ein erhöhtes Verkaufsvolumen ab und das Export-Know-how zu.⁵⁰

Festzuhalten ist bezüglich des Exports als Form der internationalen Marktaktivität, dass sie lediglich eine verhältnismäßig geringe Kapital- und Ressourcenbindung im Ausland erfordert. Mit Abstand am geringsten ist sie beim indirekten Export, lediglich die Gewinnmarge wird durch den Einsatz von externen Exportspezialisten verringert. Ist der direkte Kundenkontakt

⁴⁸ Vgl. Niederkorn (2008), S. 26.

⁴⁹ Vgl. Steiger (1999), S. 47.

⁵⁰ Vgl. Kutschker/Schmid (2008), S. 894; Steiger (1999), S. 47.

wichtig, zum Beispiel für den Absatz von komplexen Gütern mit hohem Dienstleistungsanteil, so bietet sich trotz Mehrkosten die Herstellung eigener Verkaufskanäle an. Die Tendenz wird durch hohes Marketing-Know-how auf Auslandsmärkten verstärkt.⁵¹ Doch nicht immer ist der Export als internationale Markteintrittsstrategie zu empfehlen. Übersteigen dessen Kosten, also Produktions-, Transport-, oder Transaktionskosten, die einer Kooperation oder ausländischen Kapitalbeteiligung bei gleichem Erlös, so ist die Wahl einer günstigeren Alternative zu empfehlen.⁵²

2. *Kooperative Marktteilungsformen*

Die Lizenzvergabe, Franchising, Managementverträge und die Vertragsfertigung zählen zu den kooperativen Formen der Internationalisierung ohne Kapitalbeteiligung. Es gibt keinen Realkapitaltransfer vom internationalisierenden Unternehmen ins Ausland. Es geht bei diesem Konzept der Internationalisierung um einen Transfer der Leistungserstellung.⁵³

Die **Lizenzvergabe** erteilt die Befugnis, das Recht eines anderen nutzen zu dürfen. Prägnante Beispiele für diese Vertragskonzeption stellen Patente dar, aber ebenso Warenzeichen und Geschmacksmuster.⁵⁴ Gerade für KMU ist die Vergabe von Lizenzen durchaus ein Weg, Vorteile für die eigene Unternehmung zu erlangen. Die Lizenzvergabe stellt im Vergleich zu Export und Direktinvestitionen im Ausland eine relativ günstige und vergleichsweise risikoarme Möglichkeit der ausländischen Markterschließung dar. Ohne Kapital zu transferieren kann sich das Unternehmen Erträge aus dem Ausland in Form von Lizenzgebühren sichern. Dennoch können sich durch die Vergabe von Rechten auch Nachteile ergeben, so zum Beispiel durch eine erschwerte Kontrolle des Lizenznehmers. Gerade bei Markenverträgen kann dadurch bei Qualitätsdefiziten ein erheblicher Schaden entstehen.⁵⁵

Franchising beinhaltet, anders als die Lizenzvergabe, die sich auf einzelne immaterielle Vermögensgegenstände bezieht, ein Gesamtkonzept, das auch als „Business Format“ bezeichnet wird. Damit geht diese Internationalisierungsform über den Lizenzvertrag hinaus. Es handelt sich um ein vertikal organisiertes Absatzsystem, der Hersteller als Franchisegeber kooperiert mit dem Händler der Franchisenehmer ist. Bekannt ist diese Art der

⁵¹ Vgl. Steiger (1999), S. 49.

⁵² Vgl. Niederkorn (2008), S. 26.

⁵³ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 618.

⁵⁴ Vgl. Perlitz (2004), S. 102f.

⁵⁵ Vgl. Steiger (1999), S. 50.

Vertriebsbindung durch Großunternehmen wie Mc Donald's. Die Vorteile eines solchen Systems liegen in der geringen Aufwendung von finanziellen und personellen Ressourcen durch den Franchisegeber. Sein unternehmerisches Risiko wird durch die Abwälzung auf den rechtlich selbstständigen Franchisenehmer minimiert und dennoch bleiben für ihn weit reichende Kontrollbefugnisse durch die Vergabe eines fixen Formates erhalten. Nachteile können sich aus dem Know-how-Abfluss ergeben, wenn ein ehemaliger Franchisenehmer zum Konkurrenten heranwächst oder die Distanz zum Franchisenehmer so groß wird, dass eine Kontrolle nicht mehr möglich ist. Die Produktqualität und auch die Reputation eines Unternehmens können folglich Schaden nehmen. Nicht alle Produkte eignen sich darüber hinaus für diese Art der Kooperation.⁵⁶

Eine weitere Option einer kooperativen Marktbegehung oder auch -bearbeitung bieten **Managementverträge**. Auch in diesem Fall findet die Produktion im Ausland statt (siehe Abbildung 2). Häufig werden die Managementverträge nicht als eigenständige Markteintritts- oder Marktbearbeitungsform aufgefasst, weil sie an eine andere Strategie wie beispielsweise den Lizenzvertrag oder das Franchising gekoppelt sind. Im Rahmen von Managementverträgen stellt das inländische Unternehmen einem ausländischen Partner Know-how gegen ein Entgelt zur Verfügung. Der ausländische Partner tätigt die Direktinvestitionen für die Markttätigkeit, während die Managementleistung meist aus dem Heimatland erbracht wird. Es können aber auch Manager oder Spezialisten ins Ausland entsandt werden. Diese Form der Internationalisierung tritt häufig in Bereichen wie der Hotelbranche, dem Transport- und Verkehrswesen sowie der Energieerzeugung, mit geringer überregionaler Bedeutung, auf. Das Unternehmen kann sich auf diese Weise Einfluss auf ausländischen Märkten sichern ohne ein großes wirtschaftliches Risiko einzugehen, die Honorierung der Managementleistung erfolgt in der Regel erfolgsneutral.⁵⁷

Vertragsfertigung bezeichnet das Auslagern von Produktionsprozessen aus der eigenen Wertschöpfungskette. Dazu versorgt der inländische Partner das jeweilige Produktionsunternehmen im Ausland mit den notwendigen Informationen über Art, Qualität und technische Fertigungsprozesse. Die Güter werden dann exklusiv für das Auftragsunternehmen hergestellt, das die Abnahme der Güter in der Regel garantiert.⁵⁸ Ein

⁵⁶ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 607.

⁵⁷ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 624.

⁵⁸ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 624.

Technologievertrag⁵⁹, in diesem Fall der Know-how-Vertrag, sichert dem Unternehmen weitestgehend die Kontrolle über den Technologietransfer. Die Nutzungsrechte für technische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen werden durch ihn vergeben. Vermarktung und Vertrieb bleiben in der Regel Angelegenheit des Auftraggebers. Die Gefahr dieser Strategie besteht darin, dass der Vermarktungswert der immateriellen Güter vollständig verloren gehen kann, wenn rechtlich nicht schützbares Betriebsgeheimnisse verbreitet werden.⁶⁰

3. Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen mit Kapitalbeteiligung

Ein **Joint Venture** kann als Sammelbezeichnung für verschiedene Formen der projektbezogenen Unternehmenskooperationen verstanden werden. In der Regel geht es dabei um zwei oder mehrere rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Unternehmen, die auf vertraglicher Basis über einen bestimmten Zeitraum zusammenarbeiten, um ein gesetztes unternehmerisches Ziel zu erreichen.⁶¹ Joint Ventures verfolgen das Ziel einer effizienten Auslandsmarkterschließung. Gerade mit Blick auf Markteintritte in Asien oder Osteuropa kann es vielfach von Vorteil sein, einen mit den Gegebenheiten im Zielmarkt vertrauten Investitionspartner zu haben. Ganz davon abgesehen ist es in manchen Regionen und Branchen nicht gestattet, ausländische Direktinvestitionen zu tätigen. Hier wird der Marktzugang überhaupt erst über den ausländischen Joint Venture-Partner möglich.⁶² Neben positiven Effekten wie dem Zugang zu Kunden, Lieferanten und qualifizierten Mitarbeitern, fällt der neue Partner auch als Konkurrent auf dem Zielmarkt weg. Ein Joint Venture kann also auch dazu dienen, bestehenden Wettbewerbsdruck zu minimieren.⁶³ Dieser Zusammenschluss ist eine vertragliche Kooperationsform und unterscheidet sich von einer Auslandsniederlassung und der Tochtergesellschaft insofern, als das es sich dabei nicht um ein vom ausländischen Kapitaleigner beherrschtes Unternehmen handelt. Mit seinen Merkmalen bildet das Joint Venture eine Schnittstelle zwischen den bereits beschriebenen vertraglichen Kooperationen und den nun folgenden Formen der Kapitalbeteiligungen.

Auslandsniederlassungen und **Tochtergesellschaften** sind größtenteils vom Kapitaleigner voll oder mehrheitlich beherrschte Unternehmen. Der Unternehmer lagert Teile seiner

⁵⁹ Der Technologievertrag sichert Markteintritte durch Lizenzvereinbarungen, Know-how-Übertragung, technische Hilfs-, Beratungs- und Regietätigkeiten vertraglich ab, vgl. Perlitz (2004), S. 102f.

⁶⁰ Vgl. Perlitz (2004), S. 102f; Steiger (1999), S. 50.

⁶¹ Abt (2010), S. 1.

⁶² Vgl. Abt (2010), S. 1ff; Kroymann (2009), S. 35.

⁶³ Vgl. Abt (2010), S. 1ff; Kutschker/Schmid (2008), S. 891.

Wertschöpfungskette ins Ausland aus und macht sich dabei den Betrieb im Ausland zu nutze. Dieses Vorgehen greift möglichen Interessenkonflikten vor, denn der Betrieb im Ausland ist uneingeschränktes Eigentum des inländischen Unternehmens. Diese Formen der Internationalisierung sind für den Unternehmer bei allen Vorzügen sehr riskant und kostenintensiv.⁶⁴

Die Auslandsniederlassung verfügt ähnlich wie das ausländische Repräsentanzbüro über keine eigene Rechtspersönlichkeit. Sie bildet einen räumlich abgetrennten Teil des Unternehmens. Folglich haftet das Mutterunternehmen auch für dessen Handlungen. Das größte Problem dieser unselbstständigen Firmenteile im Ausland ist der Umgang mit den Geschäftspartnern vor Ort. Der Aufbau eines positiven Images ist ohne die Etablierung als rechtlich selbstständige Unternehmenseinheit nur schwer möglich.⁶⁵

Die **Tochtergesellschaft** hingegen ist ein rechtlich selbstständiges Unternehmen. Es haftet mit dem im Ausland investierten Kapital und auch die Versteuerung der Gewinne erfolgt dort. Diese Merkmale machen Tochtergesellschaften für das Gastland besonders interessant und begründen, warum Mutterunternehmen vom Gastland häufig großzügige Förderungen bei Gründung einer Tochtergesellschaft erhalten.

Durch die rechtliche Selbstständigkeit ist der Einfluss des Mutterunternehmens häufig geringer als bei einer Auslandsniederlassung. Der Rechtsverkehr des Unternehmens im Ausland wird durch die Selbstständigkeit meist erleichtert und auch das Image solcher Unternehmen ist meist positiver als das einer weisungsgebundenen, nicht selbstständig haftenden Auslandsniederlassung. Bezüglich des Eigentumsanteils an Tochtergesellschaften kann es sich um Mehrheitsbeteiligungen zwischen 50,1 Prozent und 99,9 Prozent des Kapitals oder der Stimmrechte handeln.⁶⁶ Ebenso wie im Falle einer Niederlassung kann auf die Tochtergesellschaft die gesamte Wertschöpfungskette oder aber nur einzelne Segmente übertragen werden. In jedem Fall sichern Tochtergesellschaften im Vergleich zu Internationalisierungsmodellen wie den Lizenzvergaben, Franchising oder Joint Ventures große Unabhängigkeit. Auf diese Weise ist die Durchsetzung der eigenen Strategien leichter, Interessenskonflikte sind auf ein Minimum reduziert. Das unternehmerische Know-how lässt

⁶⁴ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 629.

⁶⁵ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 630.

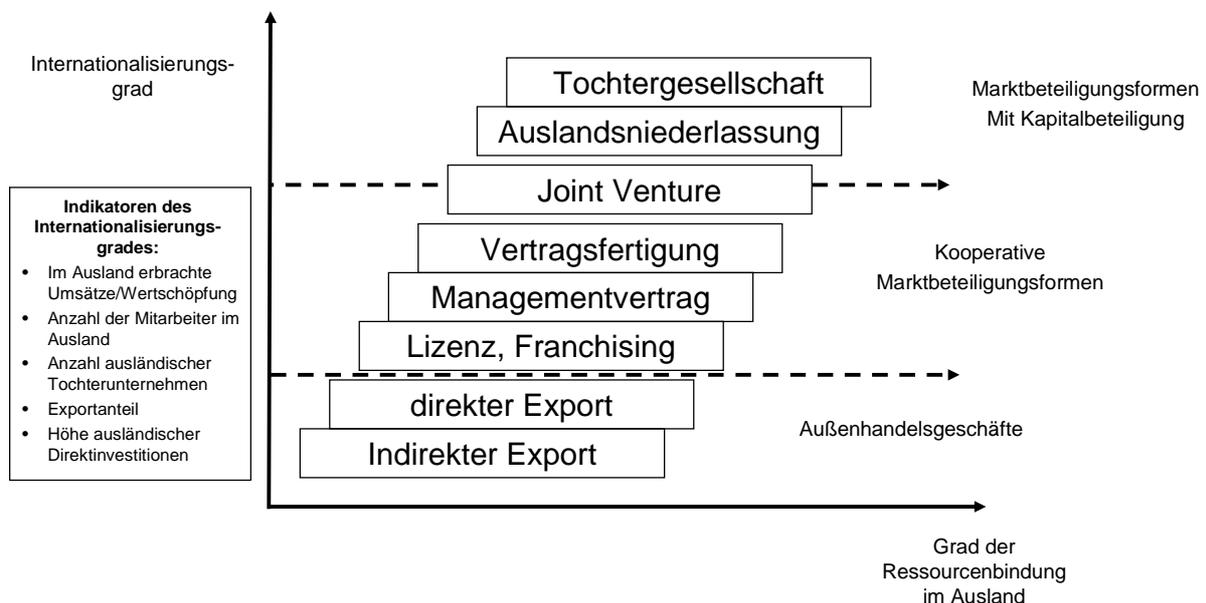
⁶⁶ Vgl. Kutschker/Schmid (2008), S. 903-906.

sich innerhalb eines Tochterunternehmens zudem leichter halten als bei Kooperationen.⁶⁷ Dennoch ist eine ausländische Tochtergesellschaft trotz der vielen Vorzüge, die sie bieten kann, sehr riskant. Das Enteignungsrisiko ist größer als beispielsweise bei einer Auslandsniederlassung und Tochtergesellschaften sind sehr kapitalintensiv. Hinzu kommt, dass eine solche Form des Markteintritts kaum rückgängig zu machen ist und keine Risikostreuung auf mehrere Partner stattfinden kann, wie beispielsweise bei einem Joint Venture.⁶⁸

Zusammenfassung

Die vorangehend beschriebenen Formen einer ausländischen Marktaktivität bringen unterschiedliche Chancen und Risiken mit sich. Häufig sind diese über den Grad an Internationalisierung mit der Ressourcenbindung im Ausland verknüpft. Die folgende Abbildung bringt die verschiedenen Formen abschließend unter Berücksichtigung dieser Verknüpfung in ein relationales Verhältnis. Auf diese Weise sollen die wichtigsten Charakteristika der einzelnen Formen in ihrer Gesamtheit veranschaulicht werden:

Abb. 2: Internationalisierungsgrad und Ressourcenbindung



Quelle: Nach Haas/Neumair (2006b), S. 607 Abbildung 22.2 sowie Krystek und Zur (2002), S. 5.

⁶⁷ Vgl. Kutschker/Schmid (2008), S. 903-906.

⁶⁸ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 630.

Abbildung 2 zeigt zusammenfassend die klassischen Aktivitäten, zwischen denen die Unternehmen wählen können, je nach dem wie ihre Internationalisierung erfolgen soll und stellt sie in Kontext zu den Anforderungen an das Unternehmen. Kennzeichnend ist, dass der Grad an Internationalisierung und damit der Bedarf an personellen (Managementtätigkeit) und materiellen (Finanzmittel) Ressourcen vom Export bis zur Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft stetig zunimmt.⁶⁹

Aus diesen unterschiedlichen Anforderungen, die die jeweiligen Internationalisierungsstufen an ein Unternehmen stellen, wird deutlich, wie bedeutsam grundlegende Unternehmensmerkmale wie Kapitalstruktur, Produktprogramm und Personalbestand für Internationalisierungsentscheidungen sind.⁷⁰ In den nächsten beiden Abschnitten sollen daher sowohl die KMU als auch die Hidden Champions in ihren Merkmalen spezifiziert werden.

2.2 Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)

KMU stellen den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit dar. Eine Begriffsbestimmung und eine Spezifizierung ihrer Eigenschaften sind damit unumgänglich. Darüber hinaus wurde darauf hingewiesen (siehe Abschnitt 2.1.4), dass relevante unternehmerische Entscheidungen an spezifische Unternehmensmerkmale geknüpft sind. In Theorie und Praxis werden Unternehmen in Abhängigkeit zu ihren Eigenschaften klassifiziert. Dies ermöglicht einen systematischen Umgang mit dem vielfältig ausgeprägten Konstrukt Unternehmung. Es scheint leicht nachvollziehbar, dass der drei Personen beschäftigende Malerbetrieb weniger mit dem Großkonzern Siemens als mit der Dachdecker-Firma um die Ecke, die fünf Personen beschäftigt, gemeinsam hat. Zur Analyse unternehmerischen Handelns kann es daher durchaus hilfreich sein, sich bestimmter Klassifizierungen, wie denen der KMU und der Hidden Champions, zu bedienen. In diesem Abschnitt sollen die KMU genauer dargestellt werden, um sie im Weiteren von den als Referenzmodell verwendeten Hidden Champions abzugrenzen.

In den folgenden Abschnitten wird vielmehr der Versuch unternommen, den Begriff der KMU zu bestimmen, einer Arbeitsdefinition zuzuführen und die den KMU eigenen Internationalisierungsherausforderungen vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Stärken und Schwächen abzubilden.

⁶⁹Vgl. Mäder/Hirsch (2009), S. 116.

⁷⁰ Vgl. Haas/Neumair (2006a), S. 580.

2.2.1 Begriffsbestimmung und Begriffsabgrenzung

Die in der wissenschaftlichen Literatur verwendeten Merkmalskombinationen zur Beschreibung der Kategorie kleiner und mittelständischer Unternehmen sind vielfältig und variieren stark.⁷¹ Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass in der wissenschaftlichen Diskussion die Gesamtheit aller kleinen und mittelständischen Unternehmen miteinbezogen ist, wenn vom Mittelstand gesprochen wird. Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet zwei definitorische Herangehensweisen. Es gibt die quantitativen, auf statistischen Daten beruhenden Definitionen und qualitative Methoden, die beschreibende Merkmale einbeziehen.⁷² Um am Ende dieses Abschnittes eine konstruktive Arbeitsdefinition zu bieten, werden die verschiedenen Elemente verfügbarer Definitionen zweckgebunden zusammengeführt und eine eindeutige Identifizierung der fokussierten Unternehmensgruppe ermöglicht. Es werden dazu weiterführende quantitative und qualitative Definitionen vorgestellt.

Eine quantitative Definition, die besonders im europäischen Raum von Bedeutung ist, bietet die Europäische Kommission. Diese soll daher einen ersten Rahmenpunkt bieten. Insbesondere dient die im Jahr 2005 vorgenommene Neudefinition der gezielten Förderung von KMU.⁷³ Solche sind laut Kommission jene:

„(..)die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft.“

Die Gesamtheit an KMU lässt sich nach der Definition der Kommission allerdings weiter in Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen spezifizieren. Dies zeigt auch die nachfolgende Tabelle.

⁷¹ Vgl. Wegmann (2006), S. 15-23 und 25.

⁷² Vgl. Icks (2006), S. 1.

⁷³ Vgl. Europäische Kommission (2006), S. 5; KfW-Mittelstandsbank (Dezember 2009).

Tab. 2: KMU-Definition der Europäischen Kommission

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz in Mio. € / Jahr	Jahresbilanzsumme in Mio. €/Jahr	Unternehmensanteil in Prozent
Kleinstunternehmen	bis 9	bis unter 2	bis unter 2	82,5
Kleinunternehmen	10 bis 49	2 bis unter 10	2 bis unter 10	14,7
Mittlere Unternehmen	50 bis 249	10 bis unter 50	10 bis unter 43	2,4
Großunternehmen	250 und mehr	50 und mehr	43 und mehr	0,5

Quelle: EU-Kommission (2006), S. 14; sowie Eurostat SBS data base (2004/2005).

Nach den Merkmalen der KMU-Definition der Europäischen Union (EU) gehören in Deutschland 99,6 Prozent der Unternehmen dem Mittelstand an.⁷⁴ In absoluten Zahlen weist Deutschland damit 1,6 Mio. KMU auf. Den weitaus größten Teil machen dabei die Kleinstunternehmen mit weniger als neun Mitarbeitern aus.⁷⁵

In Wissenschaft und Praxis findet die KMU-Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn innerhalb Deutschlands vielfach Verwendung.⁷⁶ Auch diese ist eine quantitative Definition. Sie bietet eine überschaubare und praxisnahe Kategorisierung der Mittelstandsklassen und wird daher ebenso zur Konkretisierung der Arbeitsdefinition herangezogen. Tabelle 3 veranschaulicht die quantitative Unternehmenseinordnung des Instituts:

Tab. 3: KMU-Definition des IfM Bonn (seit 01. Januar 2002)

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz € / Jahr
Klein	bis 9	bis unter 1 Million
Mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Millionen
Mittelstand (KMU) zusammen	bis 499	bis unter 50 Millionen
Groß	500 und mehr	50 Millionen und mehr

Quelle: IfM 2002

Der Mittelstand und damit die Gesamtheit aller KMU zeichnet sich folglich durch eine Beschäftigungszahl von weniger als 500 und einem Jahresumsatz, der unterhalb von 50 Millionen bleibt, aus. Auch hier werden Untergruppen des Mittelstands gebildet. KMU sind

⁷⁴ Vgl. IfM-Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2005): KMU-Definition der Europäischen Kommission.

⁷⁵ Vgl. Europäische Kommission (2006), S. 5; Eurostat SBS data base (2004/2005).

⁷⁶ IfM-Institut für Mittelstandsforschung Bonn: KMU-Definitionen

nach dieser Kategorisierung in zwei Gruppen aufgeteilt, kleine und mittlere Unternehmen. Als klein definiert das Institut für Mittelstandsforschung Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten und einem Jahresumsatz von weniger als 1 Millionen Euro. Liegen die Beschäftigungszahlen zwischen 10 und 499 und der Umsatz zwischen 1 und 50 Millionen Euro, so zählen diese Unternehmen zu denen mittlerer Größe.⁷⁷ Nach dieser Mittelstandsdefinition gehören 99,7 Prozent der deutschen Unternehmen (im Jahr 2008) zur Kategorie der KMU.⁷⁸ Dieser Definition folgt auch das deutsche Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.⁷⁹

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Definition der Europäischen Kommission den Definitionsrahmen von KMU enger setzt als das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn. Da die dieser Arbeit zu Grunde liegende Studie stark an den quantitativen Definitionen des Instituts für Mittelstandsforschung orientiert ist, stellt sie die Basis der im Weiteren verwendeten Typologie dar.

Bei der Betrachtung der Erfolgsfaktoren spielen dennoch auch qualitative Merkmale eine essentielle Rolle. Für den Fortgang der Analyse und damit auch als Arbeitsdefinition ergibt sich somit eine Kombination aus beschreibenden, qualitativen und quantitativen statistischen Merkmalen. Während die quantitativen Merkmale überwiegend dazu dienen, die Unternehmen der Studie zu kategorisieren, sind die qualitativen verstärkt hinsichtlich der Hypothesenbildung von Bedeutung. Tabelle 4 gibt eine typische qualitative Beschreibung von KMU nach ihren wesentlichen Merkmalsausprägungen wieder:

Tab. 4: Qualitativer Merkmalskatalog von KMU

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Die Persönlichkeit des Unternehmers prägt das gesamte Unternehmen2. Der Unternehmer ist oft Leiter und Eigentümer3. Der Unternehmer hat ein umfangreiches Netzwerk an persönlichen Kontakten4. Die Leistungserstellung erfolgt nach individuellen Wünschen der Kunden5. Zwischen dem Unternehmer und den Mitarbeitern bestehen enge und informelle Beziehungen6. Die Unternehmen sind durch eine gering ausgeprägte Formalisierung geprägt.7. Das Unternehmen kann rasch auf Änderungen reagieren8. Das Unternehmen ist gering diversifiziert9. Das Unternehmen befindet sich in keinem Konzernverbund10. Der Marktanteil des Unternehmens ist klein |
|--|

Quelle: Mugler (1999), S. 20; sowie Wegmann (2006) S 15.

⁷⁷ Vgl. Ifm-Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2002): KMU-Definition des IfM.

⁷⁸ Vgl. Ifm-Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2002): KMU-Definition des IfM; Jung, Statistisches Bundesamt (2010), S. 43.

⁷⁹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2010), S. 1.

Um ein Unternehmen qualitativ als mittelständisch zu identifizieren, muss nicht zwangsläufig jedes dieser Merkmale erfüllt sein. KMU können beispielsweise durchaus Marktführer auf einem für sie relevanten Markt sein.⁸⁰ Eine präzise Abgrenzung ist somit auf Basis rein qualitativer Merkmale nur sehr schwer möglich. Das Sortiment an Merkmalen ist zu umfangreich und eine eindeutige Zuordnung zu diesen ist, wenn überhaupt, nicht immer eindeutig möglich. Leichter lässt sich daher häufig mit den bereits benannten quantitativen Merkmalsausprägungen verfahren, da eine Zuordnung in diesem Fall anhand betriebswirtschaftlicher Kennzahlen leicht möglich ist. Dennoch sind gerade die qualitativen Merkmale von Bedeutung, wenn es, wie im folgenden Abschnitt, um die Bestimmung von Stärken und Schwächen der KMU geht. Auszuklammern sind sie daher keinesfalls, sie sind lediglich etwas flexibler zu handhaben als die quantitativen Indikatoren.

Als Arbeitsdefinition ergibt sich daher die Definition des IfM Bonn gekoppelt an jeweils relevante, qualitative Merkmalskriterien aus Tabelle 4.

2.2.2 Funktionen, Stärken und Schwächen von KMU

In diesem Abschnitt werden sowohl die Funktionen von KMU als auch deren Stärken und Schwächen betont. Während die funktionale Beschreibung das Verständnis für diese Untersuchung im Allgemeinen erhöhen soll, dient die Benennung von Stärken und Schwächen dazu, im weiteren Verlauf der Arbeit Hypothesen zu Erfolgsfaktoren vor dem Hintergrund der Internationalisierung zu generieren.

KMU sind für Deutschland von enormer Bedeutung, sie erfüllen eine Reihe wichtiger Funktionen. Die Zahlen weisen dies klar aus. KMU erbringen den Großteil der volkswirtschaftlichen Leistung in Deutschland und in vielen anderen europäischen Ländern.⁸¹

In Deutschland gehören statistisch fast alle Betriebe dem Mittelstand an (siehe Tabelle 2 und 3). Der Anteil der Großunternehmen liegt bei unter einem Prozent (Tabelle 2).⁸² Die wirtschaftspolitischen Debatten werden nicht grundlos von KMU-geprägten Themen dominiert. In der Öffentlichkeit werden dennoch die Großunternehmen stärker wahrgenommen. Dies offenbart ein Missverhältnis, denn mehr als 60 Prozent aller Beschäftigten sind in kleinen oder mittleren Betrieben tätig und mehr als 80 Prozent der

⁸⁰ Vgl. Wegmann (2006), S. 15.

⁸¹ Vgl. Fueglistaller, Müller, Volery (2008), S. 27.

⁸² Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009), S. 7; Jung, Statistisches Bundesamt (2010), S. 44.

Auszubildenden werden in Betrieben dieser Größenklasse auf eine zukünftige berufliche Tätigkeit vorbereitet.⁸³ Unter den größeren Mittelständlern mit 50 bis 499 Beschäftigten zählen 70 Prozent zu den so genannten Innovatoren, also zu Unternehmen, die europaweit führend neue Produkte entwickeln und neue Techniken oder Verfahren anwenden.⁸⁴ KMU erzielen darüber hinaus in Deutschland mehr als 50 Prozent der nationalen Wertschöpfung und bereits 21,4 Prozent des Exportumsatzes.^{85 86}

KMU weisen in Abhängigkeit zu den sie charakterisierenden Merkmalen typische Stärken und Schwächen auf. Wirtschaftlich stellen Stärken Wettbewerbsvorteile dar, die von der Konkurrenz nicht in gleichem Maße genutzt werden können. Im Gegensatz dazu stellen unternehmerische Nachteile Schwächen dar. Strategien und in diesem Fall Internationalisierungsstrategien sollten so angelegt sein, dass sie bestehende oder mögliche Stärken der KMU ausnutzen und ihre Schwächen abbauen. Um dies zu ermöglichen, wird nun der Versuch unternommen, die Wettbewerbsvor- und -nachteile in Form von Stärken und Schwächen abzubilden. Vorwegnehmen lässt sich, dass für die besagte Unternehmensgruppe die geringere Unternehmensgröße, gemessen an der Beschäftigungszahl und die Person des Unternehmers, zentrale Faktoren darstellen.⁸⁷

Ein großer Vorteil der KMU ergibt sich aus ihrer **Flexibilität**. Durch ihre hohe Anpassungsfähigkeit ist es ihnen möglich, schnell auf Nachfrage- oder Technologieänderungen zu reagieren. Dieser Vorteil ergibt sich größtenteils aus der **Überschaubarkeit von Unternehmen und Markt**, den kurzen Informations- und Kommunikationswegen, einer hohen produktionstechnischen Anpassungsfähigkeit und den beim Unternehmer konzentrierten Entscheidungsbefugnissen.⁸⁸ Eng verbunden mit dem Aspekt der Flexibilität und ihren Quellen ist die **Innovationsfähigkeit**, die eine weitere Stärke der KMU darstellt. Hier kommt bekräftigend der enge **Kundenkontakt**, der eine schnelle Erkenntnis neuer Anforderungen oder bestehender Nischen ermöglicht, zum Tragen.

⁸³ Vgl. Ifm-Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2007/2008): Kennzahlen zum Mittelstand 2009/2010 in Deutschland

⁸⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009), S. 7.

⁸⁵ Der Wert bezieht sich auf das Jahr 2004. Der deutsche Gesamtexportumsatz lag zu dieser Zeit bei 769,9 Mrd. €. Vgl. Haunschild et. al (2007), S. 2.

⁸⁶ Vgl. Eurostat SBS data base (2004/2005)

⁸⁷ Vgl. Fueglistaller, Müller, Volery (2008), S. 96; Knop (2009), S. 13.

⁸⁸ Fueglistaller, Müller, Volery (2008), S. 96; Knop (2009), S. 14.

Individualisierte Leistungen bilden häufig eine spezielle Kompetenz der KMU. Dazu trägt nicht zuletzt das breit angelegte Fachwissen von Personal und Unternehmer bei.⁸⁹

Gerade bei KMU sind die **Unternehmenskultur** und die **Motivation der Mitarbeiter** häufig ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg, begünstigen sie doch in hohem Maße Wettbewerbsvorteile durch eine erhöhte Flexibilität. In KMU kennen sich die Mitarbeiter häufig untereinander und stehen nicht selten auch außerhalb des Betriebes in gutem Kontakt. Die familiäre Unternehmenskultur ist stärker durch kollegiales Verhalten geprägt als durch das Streben nach besseren Positionen und Machtzuwachs. Häufig stammen die Mitarbeiter aus der Region und sind dort eng verwurzelt, die Fluktuation ist dadurch verhältnismäßig gering. Auch das die Innovationstätigkeit fördernde, breit angelegte Fachwissen und die kurzen Informationswege können zu Teilen auf die Motivation der Mitarbeiter zurückgeführt werden. Die enge persönliche Vernetzung von „Generalisten“ fördert die Einsatzbereitschaft der Belegschaft sowie den daraus resultierenden Unternehmenserfolg.⁹⁰

Tab. 5: Stärken-Schwächen-Übersicht der KMU

	Stärken von KMU	Schwächen von KMU
S t r u k t u r b e d i n g t	<ul style="list-style-type: none"> • Überschaubarkeit von Unternehmen und Markt • Direkter Kundenkontakt • Produktionstechnische Anpassungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Marktmacht • Begrenzte Ressourcen in allen Bereichen • Fehlen von Kostendegression
V e r h ä l t e n s b e d i n g t	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsflexibilität • Unbürokratische Organisation • Spezifische Problemlösungskompetenz • Abhängigkeit des Erfolges von der Qualifikation des Unternehmers und weniger Manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterentwickelte Planungs- und Abrechnungssysteme • Organisations- und Führungsdefizite • Abhängigkeit des Erfolges von der Qualifikation des Unternehmers und weniger Manager

Quelle: Knop (2009), S. 14, nach Kropfberger (1986), S. 37.

⁸⁹ Vgl. Fueglistaller, Müller, Volery (2008), S. 96; Knop (2009), S. 14.

⁹⁰ Vgl. Grohmann (2007), S. 34.

In welchem Maße die bestehenden Vorteile der KMU von den jeweiligen Unternehmen tatsächlich realisiert werden können, hängt in großem Umfang von der **Kompetenz und der Persönlichkeit des Unternehmers** ab. Diese Gegebenheit resultiert aus der Multifunktionalität, die der Unternehmer von KMU innehat. Er vereint viele Funktionen in seiner Person ohne eine Splittung spezifischer Kompetenzbereiche oder einen beratenden Unterbau. Dies erklärt, warum die Unternehmensführung sowohl Stärke als auch Schwäche eines KMU darstellen kann. Doch da in den meisten Fällen der Eigentümer oder Geschäftsführer den Betrieb selbst aufgebaut oder von einem Familienmitglied übernommen hat, ist die Motivation der Unternehmensführung häufig dementsprechend hoch. Die emotionale Bindung und finanzielle Abhängigkeit vom Betrieb fördern die Motivation darüber hinaus.⁹¹

Sicherlich ist die **geringe Nutzung von Economies of Scale** und damit das Ausbleiben oder die nur geringe Ausschöpfung einer Kostendegression ein Wettbewerbsnachteil der KMU. Die Preisführerschaft ist ihnen somit nur selten möglich. Aus dem gleichen Grund verfügen sie meist über **wenig Nachfragemacht** auf den Beschaffungsmärkten, die Stückzahlen sind häufig zu klein als dass sie gute Konditionen erhalten könnten. Mit den gleichen Herausforderungen haben die Unternehmen auf der Absatzseite zu kämpfen. Die Verhandlungsmacht ist häufig zu gering um eigene Interessen dominant durchzusetzen.⁹²

Eine weitere Schwäche stellen häufig **knappe Ressourcen** dar. Dies erschwert unternehmerisches Wachstum, die Finanzierung von Innovationsvorhaben und ebenso die Reaktionsmöglichkeiten, insbesondere wenn das Unternehmen Widrigkeiten ausgesetzt ist. Ressourcen umfassen die Kapitalausstattung, aber auch die intern verfügbare Kompetenz und damit Personal und Informations-, Planungs- und Abrechnungssysteme. KMU werden von Finanzinstituten oftmals aufgrund ihrer starken Spezialisierung als risikoreich bewertet und haben daher häufig Schwierigkeiten mit der externen Finanzierung. Fremdkapitaleinlagen fallen bei KMU somit im Wesentlichen gering aus und sind meist mit höheren Zinsen zu bezahlen. Ebenso stellt die Bindung von hoch qualifiziertem Personal KMU oft vor eine große Herausforderung, zu stark ist die Konkurrenz durch Großunternehmen mit ihren vielfältigen Aufstiegschancen. Folge einer solchen, geringeren Personalausstattung ist meist ein Mangel an Fachkenntnis auf Management- und Führungsebene. Dieses Problem verschärft

⁹¹ Vgl. Fueglistaller, Müller, Volery (2008), S. 96; Grohmann (2007), S. 34.

⁹² Vgl. Fueglistaller, Müller, Volery (2008), S. 97; Mäder/Hirsch (2009), S. 113f.

sich vor dem Hintergrund, dass KMU häufig aus einer Produktidee hervorgehen. Gründer und Team sind somit in erster Linie Experten rund um das Produkt und damit häufig Techniker, Naturwissenschaftler oder Experten auf anderen Gebieten, selten allerdings betriebswirtschaftliche Spezialisten oder Marketingexperten.⁹³

Grundlegende Schwachstellen und Potentiale von KMU wurden soeben aufgezeigt. Im Hinblick auf die wissenschaftliche Aufgabenstellung lässt sich zudem fragen, ob sich vor einer Internationalisierungsherausforderung die Stärken und Schwächen der KMU verschieben und ob generell andere Akzente zu setzen sind. Der folgende Abschnitt wird sich mit diesen Inhalten auseinandersetzen.

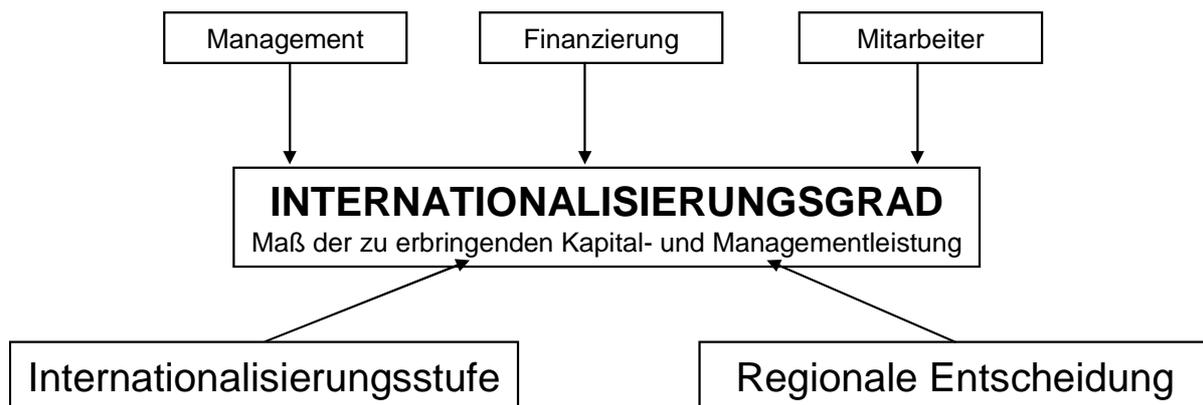
2.2.3 Zentrale Internationalisierungsherausforderungen für KMU

Außer Frage steht, dass die durch die charakteristischen Merkmale der KMU gesetzten Rahmenbedingungen bei der Suche nach geeigneten Internationalisierungsstrategien zu berücksichtigen sind. Es wurde bereits mehrfach betont, dass erfolgreiche Internationalisierungsstrategien darauf abzielen, unternehmerische Stärken zu nutzen und Schwächen abzumildern. Die Nutzung unternehmerischer Stärken und damit die Schaffung von Chancen durch die Internationalisierung wird in Abschnitt 2.3 am Beispiel der Hidden Champions erläutert. In diesem Teil werden zunächst generelle Risikofaktoren herausgearbeitet, die bei einer internationalen Marktbegehung, wie sie in Abschnitt 2.1.4 beschrieben wurde, notwendigerweise zu berücksichtigen sind.

Anhand von Abbildung 3 wird daher einerseits dargestellt, wodurch der Internationalisierungsgrad beeinflusst wird, und andererseits, welche unternehmerischen Risikofaktoren sich im Falle der KMU auf die Wahl des Internationalisierungsgrades auswirken.

⁹³ Vgl. Fueglistaller, Müller, Volery (2008), S. 97; Knop (2009), S. 14f; Mäder/Hirsch (2009), S. 113.

Abb. 3: Internationalisierungsherausforderungen für KMU



Quelle: In Anlehnung an Mäder/Hirsch (2009), S. 113.

Was die **Managementqualität** betrifft, so haben KMU oftmals sehr begrenzte Kapazitäten für Strategieplanung, Informationssammlung sowie –verarbeitung. Dies schwächt ihre Managementqualität und verhindert möglicherweise das Erkennen neuer Märkte und Chancen, auch Risiken werden aus diesem Grund oftmals nicht ausreichend einkalkuliert und können das Auslandsengagement und im schlimmsten Fall das Unternehmen zum Scheitern bringen. Strategieplanung und Marktübersicht werden damit zu zentralen Aspekten der Internationalisierung (siehe auch Abschnitt 2.2.2).⁹⁴

Hinzu kommen **Finanzierungshindernisse** auf, die sich aus politischen sowie Währungsrisiken ergeben können. Aber auch aus den größeren zu überbrückenden Zeiträumen ergeben sich finanzielle Hindernisse für den Unternehmer. Vorfinanzierungen sind für den mittelständischen Unternehmer aufgrund seiner im Vergleich zu Großunternehmen geringeren Eigenkapitalquote erschwert zu tätigen. Ein Auslandsprojekt kann zudem über lange Zeiträume finanzielle Mittel binden, die dem Unternehmen an anderer Stelle schnell fehlen können. Verstärkend kommen für KMU Schwierigkeiten bei der Akquirierung von Fremdkapital hinzu (siehe auch Abschnitt 2.2.2).⁹⁵

Die ausländische Marktaktivität erfordert eine ganze Reihe an zusätzlichen Fähigkeiten, Kenntnissen und Ressourcen. Solche Fähigkeiten können die Sprache oder auch die interkulturelle Kommunikation betreffen. Die Versuche, das bisherige Geschäftsverhalten direkt und ohne kulturelle Adaptionen ins Ausland zu übertragen, scheitern häufig. Eine

⁹⁴ Vgl. Backes-Gellner/Huhn (2000), S. 186.

⁹⁵ Vgl. Backes-Gellner/Huhn (2000), S. 186.

spezielle Organisation und besondere Kompetenzen der **Mitarbeiter** sind gefordert. KMU mangelt es in diesen Bereichen oftmals an Erfahrung und dem nötigen Personal.⁹⁶

Verkürzt lassen sich die Hürden der Internationalisierung bei KMU in mangelnden Managementkompetenzen, fehlenden finanziellen Ressourcen und einem Wissensdefizit über die ausländischen Märkte bündeln. Diese Anforderungen verstärken sich in Abhängigkeit zur gewählten Region und der gewählten Internationalisierungsstufe. Letzten Endes entscheiden die Ausgangsvoraussetzungen darüber, welche Ziele auf internationaler Ebene zu erreichen sind, welchen neuen Anforderungen sich ein Unternehmen aussetzen kann und wo die Grenzen liegen.⁹⁷

Fraglich ist, ob vor dem Hintergrund heterogener Ausgangsbedingungen die Suche nach verallgemeinerbaren Internationalisierungsstrategien sinnvoll ist. Der positive Zusammenhang von einer Unternehmensstrategie auf die Unternehmensleistung von KMU wurde empirisch nachgewiesen. Daher ist trotz großer Heterogenität in der Ausgangssituation von KMU (unterschiedliche finanzielle Ressourcen, Managementqualitäten und Wissensbestand) die Suche nach der *best-practise* zu begründen. Die Frage nach einer zu wählenden Strategie stellt sich zu Recht.⁹⁸

2.3 Sonderfall: Hidden Champions

Im Rahmen dieser Arbeit wurde bereits mehrfach (siehe Abschnitte 2.1 und 2.2) der Konnex zwischen unterscheidbaren Unternehmen (KMU und Großunternehmen) mit ihren jeweiligen Organisationsstrukturen und einer spezifischen räumlichen Expansion, kurz dem Internationalisierungskonzept, hergestellt. Auch die Wirtschaftsgeographen Taylor und Thrift (1983) manifestieren in ihren Aussagen die Notwendigkeit einer segmentierten industriellen Standortlehre und unterstützen die diesbezüglich vorgenommenen Aussagen.⁹⁹

Die vorliegende wissenschaftliche Untersuchung fragt an dieser Stelle gezielt nach dem Wert, den Hidden Champions, sozusagen als klassifizierbare Strategiegeber, für KMU einnehmen können. Die Darstellung soll konkretisieren, wie Stärken von KMU bei vorhandenen Risikofaktoren erfolgreich genutzt werden können. Im Folgenden wird daher diese Unternehmensgruppe näher beleuchtet.

⁹⁶ Vgl. Backes-Gellner/Huhn (2000), S. 186; Volary/Jakl (2006), S. 14.

⁹⁷ Vgl. Behr (2004), S. 56; European Commission (2007), S. 11.

⁹⁸ Vgl. Behr (2004), S. 56; European Commission (2007), S. 11; Volary/Jakl (2006), S. 7f.

⁹⁹ Bathelt/Glückler (2003), S. 172.

2.3.1 Begriffsbestimmung und Begriffsabgrenzung

Hidden Champions stellen einen Sonderfall der KMU dar. Entwickelt wurde das Konzept von Prof. Dr. Hermann Simon und es ist weit über den deutschen Raum hinaus bekannt. Simon beschäftigt sich seit Mitte der 90er Jahre intensiv mit dem „Mythos Hidden Champion“. Bereits 1996 veröffentlichte er seinen Bestseller „Die heimlichen Gewinner“ und avancierte zum Experten dieser speziellen Unternehmensgruppe. Mit seinem 2007 veröffentlichten Werk „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“ konnte er an den ersten Erfolg anknüpfen und bestimmt seither die wissenschaftlichen Debatten in diesem Kontext.¹⁰⁰

Drei Kriterien dienen dem Konzept Simons entsprechend zur Identifizierung eines Hidden Champions:

Tab. 6: Kriterien eines Hidden Champion

1.	Das Unternehmen besetzt die Plätze 1-3 auf dem Weltmarkt oder ist Nr. 1 in Europa. Die Marktstellung wird dabei in der Regel durch den Marktanteil beschrieben.
2.	Der Umsatz liegt in der Regel unter 3 Milliarden Euro
3.	Der Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit ist gering.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon (2006), S. 29.

Hidden Champions stellen aufgrund dieser Identifikation eine spezielle Unternehmenskategorie dar, die in ihrem Wesen Eigenschaften von Mittelständlern mit Erfolgskennzahlen großer Unternehmen vereinen.¹⁰¹ Meist sind es weitestgehend unbekannte mittelständische Traditionsunternehmen aus unauffälligen Branchen, die eine leistungsdifferenzierte Nischenführerschaft praktizieren.¹⁰²

Dennoch offenbart Simons Konzeption auch Schwierigkeiten bei der Kategorisierung. Eine eindeutige Zuordnung der Unternehmen ist nur schwer möglich. Insbesondere sind es die vielfältigen Marktabgrenzungsmöglichkeiten, die eine sehr weit reichende Interpretation des Marktführers ermöglichen. Wird der Markt sehr eng gesetzt, so lässt sich die Marktführerschaft leicht erreichen. Konkrete Marktabgrenzungskriterien nennt Simon

¹⁰⁰ Vgl. Simon (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer.

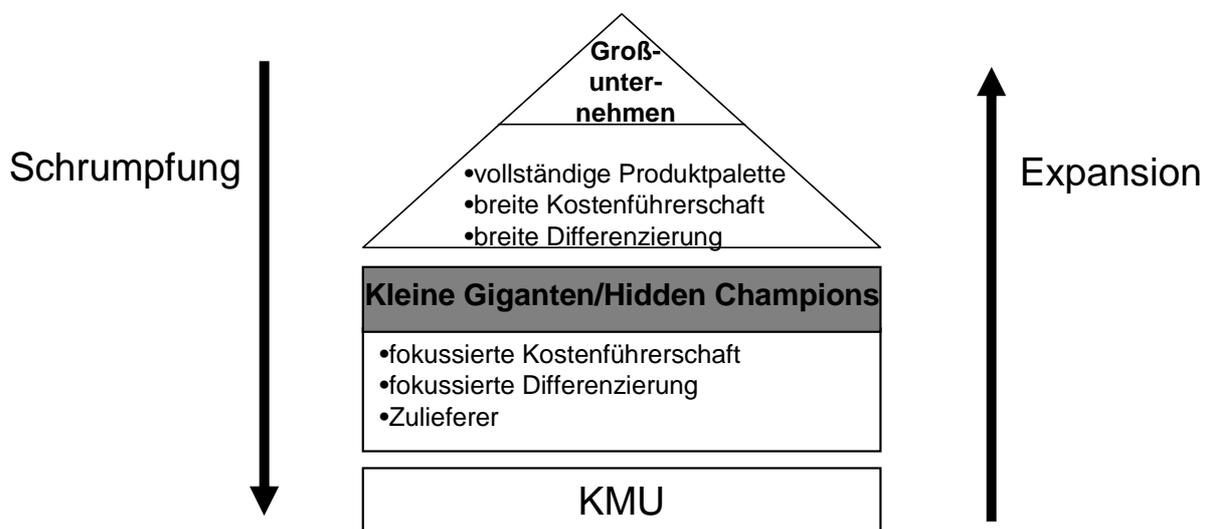
¹⁰¹ Vgl. Simon (2007), S. 11.

¹⁰² Rasche (2003), S. 218f.

nicht.¹⁰³ Gleichwohl ist dieses Konzept als klassifikatorisches Hilfsmittel zur Strukturierung wachsender KMU und damit zur Untersuchung von internationalisierenden KMU, wie es Ziel dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung ist, unter Berücksichtigung dieser Einschränkung weiterhin geeignet.

Besonders deutlich wird die Brückenstellung der Hidden Champions an der tripolaren Unternehmenssegmentierung nach Hayter et al (1999).¹⁰⁴ Hidden Champions, in ihrem Modell als „kleine Giganten“ bezeichnet, bilden, wie Abbildung 4 zeigt, die Schnittstelle zwischen den lokal agierenden KMU und den international ausgerichteten Großunternehmen.

Abb. 4: Tripolares Modell der Unternehmenssegmentierung



Quelle: Bathelt/Glückler (2003), S. 172; nach Hayter/Patchel/Reese, S. 429 zitiert.

Die Abbildung veranschaulicht in Abgrenzung zu Großunternehmen die deutliche Fokussierung der Hidden Champions auf einen Kernbereich. Ihr Weg ist gerade nicht die ausgedehnte Differenzierung und die breit angelegte Kostenführerschaft, sondern eine erhebliche Produkttiefe. Diese Konzentration auf den Kernbereich und damit Spezialisierung ermöglicht ihnen eine führende internationale Marktposition. Dabei bleiben sie meist in ihren Heimatmärkten verwurzelt. Auch Zulieferer können in dieses Zwischensegment aufsteigen und sich eine starke Verhandlungsposition aufbauen.¹⁰⁵ Aufgrund ihrer enormen volkswirtschaftlichen Bedeutung ist es auch wirtschaftspolitisch anzustreben, das

¹⁰³ Vgl. Simon (2007), S. 85ff.

¹⁰⁴ Vgl. Bathelt/Glückler (2003), S. 172.

¹⁰⁵ Vgl. Bathelt/Glückler (2003), S. 173.

Unternehmenssegment der Hidden Champions langfristig zu stärken. Besonders im Bereich Beschäftigung und Innovation setzen sie volkswirtschaftliche Maßstäbe.

Zwei Wege gibt es, durch die Unternehmen zu Hidden Champions werden. Der eine ist *Top-down*, dabei schrumpfen Unternehmen vom Maßstab eines Großkonzerns auf Größe der Hidden Champions zusammen. Eine zweite Möglichkeit bilden Wachstumsprozesse. *Bottom-up* gelangen beispielsweise lokal orientierte KMU durch die Erschließung von Auslandsmärkten in das Segment der Hidden Champions.¹⁰⁶ Im Rahmen dieser Arbeit bildet der zweite Weg den analytischen Schwerpunkt. Es wird nach geeigneten Strategien für KMU bei der Expansion in internationale Märkte gesucht.

Es ist Simon selbst, der Hidden Champions als wegweisend in strategische Debatten einführt. Dauerhaft herausragende Strategien seien bei den Hidden Champions zu finden, da sie in ihren Feldern erfolgreich agieren (Marktführerschaft). Weniger erfolgreiche KMU sollten ihre Strategien mit denen der Hidden Champions vergleichen, feststellen, wo die Unterschiede liegen und daraus konkrete Aktionen ableiten, so der Wissenschaftler.¹⁰⁷ Er propagiert damit die Hidden Champions als Referenzmodell für KMU und stellt mit dieser Aussage den inhaltlichen Rahmen der in Kapitel 3 vorgenommenen empirischen Untersuchung zur Verfügung.

2.3.2 Erfolgsdeterminanten

Simon bestimmt neun Determinanten des Erfolges der Hidden Champions. Diese werden in Tabelle 7 dargestellt und im Folgenden erläutert. Das wichtigste Erfolgsmerkmal von Hidden Champions in Anbetracht dieser Arbeit stellt die globale Vermarktung dar. Dennoch sollen an dieser Stelle auch die allgemeinen Erfolgsdeterminanten kurz erläutert werden. Zum einen, um das Phänomen Hidden Champion in seiner Gesamtheit zu erfassen und nicht nur exemplarisch anhand von einseitig erläuterten Eigenschaften. Zum anderen aber auch, weil die Merkmale der globalen Vermarktung sich nicht immer klar von für die Internationalisierung weniger relevanten Erfolgsdeterminanten abgrenzen lassen.

¹⁰⁶ Vgl. Bathelt/Glückler (2003), S. 173.

¹⁰⁷ Simon (2007), S. 42.

Tab. 7: Erfolgsdeterminanten der Hidden Champions

1. Ziel der Marktführung
2. Enge Marktdefinition (Marktnischen)
3. Globale Vermarktung (Unternehmensvision; regionale Ausweitung nach Osteuropa und Asien, auslandserfahrene Mitarbeiter)
4. Kundennähe
5. Innovationsneigung
6. Betonung der Produktqualität
7. Hohe Fertigungstiefe
8. Sorgfältige, qualitätsbewußte Personalpolitik
9. Führungspersönlichkeit (Einheit von Person und Aufgabe)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon (2006), S. 49-62 sowie Heinrich (2002), S. 296f.

Die Zielsetzung von Unternehmen spielt für Hidden Champions eine zentrale Rolle. Die Vision ist eindeutig, es wird die **Marktführerschaft** angestrebt. Mit diesem klar formulierten Ziel können sich auch die Mitarbeiter identifizieren und dies ermöglicht die ausdauernde Umsetzung des Vorhabens.¹⁰⁸

Der Markt wird von den Hidden Champions eng definiert. Sie konzentrieren sich im Kontext von Kundenbedürfnissen und technologischen Anforderungen auf ihre **Kernkompetenzen**. Auf hohe Diversifikation wird üblicherweise verzichtet. Als typisch definiert Simon (2006) in diesem Zusammenhang Aussagen wie: „Wir sind Spezialisten für...“ oder „Wir konzentrieren uns auf das, was wir können.“¹⁰⁹ Nicht selten erreichen sie in diesen eng definierten Räumen monopolistische Positionen.¹¹⁰ Die **enge Marktdefinition** bringt weiterhin den Vorteil einer hohen Marktinformation. Denn die Überschaubarkeit von Unternehmen und Markt ist in diesem Fall leichter zu gewährleisten.¹¹¹

Den hohen Grad an Spezialisierung kombinieren Hidden Champions mit einer **globalen Vermarktung**. Auf diese Weise generieren sie auch in ihrem Nischenmarkt die nötige Nachfrage und können ebenso „Economies of Scale“ realisieren. Der Alleingang kennzeichnet das internationale Vorgehen der Hidden Champions dabei maßgebend. Auslandsgesellschaften befinden sich danach fast immer vollständig im Eigentum.¹¹² Typischerweise besitzen erfolgreiche Unternehmen eine Vielzahl an Auslandsgesellschaften

¹⁰⁸ Vgl. Heinrich (2002), S. 296; Simon (2007), S. 46; Simon (2006), S. 51.

¹⁰⁹ Simon (2006), S. 51.

¹¹⁰ Vgl. Heinrich (2002), S. 296f; Simon (2007), S. 46.

¹¹¹ Vgl. Simon (2007), S. 88f.

¹¹² Vgl. Simon (2007), S. 118ff und 121.

und dies träfe gleichermaßen auf kleine wie größere Unternehmen zu. Keinesfalls muss die internationale Präsenz dabei auf Tochterunternehmen begrenzt bleiben. Oftmals unterhalten die Champions Ausstellungsräume im Ausland oder sind auf internationalen Messen präsent. Insgesamt betont Simon, sei eine starke Vertretung im Ausland für unternehmerischen Erfolg empfehlenswert. Laut ihm befänden sich Hidden Champions auf dem Weg zur Globalität.¹¹³

Als weiteres wichtiges Element im Globalisierungsprozess der Hidden Champions hebt Simon die **Unternehmensvision** als vereinendes und leitendes Element hervor.¹¹⁴

Bei der Betrachtung der regionalen Verschiebungen der Umsatzanteile in den vergangenen Jahren zeichnete sich ein zunehmendes **Interesse an asiatischen und osteuropäischen Ländern** ab, wenn auch die USA und Westeuropa weiterhin die umsatzstärksten Regionen sind. Dabei spricht Simon insbesondere China, Russland und Indien ein erhebliches Wachstumspotential zu. Das Wachstum der Hidden Champions generiert sich den Angaben Simons folgend vor allem aus Asien und Osteuropa.¹¹⁵

Was die Umsetzung der Internationalisierung bei Hidden Champions betrifft, so betont Simon einerseits, dass der so genannte „Haudegen-Ansatz“ lange Zeit praktiziert wurde und nicht selten zu Erfolg führte. Dabei erzeuge der entscheidende Wille, das Unternehmen zu internationalisieren, den Zustand des Vorbereitetseins, der zum Ergreifen auch zufälliger Chancen führe, so zitiert Simon einen Unternehmer. Darüber hinaus ließe sich nachhaltiger Erfolg nur über die Erweiterung des unternehmensinternen Erfahrungsschatzes herstellen und hier können **auslandserfahrene Mitarbeiter** eine wertvolle Schlüsselkompetenz darstellen, so Simon. Mental sollten die Mitarbeiter international denken, fühlen und handeln, so Simon. Darüber hinaus zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen und damit auch die Schlüsselmitarbeiter durch sprachliche Vielfalt aus. Bei den meisten Hidden Champions sei aber zumindest der Umgang in englischer Sprache selbstverständlich.^{116, 117}

Hidden Champions weisen eine **hohe Kundennähe** auf. Durch ihre weltweiten Standorte gewährleisten die Hidden Champions diese enge Kundenbetreuung unabhängig von ihrem Hauptsitz. Unternehmen in Nischenmärkten verfügen meist über eine überschaubare Anzahl an Kunden, das unterstreicht ihre Bedeutung. Langfristige Geschäftsbeziehungen bilden eine

¹¹³ Vgl. Simon (2007), S. 122ff.

¹¹⁴ Vgl. Simon (2007), S. 120 und 125.

¹¹⁵ Vgl. Simon (2007), S. 130f.

¹¹⁶ Simon (2007), S. 150.

¹¹⁷ Vgl. Simon (2007), S. 145-148.

existenzielle Basis. Die Produkte sind häufig hoch komplex, auch dies erklärt die Kundennähe. Der enge Kontakt geht dabei von allen Ebenen aus und ist nicht auf einzelne Bereiche wie den Vertrieb beschränkt. Der direkte Kontakt zum Kunden ermöglicht nicht nur die genaue Rezeption von Kundenbedürfnissen, sondern auch ihre zeitnahe Integration.¹¹⁸

Es steht außer Frage, dass die **Innovationstätigkeit** der Hidden Champions zu den wichtigsten Säulen ihres Erfolges zählt. Dabei ist der Innovationsbegriff weit zu fassen. Es geht nicht nur um Produkt- oder Technologieinnovation. Innovationen umfassen hier ebenso Prozesse, Systeme, Marketing und Dienstleistungen. Patente, eine hohe Forschungs- und Entwicklungsintensität und ebenso ein hoher Anteil neuer Produkte am Umsatz kennzeichnen diese Unternehmen.¹¹⁹

Als größter Wettbewerbsvorteil dieser speziellen Unternehmen gilt die **Produktqualität**, gekoppelt an einen guten und umfangreichen Service. Hier setzen sie sich von ihrer Konkurrenz ab. Dieser Vorteil kann dauerhaft gehalten werden, denn die Überlegenheit in der Produkt- und Servicequalität beruht auf unternehmensinternen Kompetenzen, bei denen Imitation nur schwer möglich ist.¹²⁰

Hidden Champions verfügen über eine **hohe Fertigungstiefe**. Auf Allianzen oder Outsourcing wird größtenteils verzichtet, nicht zuletzt um ihr Know-how und die Kernkompetenz zu schützen.¹²¹

Tatsächlich haben Hidden Champions den Wert ihrer **Mitarbeiter** erkannt. Mitarbeiteridentifikation und –motivation bilden in diesen Unternehmen einen zentralen Erfolgswert. Die Kultur ist daher ein wichtiger Bestandteil jener Unternehmungen. Meist hat sich diese über Jahre bewährt und ist daher traditionell geprägt. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter über die gesamte Wertschöpfungskette und die jeweiligen Prozesse informiert sind. Eng begrenztes Abteilungsdenken ist kaum der Fall. In diesen Unternehmen sind die Mitarbeiter nicht nur flexibel einsetzbar, sie bringen sich auch konstruktiv bei Verbesserungen ein und zeigen sich lernbereit für neue Herausforderungen.¹²²

¹¹⁸ Vgl. Simon (2007), S. 89; Simon (2007), S. 159; Simon (2006), S. 53f.

¹¹⁹ Vgl. Simon (2007), S. 190.

¹²⁰ Vgl. Simon (2007), S. 231ff; Simon (2006), S. 55.

¹²¹ Vgl. Heinrich (2002), S. 296.

¹²² Vgl. Heinrich (2002), S. 297; Simon (2007), S. 297; Simon (2006), S. 53.

Abschließend ist auf die Bedeutung der **Führungsperson** einzugehen. Wie bereits erläutert wurde, ist diese für KMU generell von erheblichem Wert und kann über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Eine autoritäre Führung in den Grundwerten kennzeichnet die Unternehmensführung ebenso wie die partizipativen Elemente im Detail. Meist obliegt die Führung des Betriebes über lange Zeiträume einer Person.¹²³

Die von Simon konzipierten und in diesem Abschnitt benannten Erfolgsdeterminanten zeigen auf, wie sich die Stärken von KMU erfolgversprechend in die Unternehmenstätigkeit einbinden ließen, daher bilden sie den Kern der in Kapitel 3 aufgestellten Untersuchungshypothesen.

2.4 Erfolg und seine Messung

In den beiden vorangegangenen Abschnitten wurde viel von möglichen unternehmensgruppenspezifischen Stärken geschrieben. Damit fand eine Annäherung an potentielle Erfolgsfaktoren statt. Aber was genau macht Unternehmenserfolg aus und wie bemisst er sich? Diesen Fragen wird im Folgenden nachgegangen.

In erster Linie ist der Erfolg oder wie es aus dem angloamerikanischen Raum übernommen wurde, die Performance eines Unternehmens, mit Effizienz gleichzusetzen. Damit geht es um das Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und Zielerreichung. Die Erfolgsmessung bestimmt die Leistung des Unternehmens. Ziel der Erfolgsmessung ist es, insbesondere den Erfolg strategischer Erneuerungsprozesse wie das Internationalisierungsvorgehen anhand bestimmter Kennzahlen zu überprüfen und letzten Endes auf diese Weise zu steuern.

Die Erfolgswissenschaft unterscheidet dazu zwei Variablen: Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren.¹²⁴ Erfolgsfaktoren werden dabei in der einschlägigen Literatur als

„Ursachen für die Einstellung eines positiven als auch negativen Unternehmenserfolgs“¹²⁵

angegeben. Mögliche Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von KMU werden in Form von Hypothesen in Kapitel 3 aufgestellt. Erfolgsindikatoren spiegeln den Effekt der Faktoren wider. Die Faktoren stellen damit unabhängige Variablen dar, die sich auf die Indikatoren,

¹²³ Vgl. Simon (2007), S. 329.

¹²⁴ Aurich (2006), S. 26.

¹²⁵ Knop (2009), S. 44.

konkret die abhängigen Variablen, auswirken. Auf Basis der Indikatoren wird die Beurteilung der Erfolgsfaktoren ermöglicht.¹²⁶

Spezifische Kennzahlen bilden die Indikatoren des Erfolges. Die Kennzahlen können dabei sowohl monetärer als auch nicht-monetärer Art sein. In der Fachliteratur wird immer wieder darauf hingewiesen, dass all diese Indikatoren über Vor- und Nachteile verfügen und daher für empirische Analysen „keine *ideale* Operationalisierung im Sinne einer Erfüllung aller Anforderungskriterien gefunden werden kann“.¹²⁷ Die zu wählenden Erfolgsindikatoren stehen in Abhängigkeit zur Forschungsperspektive. Gesamtwirtschaftliche, unternehmensspezifische oder individuelle Betrachtungen erheben jeweils unterschiedliche Maßzahlen des Erfolges. Aus diesem Grund erscheint die Bestimmung von Erfolgsfaktoren oft willkürlich. Die Forschungsperspektive bestimmt unterschiedliche Operationalisierungen. Eine Anpassung der Maße an die empirischen Untersuchungsziele ist daher unumgänglich.¹²⁸

Es lassen sich in diesem speziellen Forschungszweig weiterhin zwei Hauptgruppen an Erfolgsindikatoren bestimmen, die subjektiven und die objektiven. Während subjektive persönliche Motive in den Mittelpunkt stellen und sich damit an individuellen Einkommenszielen und nicht-monetären Selbstständigkeitszwecken orientieren, bilden monetäre Kennzahlen den Kern objektiver Indikatoren. Mitarbeiterzahl, Umsatz, Gewinn, Kapitalrentabilität sowie die Marktposition lassen sich zu den objektiven Kriterien zählen.¹²⁹ Sollen die objektiven Werte im Rahmen einer Datenerhebung berücksichtigt werden, kann eine geringe Auskunftsbereitschaft der Unternehmer oder die mangelnde Richtigkeit der Angaben zum Nachteil werden. Insbesondere bei KMU kann hinzukommen, dass die gewünschten Daten dem Unternehmen selbst nicht vorliegen, weil es nicht über die nötigen Analyseinstrumente verfügt.¹³⁰

Neben absoluten Angaben können im Rahmen der objektiven Indikatoren auch Wachstumsmaße herangezogen werden. Diese können meist eine bessere Auskunft über die wirtschaftliche Situation der Unternehmen geben als fixe Einzelwerte. Eine Verbesserung,

¹²⁶ Vgl. Knop (2009), S. 44.

¹²⁷ Schulte (2004), S. 203.

¹²⁸ Vgl. Schulte (2004), S. 214.

¹²⁹ Vgl. Schulte (2004), S. 214.

¹³⁰ Vgl. Stadler (2009), S. 116.

Stagnation oder Verschlechterung des gewählten Wertes ermöglicht die konkrete Beurteilung der wirtschaftlichen Unternehmenssituation.¹³¹

Bei der bereits erwähnten Möglichkeit den Unternehmenserfolg anhand von subjektiven Bewertungen zu beurteilen, nimmt die Unternehmensführung die Einschätzung vor. Hier kann eingeworfen werden, dass die Bewertung durch den Geschäftsführer immer die Gefahr einer Verzerrung in sich birgt. Dennoch belegen Studien, dass selbst die subjektive Einschätzung immer auch auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen abstellt.¹³² Darüber hinaus bietet eine solche subjektive Beurteilung durch den Unternehmer eine Reihe von Vorteilen. Die Vergleichbarkeit beispielsweise innerhalb der heterogenen Unternehmensgruppe der KMU ist leichter zu gewährleisten und der Auskunftswille ist bei Beurteilungen durch den Geschäftsführer sicher höher als bei einer Offenlegung statistischer Unternehmenskennzahlen.¹³³

2.5 Zwischenfazit

In Kapitel 2 wurden die konzeptionellen und theoretischen Grundlagen vorgestellt, die für eine empirische Analyse von Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von KMU notwendig sind.

Zu Beginn des Kapitels wurden wichtige Begriffe wie die Internationalisierung und die Globalisierung in den Kontext eingeführt und voneinander abgegrenzt (Abschnitt 2.1.1). Dabei wurde deutlich, dass die Globalisierung eine fortgesetzte Form der Internationalisierung ist, diese aber auch bedingt. Im Weiteren wurde die Internationalisierung in ihren theoretischen Facetten erläutert. Konkret wurden mögliche Motive (Abschnitt 2.1.3) und ihre Erscheinungsformen (Abschnitt 2.1.4) beschreibend benannt. Dabei ist festzuhalten, dass gerade KMU sich nicht immer aus freien Stücken für eine Internationalisierung ihrer unternehmerischen Tätigkeit entscheiden. Ebenso wurde veranschaulicht, dass die unterschiedlichen Formen des Markteintritts oder der Marktbearbeitung in Abhängigkeit zum Grad der Internationalisierung mit seiner individuellen Ressourcenbindung stark variierende Chancen und Risiken bergen, aus denen sich vielfältige Anforderungen an die Unternehmen ergeben (Abschnitt 2.1.4).

¹³¹ Vgl. Stadler (2009), S. 118.

¹³² Vgl. Stadler (2009), S. 120.

¹³³ Vgl. Stadler (2009), S. 120.

Anhand der Abschnitte 2.2 und 2.3 sollte deutlich geworden sein, in welchem Maße die Unternehmenskonstitution und damit die jeweilige Kategorie, derer sich Unternehmen zuordnen lassen, die Handlungsoptionen internationalisierender Unternehmen bestimmt.

Die Darstellung des Konzepts der Hidden Champions nach Simon (Abschnitt 2.3) soll darüber hinaus einen Beitrag zur Konzeption der nachfolgend aufgestellten Erfolgsfaktoren internationalisierender KMU (Abschnitt 3.3) leisten. Als strategisches Bindeglied zwischen Großunternehmen und KMU stellen sie mit ihren spezifischen Erfolgsdeterminanten den Kern der für KMU abgeleiteten Erfolgsfaktoren der empirischen Analyse dar.

Abschließend war es mit einer kurzen Einführung in den Begriff des Erfolges und gleichzeitig seiner Messung (Abschnitt 2.4) das Ziel in den empirischen Teil (Kapitel 3) überzuleiten und die verschiedenen Operationalisierungsmöglichkeiten in Abhängigkeit zum Forschungsziel zu betonen.

Kapitel 3: Empirische Analyse

Ausgehend von der Theorie werden in diesem zweiten Teil der wissenschaftlichen Arbeit die empirischen Daten analysiert. Dazu werden eingangs die Untersuchungshypothesen in Form von Unterschiedshypothesen aus dem Theorieteil (Kapitel 2) abgeleitet. Im Weiteren wird die verwendete Stichprobe einführend erläutert. Der Abschnitt 3.3 benennt die zur Messung herangezogenen Erfolgsindikatoren und beschreibt die Operationalisierung der verwendeten Erfolgsfaktoren. Im Anschluss daran wird das methodische Vorgehen der empirischen Datenanalyse erklärt, um abschließend (Abschnitt 3.5) die Ergebnisse im Diskurs nachvollziehbar darzustellen.

3.1 Ableitung der Untersuchungshypothesen

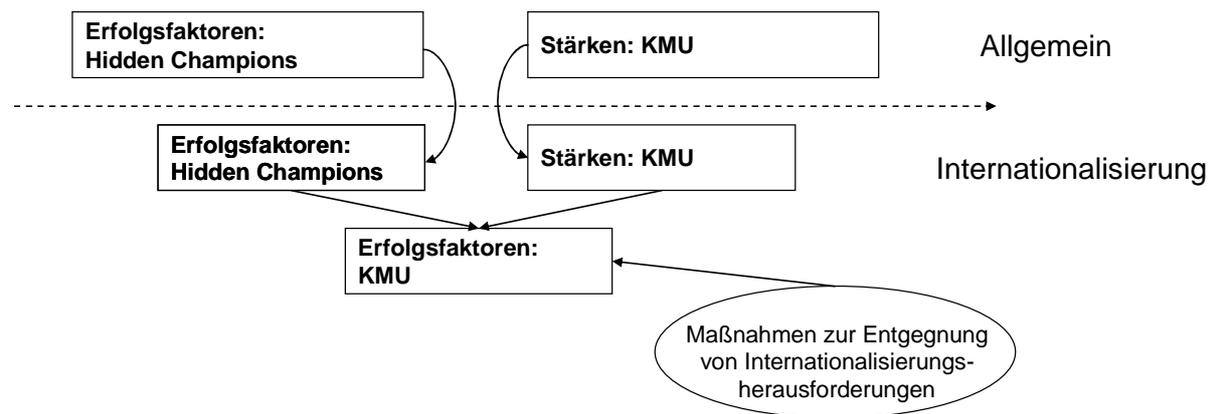
In der Erfolgsforschung gelten, wie bereits angeführt, „Ursachen für die Einstellung eines positiven Unternehmenserfolges“ als Erfolgsfaktoren.¹³⁴

Die Ableitung der Erfolgsfaktoren bestimmt sich sowohl aus den Erfolgsdeterminanten der Hidden Champions als auch aus den allgemeinen Stärken und Schwächen der KMU sowie ihren spezifischen Internationalisierungs Herausforderungen. Die grundlegenden Annahmen der Erfolgsfaktoren und damit das Fundament der Untersuchungshypothesen sind bereits bekannt. Dennoch beziehen sich die nachfolgenden Hypothesen auf den Erfolg von Internationalisierungsstrategien im Speziellen und nicht mehr, wie größtenteils die Abschnitte des Theorieteils, auf die allgemeine Unternehmensstruktur.

Ziel dieses Abschnitts ist es folglich, Annahmen eines positiven Unternehmenserfolges abzuleiten, die vor dem Hintergrund der Internationalisierung ihren Geltungsanspruch bewahren. Dazu werden aus den Erfolgsdeterminanten der Hidden Champions sowie den Stärken der KMU im Allgemeinen Faktoren selektiert, die im Rahmen der Internationalisierung von Bedeutung sind. Nachdem diese von Redundanzen befreit wurden, werden sie in einem zweiten Schritt mit den Internationalisierungsherausforderungen, genauer den daraus als notwendig abgeleiteten Maßnahmen, zusammengeführt. Abschließend werden auf Basis dieser Annahmen die Untersuchungshypothesen formuliert. Abbildung 5 auf der folgenden Seite visualisiert das Vorgehen.

¹³⁴ Knop (2009), S. 44.

Abb. 5: Selektionsmechanismus von Erfolgsfaktoren der Internationalisierung



Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen der empirischen Auswertung bilden die folgenden, von Simon konzipierten Erfolgsfaktoren der Hidden Champions, den Untersuchungsrahmen (siehe Abschnitt 2.3.2):

Die verwendeten Erfolgsdeterminanten stellen eine Auswahl der von Simon bestimmten Faktoren dar. Das Auswahlkriterium stellt die untersuchungsleitende Frage, sie lautet: Inwieweit können die allgemeinen Erfolgsdeterminanten der Hidden Champions erfolgversprechend auf KMU im Zuge einer Internationalisierung übertragen werden? Nicht alle der genannten Erfolgsfaktoren (siehe Abschnitt 2.3.2, Tabelle 7) sind vor diesem Hintergrund gleichermaßen relevant. Hinsichtlich der Internationalisierung stellen die enge Marktdefinition, die Art der Vermarktung, die Kundennähe sowie eine hochwertige Personalpolitik Schlüsselkompetenzen der Unternehmen dar. In einer Vielzahl der Fälle sind diese größtenteils mit weiteren der ausgewiesenen Erfolgsfaktoren vernetzt, dennoch werden an dieser Stelle lediglich die genannten Schlüsselkompetenzen der Internationalisierung berücksichtigt, um evidente Aussagen zu gewährleisten.

Hidden Champions sind, wie bereits beschrieben (siehe Abschnitt 2.3.2), gut über die Märkte, auf denen sie aktiv sind, informiert. Dies ermöglicht ihnen, neue Entwicklungen des Marktes schnell zu erkennen und auf sie zu reagieren. Eine ebenso verwendbare Kompetenz stellt der enge Kundenkontakt dar. Auch durch ihn ist es dem Unternehmen möglich, veränderte Bedürfnisse in kürzester Zeit einzubeziehen. Mit Blick auf die internationale Vermarktung der Hidden Champions gelten insbesondere der unternehmerische Alleingang und damit Auslandsgesellschaften in vollständigem Eigentum als erfolgversprechend. Dabei sind weiterhin besonders die enge Marktdefinition zu berücksichtigen sowie eine nachhaltige Unternehmensvision. Was die räumliche Expansion betrifft, so lässt sich dem Referenzmodell

der Hidden Champions klar die Empfehlung entnehmen, sich auf den asiatischen sowie osteuropäischen Markt zu konzentrieren, da diese Simon zufolge die wichtigsten Wachstumsregionen bilden. Insgesamt trifft Simon die Aussage, dass ein Unternehmen mit hohem Internationalisierungsgrad im Vergleich erfolgreicher ist.

Bei der Umsetzung der Internationalisierung betont Simon die zufälligen Chancen, die Hidden Champions durch ihren Willen zu diesem Schritt für sich zu nutzen wissen. Als ebenso erfolgversprechend gilt ein hohes Erfahrungsniveau, dass insbesondere durch gut ausgebildetes und auslandserfahrenes Personal erzielt werden kann. Mit Blick auf die Zukunftsregionen spräche dies für Mitarbeiter, die neben dem englischen Spracherwerb insbesondere asiatische (chinesisch oder indisch) und/oder osteuropäische Sprach- und Kulturerfahrungen gesammelt haben oder aus diesen Regionen stammen und bestenfalls eine Ausbildung in Deutschland absolviert haben (siehe 2.3.2).

Dieser Rahmen begründet einen Teil der zu untersuchenden Erfolgsfaktoren. Ebenso werden die Stärken und Schwächen (Tabelle 5) sowie die Herausforderungen (Abbildung 3), vor denen KMU im Zuge der Internationalisierung stehen, berücksichtigt. Sie ergänzen nachfolgend die Erfolgsdeterminanten der Hidden Champions.

Nicht jede der in Tabelle fünf genannten Stärken der KMU ist von direkter Bedeutung für die Internationalisierung sowie weiterführend für den Internationalisierungserfolg. Aus diesem Grund wird nicht jeder Aspekt in der empirischen Analyse individuell berücksichtigt. Hierzu zählen, wie schon bei der Selektion der Erfolgsfaktoren von Hidden Champions, die hohe spezifische Problemlösungskompetenz (diese steht in enger Verbindung mit einer hohen Fertigungstiefe) genauso wie die Produktionsflexibilität.

Bei der vergleichenden Betrachtung der relevanten Erfolgsdeterminanten der Hidden Champions mit den Stärken von KMU im Rahmen der Internationalisierung ist weiterhin auffallend, dass Hidden Champions die Stärken der KMU für sich zu nutzen wussten. Daher ist eine Vielzahl der Merkmale deckungsgleich. Zur Vermeidung von etwaigen Redundanzen werden diese zusammengefasst. Dies betrifft Attribute wie Kundennähe, motivierte Mitarbeiter, die Managementkompetenz und auch die Qualifikation der Mitarbeiter sowie eine enge Marktdefinition, die an die Überschaubarkeit von Unternehmen und Markt geknüpft ist (siehe Abschnitte 2.2.2, 2.2.3 und 2.3.2).

Zusammenfassend werden die in der folgenden Tabelle die Erfolgsfaktoren dargestellt, die auch unter Einbeziehung der Internationalisierungskomponente und unter Ausschluss möglicher Redundanzen bestand haben:

Tab. 8: Erfolgsfaktoren von KMU im Zuge der Internationalisierung

1. Enge Marktdefinition (Marktnischen)
2. Kundennähe
3. Hohe Managementkompetenz: Gut über Auslandsmärkte informiert
4. Unternehmensvision
5. Markteintrittsstrategie: Gründung von Tochtergesellschaften
6. Hoher Internationalisierungsgrad
7. Regionaler Fokus auf Asien (Indien und China) und Osteuropa (inklusive Russland)
8. Interkulturell kompetentes Personal (Sprache und Auslandserfahrung)
9. Gute Ausstattung an finanziellen Ressourcen

Quelle: Eigene Darstellung

Auf Basis der zuvor dargestellten Erläuterungen lassen sich folgende Unterschiedshypothesen¹³⁵ ableiten:

- H1:** Erfolgreiche Unternehmen definieren ihre Märkte enger als weniger erfolgreiche.
- H2:** Erfolgreiche Unternehmen weisen eine höhere Kundennähe auf als weniger erfolgreiche.
- H3:** Erfolgreiche Unternehmen weisen einen höheren Informationsgrad über Auslandsmärkte auf als weniger erfolgreiche.
- H4:** Erfolgreiche Unternehmen weisen verstärkt eine gefestigte Unternehmensvision auf als weniger erfolgreiche.
- H5:** Erfolgreiche Unternehmen wählen als Markteintritts- oder Marktbearbeitungsstrategie häufiger die Gründung einer Tochtergesellschaft als weniger erfolgreiche.
- H6:** Erfolgreiche Unternehmen weisen einen höheren Internationalisierungsgrad auf als weniger erfolgreiche.
- H7:** Erfolgreiche Unternehmen expandieren häufiger in den asiatischen oder osteuropäischen Raum als weniger erfolgreiche.

¹³⁵ Vgl. Schwetz/ Benischek/ Mallaun et al., (Hrsg.). (2010), S. 127: Unterschiedshypothesen treffen Aussagen über Unterschiede bezüglich eines (oder mehrerer) Merkmale in zwei (oder mehreren) Gruppen.

- H8:** Erfolgreiche Unternehmen setzen stärker auf interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter als weniger erfolgreiche.
- H9:** Erfolgreiche Unternehmen weisen eine höhere Ausstattung an finanziellen Ressourcen auf als weniger erfolgreiche.

Die konzipierten Unterschiedshypothesen treffen Annahmen über die Verteilung bestimmter Merkmale und deren Ausprägungsniveau. Im Weiteren werden diese klassenbezogenen Unterschiede gemessen. Auf Basis der beobachteten Unterschiede werden abschließend die Übertragbarkeit der Internationalisierungsstrategie der Hidden Champions auf die Gesamtheit der KMU beurteilt sowie Handlungsempfehlungen für KMU mit dem Ziel der Internationalisierung formuliert.

3.2 Die Stichprobe

Ziel der empirischen Analyse ist es, die für den Erfolg relevanten Faktoren der Internationalisierung von KMU zu bestimmen. Dazu werden im weiteren Verlauf dieses Abschnitts die zuvor (Abschnitt 3.1) hergeleiteten theoriebasierten und in Hypothesen gebündelten Wirkungszusammenhänge mit beobachteten Daten aus der Unternehmenspraxis verglichen.

Zur Realisierung dieses Vorhabens werden Daten einer schriftlichen Erhebung der Universität Ulm verwendet. Sie stammen aus einer Umfrage, die das Institut für Unternehmensplanung an der Fakultät für Mathematik und Wirtschaftswissenschaften zur „Förderung der Globalisierungsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen“ zwischen August 2009 und Februar 2010 erhoben hat. Partner dieses Forschungsprojektes sind die IHK im mittleren Ruhrgebiet zu Bochum, die IHK Karlsruhe, der Bundesverband der Mittelständischen Wirtschaft (BVMW) und der Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA). Gefördert wurde die Studie durch den Verband der Volks- und Raiffeisenbanken Ulm/Alb-Donau und den Verbund unabhängiger Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften Moore Stephens.¹³⁶

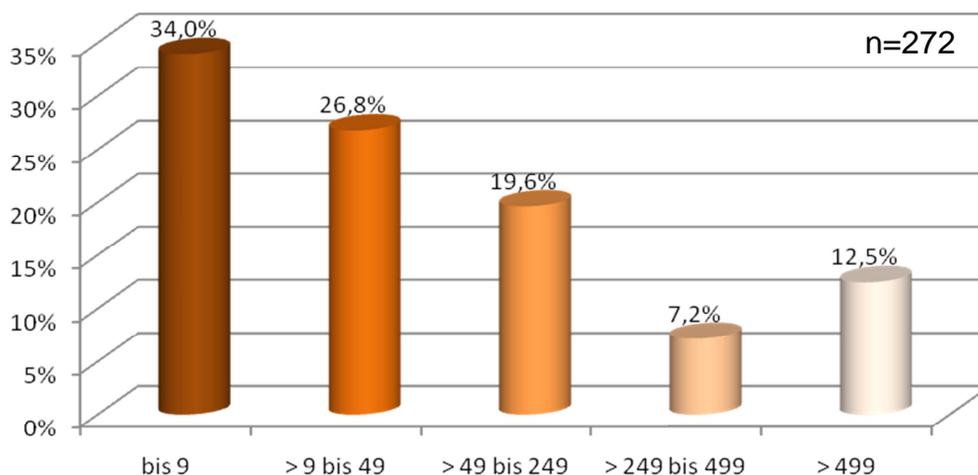
Die Fragebögen wurden in Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern des Forschungsprojekts an 10.226 KMU aus dem gesamten Bundesgebiet versendet. Postalisch angeschrieben wurden davon 4.127 Unternehmen, weitere 6.099 Unternehmen erhielten den Link zur Umfrage per Email. Zur Generierung eines hohen Rücklaufs gab es bei jedem der

¹³⁶ Vgl. Stehr (2010), S. 7.

Kooperationspartner mindestens eine Nachfassaktion. Es konnten auf diese Weise Daten von 272 Fragebögen erfasst werden, die nun in die Untersuchung einfließen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 2,7 Prozent. Als Erklärung für die geringe Rücklaufquote wurde die Einbeziehung aller KMU, unabhängig davon, ob sie bereits international tätig sind oder nicht, in Betracht gezogen. Für Unternehmen, die nicht international tätig sind und dies auch nicht planen, ließe sich unterstellen, dass kein Anreiz zur Teilnahme vorlag. Eine weitere Begründung wurde im großen Umfang des Fragebogens gesehen.¹³⁷

Die **Einteilung der beteiligten Unternehmen nach ihrer Größe** ist den folgenden zwei Tabellen zu entnehmen. Dabei zeigt Abbildung 7 die Einteilung nach Mitarbeitern und Abbildung 10 die Einteilung nach Unternehmensumsatz.

Abb. 6: Einteilung der befragten Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter



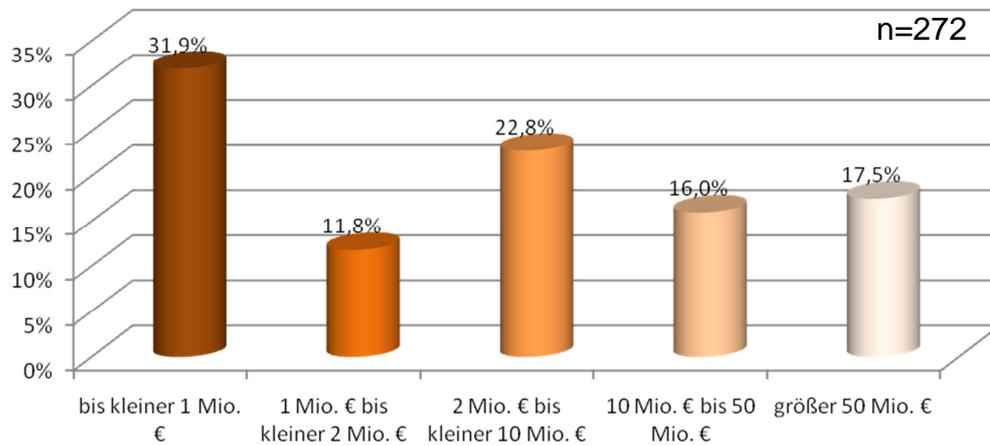
Quelle: Stehr (2010), S. 10.

Die größte Gruppe mit 34 Prozent stellen Unternehmen mit weniger als 9 Mitarbeitern und damit die Kleinstunternehmen dar. In geringerer Anzahl sind größere KMU vertreten, sie weisen einen Wert von 7,2 Prozent auf. Auffällig ist, dass sich auch Unternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern und damit Großunternehmen in der Stichprobe befinden, diese dienten im Rahmen der Studie „Förderung der Globalisierungsfähigkeit von kleinen und mittleren

¹³⁷ Vgl. Stehr (2010), S. 2ff.

Unternehmen“ dem Vergleichszweck. Sie werden in der hier vorgenommenen Untersuchung keine Berücksichtigung finden.¹³⁸

Abb. 7: Einteilung der befragten Unternehmen nach Umsatz pro Jahr



Quelle: Stehr (2010), S. 11.

Zu erkennen ist, dass sich bei der Einteilung nach Umsatz pro Jahr ein ähnliches Bild zeigt wie bei den Mitarbeitern. In der untersten Kategorie, bei einem Unternehmensumsatz von weniger als 1 Million Euro, sind knapp 32 Prozent der Unternehmen aus der Stichprobe einzuordnen. Am zweitstärksten ist die Umsatzgruppe von 2-10 Millionen Euro besetzt. In dieser Klasse befinden sich 22,8 Prozent der Unternehmen aus der Stichprobe. Auch in der Einteilung nach Umsatz finden sich mit 17,5 Prozent Großunternehmen mit mehr als 50 Million Euro Umsatz, die nicht der KMU-Definition entsprechen. Diese decken sich überwiegend mit der Klasse der Großunternehmen wie sie sich aus den Mitarbeiterzahlen ergab. Die Einbeziehung wurde, wie bereits genannt, aus Gründen des Vergleichs vorgenommen und findet keine weitere Berücksichtigung.¹³⁹

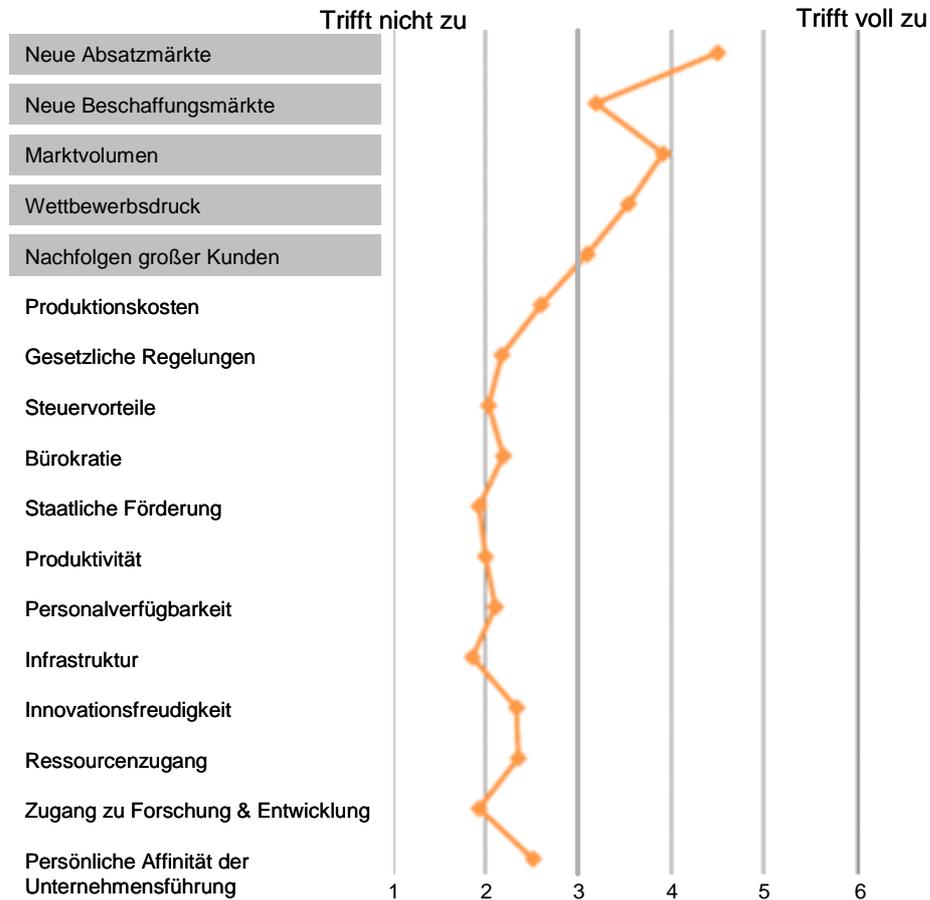
Für die Internationalisierung von Unternehmen spielen unterschiedliche Gründe eine Rolle (siehe Tabelle 1). In der verwendeten Studie wurden die **Motive der Internationalisierung** mittels einer Skala abgefragt. Innerhalb eines Wertebereichs von 1 („trifft nicht zu“) bis 6 („trifft voll zu“) hatten Unternehmen die Möglichkeit zu bewerten, inwieweit das jeweilige Motiv für ihr Unternehmen zutrifft. Ein Wert größer als drei bedeutete dabei, dass es sich bei

¹³⁸ Vgl. Stehr (2010), S. 11.

¹³⁹ Vgl. Stehr (2010), S. 11.

dem Motiv um ein bedeutendes handelt, während Werte darunter einen geringen Einfluss deklarierten.¹⁴⁰ Abbildung 8 stellt die Daten grafisch dar.

Abb. 8: Gründe für die Internationalisierung bei den befragten Unternehmen



Quelle: Nach Stehr (2010), S. 22.

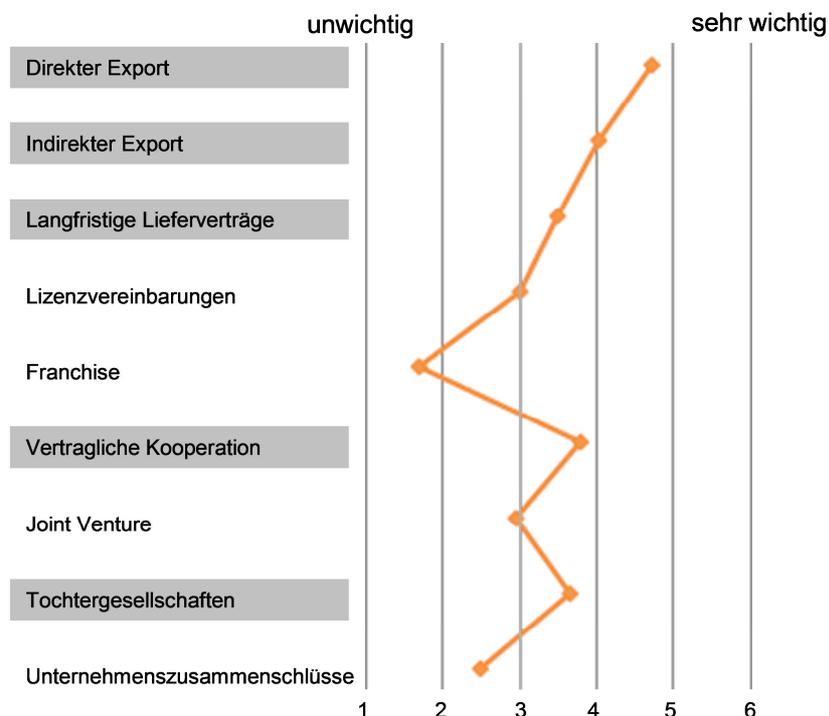
Die Erschließung neuer Absatzmärkte ist für die Unternehmen der Stichprobe mit einem Mittelwert von 4,5 das Hauptmotiv der Internationalisierung. Ebenso zeichnen sich die Erschließung neuer Beschaffungsmärkte, die Vergrößerung des Marktvolumens sowie der Wettbewerbsdruck und das Nachfolgen großer Kunden im Rahmen dieser Umfrage als bedeutsam aus. Dabei sind die Schaffung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte ebenso zu den aktiven Motiven zu zählen wie die Vergrößerung des Marktvolumens (siehe Tabelle 1). Wettbewerbsdruck und auch das Nachfolgen großer Kunden hingegen stellen reaktive Motive der Internationalisierung dar (siehe ebenfalls Tabelle 1). Weitere Motive haben den

¹⁴⁰ Vgl. Stehr (2010), S. 22.

Schwellenwert von 3 nicht überschritten und bekommen im Rahmen der Studie nur eine geringe Bedeutung zugewiesen.¹⁴¹

Durch die Wahl von **Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen** wird festgelegt, mit welcher Strategie das Unternehmen auf dem internationalen Markt aktiv wird oder bereits ist (siehe Abbildung 1). Im Rahmen der Datenerhebung wurden die Unternehmen befragt, wie wichtig einzelne Formen der Internationalisierung für ihren Internationalisierungsprozess waren. Entsprechend der Befragung zu den Internationalisierungsmotiven hatten auch hier die Unternehmen die Möglichkeit, den Wert der Internationalisierungsform in ihrem spezifischen Fall anhand einer Skala von 1 (,unwichtig') bis 6 (,sehr wichtig') zu beurteilen. Internationalisierungsformen, die für das Unternehmen keine Relevanz hatten, konnten zusätzlich mit ,trifft nicht zu' bewertet werden. Bei der Auswertung und Interpretation der Angaben gilt: Je höher der Mittelwert, desto bedeutsamer ist die Internationalisierungsform innerhalb der Stichprobe.¹⁴² Abbildung 9 fasst die Wertigkeiten der Formen innerhalb der Stichprobe grafisch zusammen,

Abb. 9: Wichtigkeit der einzelnen Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen



Quelle: Nach Stehr (2010), S. 24.

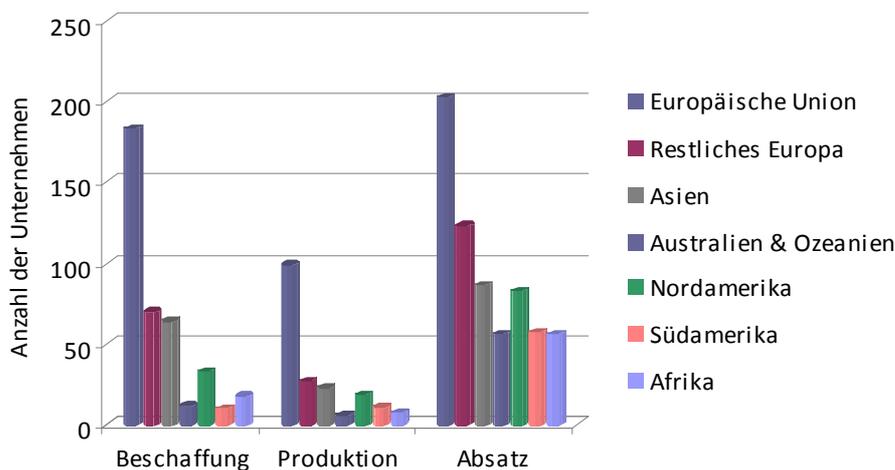
¹⁴¹ Vgl. Stehr (2010), S. 22f.

¹⁴² Vgl. Stehr (2010), S. 24ff.

Es ist ersichtlich, dass sowohl der direkte als auch der indirekte Export mit Werten von 4 und höher zu den relevantesten Instrumenten der internationalen Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien zählen. Es folgen die vertraglichen Kooperationen und langfristigen Lieferverträge. Aber auch die Gründung von Tochtergesellschaften stellt mit einem Wert von über 3,5 eine bedeutende Internationalisierungsform dar.¹⁴³

Im Rahmen der Erhebung wurde auch das internationale Engagement in bestimmten Zielregionen abgefragt. Dabei wurde dieses in den jeweiligen Zielregionen getrennt nach Beschaffung, Produktion und Absatz betrachtet. Abbildung 10 fasst die Ergebnisse grafisch zusammen:

Abb. 10: Zielregionen internationaler Tätigkeit



Quelle: Stehr (2010): S. 20.

Die Grafik veranschaulicht die große Bedeutung der Europäischen Union im Rahmen der Internationalisierung deutscher Unternehmen. Sowohl bei Beschaffung und Produktion als auch für den Absatz ist die Europäische Union die bedeutendste Region. Es folgen das restliche Europa sowie Asien. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der getrennten Betrachtung dieser Aktionsfelder. Noch immer bedeutsam ist auch Nordamerika, insbesondere als Absatzregion.¹⁴⁴

Die vorangegangene Beschreibung der Stichprobe fasst im Speziellen die allgemeinen Angaben zu den befragten Unternehmen zusammen. Um empirische Befunde zu erhalten und

¹⁴³ Vgl. Stehr (2010), S. 24ff.

¹⁴⁴ Vgl. Stehr (2010), S. 20f.

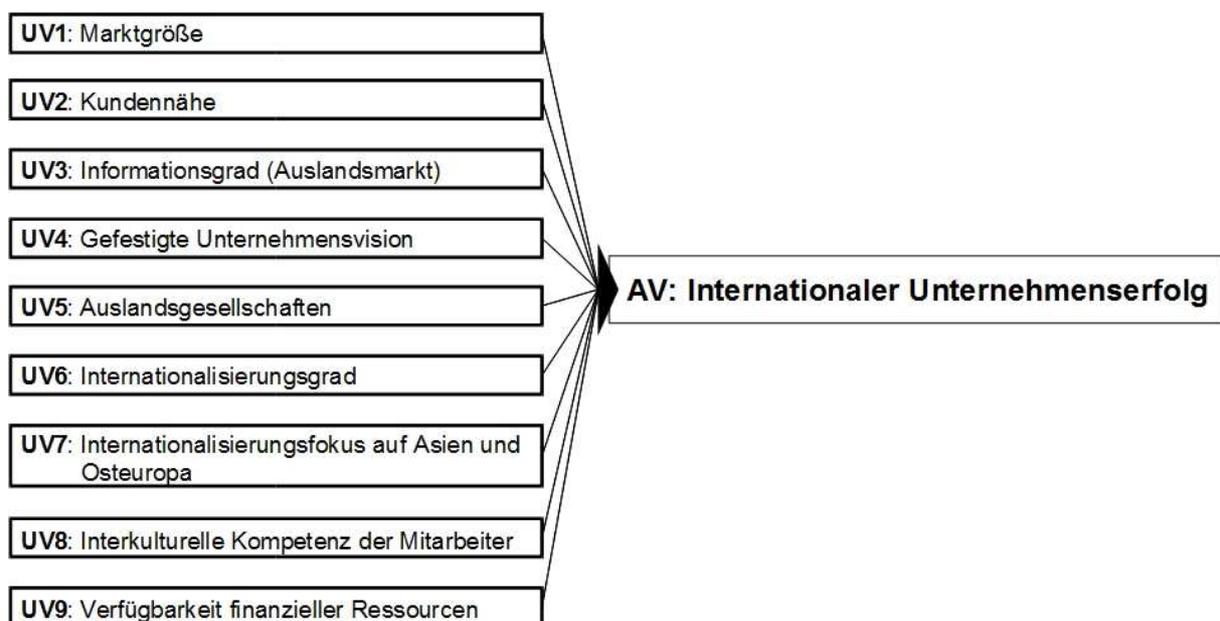
die entwickelten Hypothesen zu prüfen, werden in den folgenden Abschnitten die Untersuchungsvariablen erläutert und die daraus abzuleitende Methodik benannt.

3.3 Die Variablen

Um die aufgestellten Annahmen aus Abschnitt 3.1 überprüfen zu können, ist es notwendig, diese in statistisch messbare Hypothesen zu überführen. Unterschiedshypothesen, wie sie zu Beginn des Kapitels (3.1) aufgestellt wurden, behaupten, dass sich zwei Gruppen einer Grundgesamtheit, die die Ausprägung einer oder mehrerer unabhängiger Variablen repräsentieren, mit Blick auf eine abhängige Variable unterscheiden lassen.¹⁴⁵

Festzuhalten ist, dass das zu klärende Phänomen und damit die abhängige Variable der internationale Unternehmenserfolg ist und die unabhängige Variable den potentiellen Einflussfaktor bildet. Abbildung 11 stellt das Zusammenspiel der Variablen dar:

Abb. 11: Bestimmung von Variablen



Quelle: Eigene Darstellung

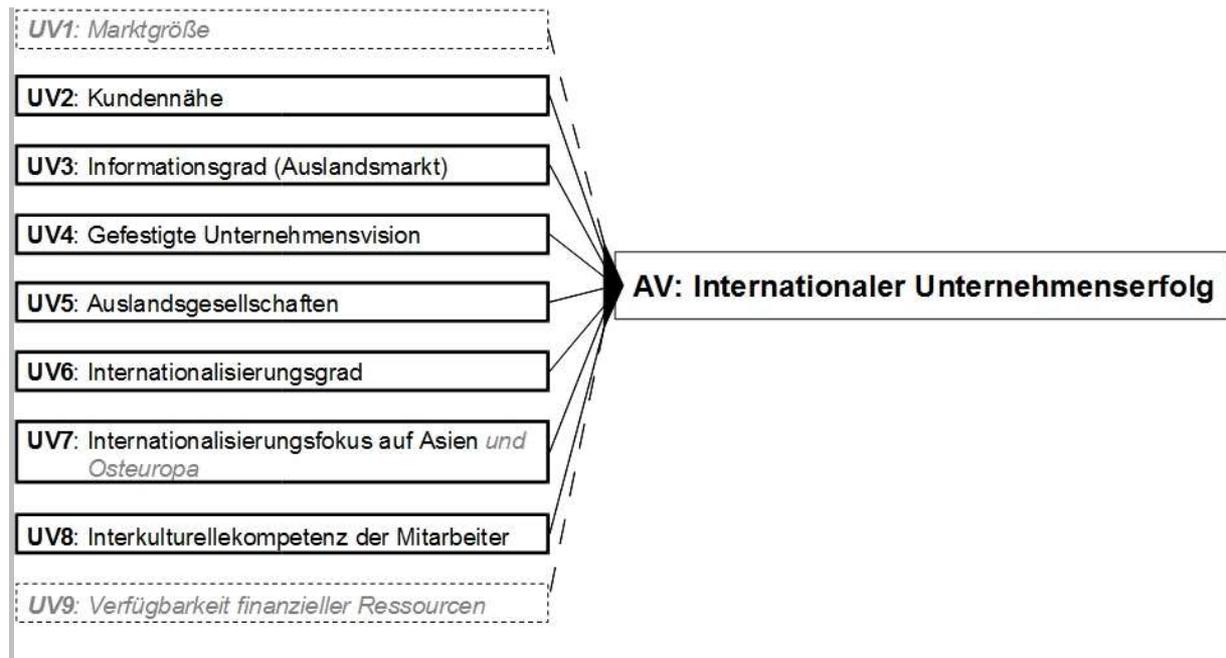
Nicht alle der möglichen Einflussfaktoren und damit nicht alle der hier aufgestellten Variablen werden in den weiteren Untersuchungsablauf einbezogen. So ist die Überprüfung des Einflussfaktors Marktgröße sowie die osteuropäische Marktfokussierung sehr interessant, doch kann der Einfluss auf Basis der verfügbaren Daten nicht ausreichend beurteilt werden.

¹⁴⁵ Wittenberg (1998), S. 59f.

Auch der die Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen wird im Rahmen dieser Arbeit im Hinblick auf den Umfang nur marginal berücksichtigt. Diese Faktoren bilden eine gute Basis für zukünftige, ergänzende Untersuchungen.

Es ergibt sich eine leicht adaptierte Variante der in Kapitel 3.1 aufgestellten Hypothesen, die die folgende Abbildung darstellt:

Abb. 12: Modifizierte Variablen



Quelle: Eigene Darstellung

Nun gilt es, die zu untersuchenden Variablen für die Untersuchung messbar zu machen. Es müssen daher Indikatoren für die einzelnen Variablen bestimmt werden. Dabei wird im Wesentlichen auf Anlage I dieser Arbeit verwiesen.

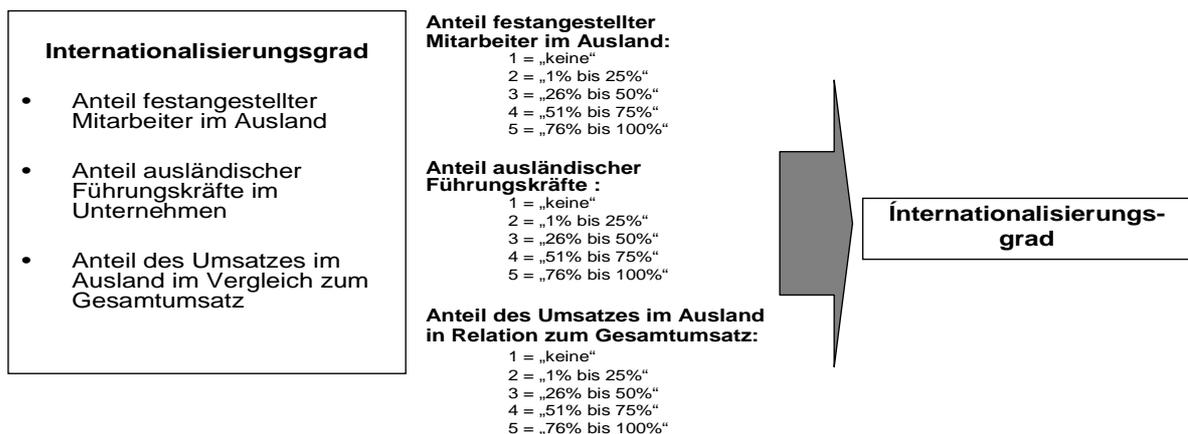
Die Nähe zum Kunden wird durch den Fragebogen direkt abgefragt, die Analyse dieser Determinanten stellt somit keine größere Herausforderung der Operationalisierung dar (siehe Anlage I: S. 6). Ähnlich gut lassen sich die Variablen Informationsgrad und die gefestigte Unternehmensvision operationalisieren. Sie werden über die Marktkenntnis und gelebte Unternehmenswerte abgefragt (siehe Anlage I: S. 6). Der Einfluss von Auslandsgesellschaften (Tochtergesellschaften) wird im Rahmen der Internationalisierungsinstrumente berücksichtigt (siehe Anlage: Fragebogen S. 5). Direkt aus dem Fragebogen ableiten lässt sich auch die Internationalisierungsattraktivität Asiens. Die Frage nach dem regionalen Schwerpunkt des Unternehmens in den Bereichen Produktion, Beschaffung und Absatzmarkt deckt diese

Variable ab (siehe Anlage I: S. 4). Etwas schwieriger stellt es sich mit der interkulturellen Kompetenz sowie dem Internationalisierungsgrad dar.

Abbildung 14 veranschaulicht die verwendeten Indikatoren zur Messung des Internationalisierungsgrades.

Abb. 13: Indikatoren zur Messung des Internationalisierungsgrades

Die Variable Internationalisierungsgrad
Auswahl der Indikatoren



Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Lutz (2008)

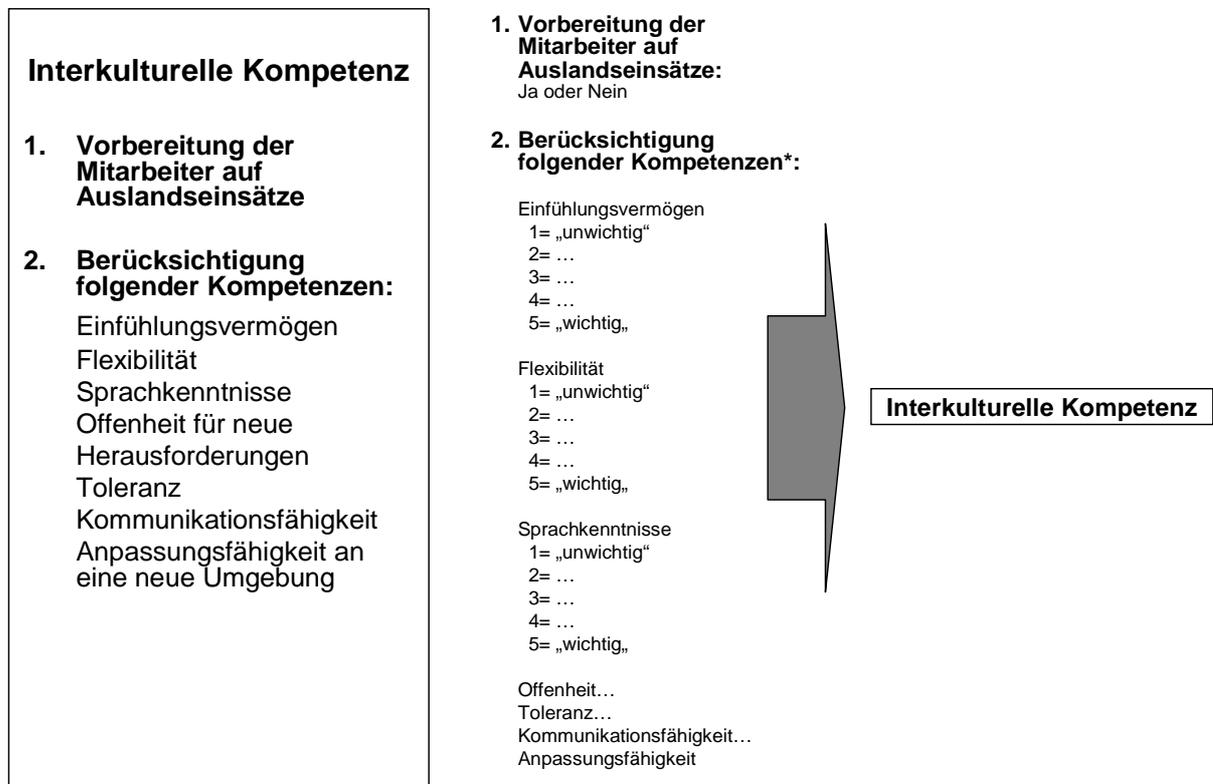
Die Abbildung zeigt, dass der Internationalisierungsgrad im Rahmen der verwendeten Daten durch die Verbindung der Indikatoren Anteil festangestellter Mitarbeiter, Anteil ausländischer Führungskräfte im Unternehmen und dem Anteil des Umsatzes im Ausland in Relation zum Gesamtumsatz bemessen wird (siehe Anlage I: S. 3). Die Einzelindikatoren werden dabei ungewichtet zu einem Summenindex zusammengeführt und durch die Anzahl der berücksichtigten Indikatoren dividiert. Auf dieser Basis wird im Weiteren der Einfluss des Internationalisierungsgrades auf den Unternehmenserfolg empirisch untersucht.

Um den Einfluss der interkulturellen Kompetenz im weiteren Verlauf analysieren zu können, wurden ebenso wie im Falle des Internationalisierungsgrades verschiedene Faktoren berücksichtigt. Die folgende Abbildung visualisiert diese Operationalisierung.

Abb. 14: Indikatoren zur Messung interkulturelle Kompetenz

Die Variable Interkulturelle Kompetenz

Auswahl der Indikatoren



* Im Mittel müssen von interkulturell kompetenten Unternehmen mehr als drei Punkte je Kompetenz vergeben werden

Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Lutz (2008).

Als interkulturell kompetent gilt das Personal von Unternehmen im Zuge dieser Ausarbeitung, wenn erstens das Unternehmen seine Mitarbeiter gezielt auf ihre Auslandstätigkeit vorbereitet und zweitens der abgebildete Kompetenzkatalog¹⁴⁶ dabei größtenteils berücksichtigt wird. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen, die ihr Personal auf Auslandsaufenthalte vorbereiten, Kompetenzen einfließen lassen, die im Unternehmen als international wichtig erachtet werden. Als größtenteils berücksichtigt gilt der Katalog, wenn im Mittel mehr als drei Punkte je Kompetenz vergeben wurden. Das heißt ein Schwellenwert von 27 muss in Summe überschritten sein. Dabei werden die jeweils zugewiesenen Werte ungewichtet als Summenindex in der operationalisierten Variable berücksichtigt. Es ist zur Bestimmung der Merkmalsausprägung im Falle der interkulturellen Kompetenz somit ein zweistufiges Verfahren konstruiert bei dem beide Stufen gleichermaßen relevant sind.

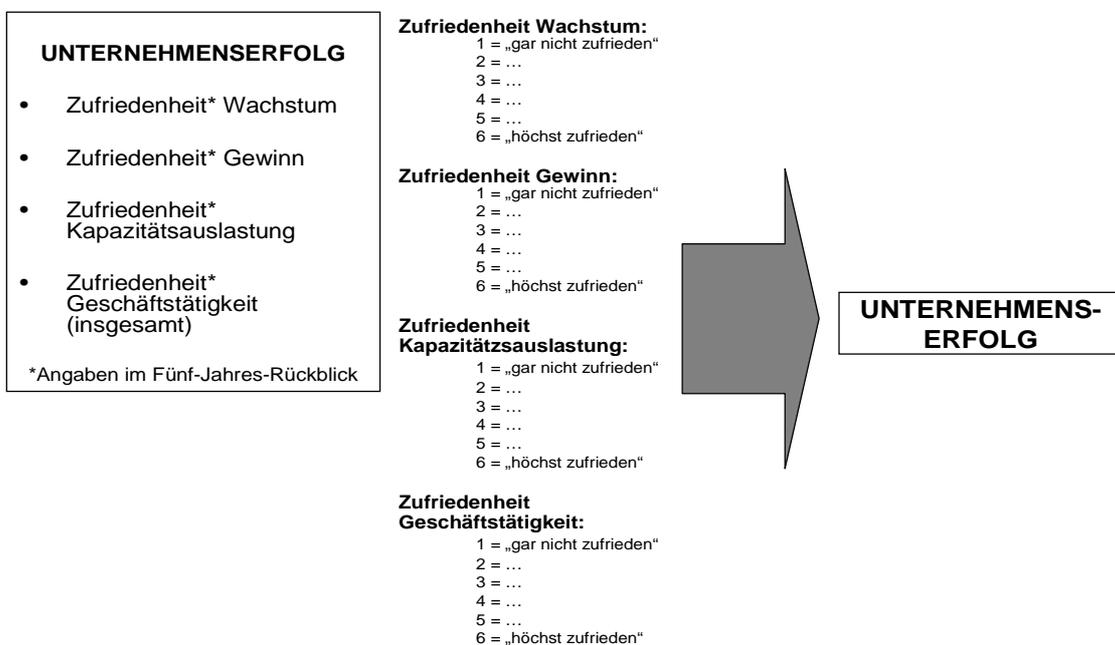
¹⁴⁶ Vgl. Anlage 1, S. 8 (Mitarbeiter): Es handelt sich dabei um die Bedeutung von Mitarbeiterkompetenzen im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung.

Zur Erfolgsmessung und damit als abhängige Variable zieht die dieser Arbeit zugrunde liegende Studie „Förderung der Globalisierungsfähigkeit von KMU“ sowohl subjektive als auch objektive Indikatoren in ergänzender Weise heran.¹⁴⁷ Die Unternehmensführung beurteilte die wirtschaftliche Situation ihres Unternehmens anhand der Kriterien Wachstum, Gewinn, Kapazitätsauslastung und der Geschäftstätigkeit insgesamt. Diese Daten stellen den Teil der subjektiven Erfolgsindikatoren. Ergänzt werden diese Angaben durch einen objektiven Indikator, den in diesem Fall das Umsatzwachstum der Jahre 2006, 2007 und 2008 darstellt.¹⁴⁸

Diese Forschungsarbeit bezieht sich lediglich auf die subjektiven Einschätzungen der Unternehmer bei der Bestimmung von Erfolg. Dazu wurden ihre Einzeleinschätzungen von Wachstum, Gewinn, Kapazitätsauslastung und der Geschäftstätigkeit ungewichtet summiert sowie durch die Anzahl der eingeflossenen Indikatoren dividiert und auf diese Weise zu einer allgemeinen Erfolgsvariable zusammengefasst. Dieses Vorgehen zeigt die folgende Abbildung:

Abb. 15: Die Erfolgsvariable

Welche Größen eignen sich am besten zur Erfolgsmessung?
Auswahl der Zielgröße



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lutz (2008).

¹⁴⁷ Vgl. Stehr (2010), S. 29.
¹⁴⁸ Vgl. Stehr (2010), S. 29f.

Für die Auswahl der subjektiven Einschätzungen durch die Unternehmer bei der Bestimmung von Erfolg bot unter anderem die unterschiedliche Beurteilung des Umsatzwachstums die Begründung (siehe auch 2.4). Unternehmer können ihren Erfolg bei gleichem Umsatzwachstum unterschiedlich bewerten. Darüber hinaus ist Umsatzwachstum nicht zwangsläufig gleichbedeutend mit unternehmerischem Erfolg. So können beispielsweise exorbitante Kosten einer Internationalisierung auch eine erhebliche Umsatzsteigerung deutlich relativieren. Selbstverständlich erscheint trotz der erhobenen Einwände eine komplementäre Einbeziehung der objektiven Indikatoren spannend. Ein bestätigendes Fundament wäre durch eine zusätzliche Untersuchung wünschenswert und steht daher im Erkenntnisinteresse zukünftiger Untersuchungen.

Für die operationalisierten Variablen ergeben sich die in der Tabelle 9 dargestellten Charakteristika.

Tab. 9: Deskriptive Statistik für die ausgewählten Variablen

Verwendete Variable	Mittelwert**	Median**	Modalwert**	Minimum	Maximum
Motive der Internationalisierung					
Neue Absatzmärkte	4,43***	5		1	6
Neue Beschaffungsmärkte	3,22***	3		1	6
Marktvolumen	3,75***	4		1	6
Wettbewerbsdruck	3,43***	4		1	6
Nachfolgen großer Kunden	3,16***	3		1	6
Instrumente der Internationalisierung					
Direkter Export	4,74***	5		1	6
Indirekter Export	4,10***	5		1	6
Langfristige Lieferverträge	3,42***	4		1	6
Vertragliche Kooperationen	3,79***	4		1	6
Tochtergesellschaften	3,25***	3		1	6
Nähe zum Kunden					
Kundenbetreuung			0	0	1
Informationsgrad					
Marktkennntnis			0	0	1
Gefestigte Unternehmensvision					
Gelebte Unternehmenswerte			0	0	1
Einfluss von Auslandsgesellschaften					
Bedeutung Tochtergesellschaften	3,25***	0		1	6
Internationalisierungsgrad					
• Anteil festangestellter Mitarbeiter im Ausland	1,31***	1		1	5
• Anteil ausländischer Führungskräfte	1,2***	1		1	5
• Anteil des Umsatzes im Ausland in Relation zum Gesamtumsatz	2,1***	2		1	5
Internationalisierungsgrad insgesamt	1,53***	1,33		1	5
Internationalisierungsattraktivität Asien					
Asiatische Unternehmensvertretung			0	0	1
Interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter					
• Vorbereitung der Mitarbeiter auf			0	0	1
• Berücksichtigung spezifischer Kompetenzen: Einfühlungsvermögen Flexibilität Sprachkenntnisse Offenheit (...) Toleranz Kommunikationsfähigkeit Anpassungsfähigkeit an neue Umgebung	21,01***	26,5		0	35
Unternehmenserfolg					
Zufriedenheit Wachstum*	3,77***	4		1	6
Zufriedenheit Gewinn*	3,44***	4		1	6
Zufriedenheit Kapazitätsauslastung*	3,85***	4		1	6
Zufriedenheit Geschäftstätigkeit* (insgesamt)	3,84***	4		1	6

*Angaben im Fünf-Jahres-Rückblick

**Angaben beziehen sich auf die gesamte Stichprobe

***Formal ist der Mittelwert kein adäquater Lageparameter bei ordinalen Skalen

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung

Tab. 10: Definition und Messung der Variablen

	Operationalisierte Variable	verwendete Variable	Skalenniveau	Wertebereich
Unabhängig				
Motive	Neue Absatzmärkte	Die Bedeutung der jeweiligen Motive	ordinal	1="trifft nicht zu"...6="trifft voll zu"
	Neue Beschaffungsmärkte	wird über eine sechsteilige	ordinal	1="trifft nicht zu"...6="trifft voll zu"
	Marktvolumen	Likert-Skala bestimmt	ordinal	1="trifft nicht zu"...6="trifft voll zu"
	Wettbewerbsdruck		ordinal	1="trifft nicht zu"...6="trifft voll zu"
	Nachfolgen großer Kunden		ordinal	1="trifft nicht zu"...6="trifft voll zu"
Instrumente	Direkter Export	Die Bedeutung der jeweiligen Motive	ordinal	0= trifft nicht zu
	Indirekter Export	wird über eine sechsteilige	ordinal	1="unwichtig"... 6="sehr wichtig";
	Langfristige Lieferverträge	Likert-Skala bestimmt;	ordinal	
	Vertragliche Kooperationen	zusätzlich kann in diesem Fall	ordinal	
	Tochtergesellschaften	auch "unzutreffend" vermerkt werden	ordinal	
Hypothesen	UV2: Nähe zum Kunden	Kundenbetreuung	nominal	0= Nein; 1= Ja
	UV3: Informationsgrad	Marktkennntnis	nominal	0= Nein; 1= Ja
	UV4: Gefestigte Unternehmensvision	Gelebte Unternehmenswerte	nominal	0= Nein; 1= Ja
	UV5: Einfluss von Auslandsgesellschaften	Bedeutung Tochtergesellschaften	ordinal	0= trifft nicht zu 1="unwichtig"... 6="sehr wichtig";
	UV6: Internationalisierungsgrad	Die nachfolgend aufgeführten Einzelindikatoren werden ungewichtet zu einem Summenindex zusammengeführt und durch die Anzahl der berücksichtigten Indikatoren (3) dividiert. 1. Anteil festangestellter Mitarbeiter im Ausland 2. Anteil ausländischer Führungskräfte 3. Anteil des Umsatzes im Ausland in Relation zum Gesamtumsatz	ordinal	1= keine 2= 1% - 25% 3= 26% - 50% 4= 51% - 75% 5= 76% - 100%
	UV7: Internationalisierungsattraktivität Asien	Unternehmensvertretung	nominal	0= Nein; 1= Ja
	UV8: Interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter	Zusammengesetzte Variable aus einem Set an Dummy-Variablen (zweistufiges Verfahren): 1.) Dummy Variable bestimmt ob eine Vorbereitung auf eine bevorstehende Auslandstätigkeit stattfindet, 2.) Dummy-Variable bestimmt ob dabei ausgewählte Kompetenzen berücksichtigt werden (im Mittel sind mehr als drei Punkte je Kompetenz zu vergeben); beide Stufen müssen erfüllt sein 1. Vorbereitung der Mitarbeiter auf 2. Berücksichtigung spezifischer Kompetenzen: Einfühlungsvermögen Flexibilität Sprachkenntnisse Offenheit (...) Toleranz Kommunikationsfähigkeit Anpassungsfähigkeit an neue Umgebung	nominal ordinal	0= Nein; 1= Ja 1= "unwichtig" 2=... 3=... 4=... 5= "wichtig" größer gleich 27=Ja; <27= Nein
	Abhängig	AV: Unternehmenserfolg	Die nachfolgend aufgeführten Einzelindikatoren werden ungewichtet zu einem Summenindex zusammengeführt und durch die Anzahl der berücksichtigten Indikatoren (4) dividiert. 1. Zufriedenheit Wachstum* 2. Zufriedenheit Gewinn* 3. Zufriedenheit Kapazitätsauslastung* 4. Zufriedenheit Geschäftstätigkeit* (insgesamt)	ordinal

*Angaben im Fünf-Jahres-Rückblick

**Angaben beziehen sich auf die gesamte Stichprobe

***Formal ist der Mittelwert kein adäquater Lageparameter bei ordinalen Skalen

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung

3.4 Methodik

In vorangehenden Abschnitten dieses Kapitels (3.1 sowie 3.2) wurden auf Basis der theoretischen Grundlagen (Kapitel 2) die relevanten Determinanten sowie die Erfolgsgrößen bestimmt. Da diese Arbeit über eine rein theoretische Modellierung von Wirkungszusammenhängen hinausgeht, wird an dieser Stelle die Methodik der Auswertung der verfügbaren Datenbasis erläutert.

Zunächst wird die gesamte Stichprobe mit einer Fallzahl von 272 um die Fälle bereinigt, bei denen relevante Angaben fehlen. Ebenso wird die Stichprobe bereinigt, indem Großunternehmen aus der Analysegruppe entfernt werden. Als Großunternehmen gelten, der gegebenen Definition entsprechend (siehe Abschnitt 2.2.1), Unternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern und/oder einem Jahresumsatz von über 50 Millionen Euro. Nach der Bereinigung beläuft sich die Fallzahl der Stichprobe nun mehr auf 216.

Zur weiteren Untersuchung der Unternehmensgruppen wird als Methodik ein Testverfahren für die Gleichheit von Anteilswerten, ähnlich dem Mittelwertvergleich durch die Teststatistik T, gewählt.¹⁴⁹ Der Test auf die Gleichheit von Anteilswerten ermöglicht es zu überprüfen, ob der Anteil einer Merkmalsausprägung, wie beispielsweise vorbereitende interkulturelle Maßnahmen vor einem Auslandsaufenthalt der Mitarbeiter, in der Gruppe „erfolgreicher“ Unternehmen signifikant höher ist als in der der „weniger erfolgreichen“. Dazu werden alle noch in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen nach „erfolgreich“ oder „weniger erfolgreich“ klassifiziert. Den Trennwert dazu bildet formal der Median¹⁵⁰ des subjektiven Erfolgsindikators (siehe Abschnitt 3.2). Daraus ergeben sich zwei unabhängige Stichproben. Die Gruppe der „Erfolgreichen“ umfasst danach 94 Unternehmen und die Gruppe der „Weniger erfolgreichen“ 122 Unternehmen.

In einem weiteren Schritt muss nun identifiziert werden, welche der Unternehmen innerhalb der jeweiligen Gruppen über das zu untersuchende Merkmal verfügen, um die Anteile im Anschluss bestimmen zu können (siehe Abbildung 15). Die Ausprägungen der Unternehmen

¹⁴⁹ Von dem gängigeren Verfahren eines Mittelwertvergleichs wurde abgesehen, da dieses Verfahren auf den Verteilungsparameter, in diesem Fall den Mittelwert, abstellt. Dieser ist rein formal aber nur bei den metrisch skalierten Variablen anwendbar. Viele der verwendeten Variablen sind ordinal oder sogar nominal skaliert, daher bietet sich der Vergleich von Anteilen innerhalb der Stichprobe an.

¹⁵⁰ Vgl. Kühnel/Krebs (2001), S. 81: Es wird hier der Median zur Teilung der Stichprobe verwendet. Das gängigere Maß des arithmetischen Mittels lässt sich formal nicht verwenden, da die Berechnung grundsätzlich metrisches Messniveau voraussetzen würde. Die Variablen in diesem Fall sind jedoch ordinal skaliert. Mittelwert und Median selektieren in diesem Fall die gleichen Unternehmen.

bei den Variablen Kundennähe, Informationsgrad, gefestigte Unternehmensvision, Internationalisierungsaktivität in Asien und auch die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter lassen sich verhältnismäßig leicht bestimmen, da zumindest die operationalisierten Variablen in diesen Fällen nominal skaliert sind und die Selektion auf dieser Basis vorgenommen werden kann. Der Anteil bestimmt sich durch die Anzahl der Merkmalsträger in Relation zur Unternehmensanzahl innerhalb der Gruppe. Für die zusammengesetzten und ordinal skalierten Variablen wurde der jeweilige Median herangezogen. So gilt für den Internationalisierungsgrad der Wert 1,33 und für die Erfolgsvariable der Wert vier als Schwelle.

Neben den aufgestellten Hypothesen (siehe 3.1) werden auch die als relevant spezifizierten Internationalisierungsgründe und Marktbearbeitungsformen dem Vergleich unterzogen. In beiden Fällen wurde der in der Ursprungsstudie der Universität Ulm der Wert drei verwendet, um die relevanten Gründe und Formen zu bestimmen. Diese Schwelle wurde als Trennwert übernommen und begründet in diesen Fällen auch die Anteile innerhalb der einzelnen Gruppen. Die Bedeutung von Tochtergesellschaften ist ebenfalls den Marktbearbeitungsformen zuzuordnen (siehe 3.2). Der Schwellenwert bestimmt sich in diesem Fall den Internationalisierungsformen und -motiven entsprechend. Der Wert drei gilt somit auch für die Tochtergesellschaften als anteilsbildendes Kriterium.

Zum Vergleich der analysierten Anteilswerte wird der Test des Mittelwertvergleichs lediglich leicht abgewandelt, man erhält eine auf Anteilswerte spezialisierte Test-Statistik.¹⁵¹ Darüber hinaus verläuft die Prüfung von Hypothesen über den Unterschied zwischen Anteilswerten bei unabhängigen Stichproben analog zur Prüfung von Hypothesen über Mittelwertunterschiede. Es wird ein fünfstufiges Verfahren angewandt.

Tab. 11: Schritte des Hypothesentests

1. Auswahl des Tests
2. Formulierung der Nullhypothese
3. Festlegung des Signifikanzniveaus
4. Berechnung der Teststatistik
5. Entscheidung über die Annahme oder Ablehnung der Nullhypothese

Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁵¹ Vgl. Diekmann (2004), S. 589ff.

Kurz gefasst bedeutet dies, dass im folgenden zwei unabhängige Stichproben mit dem Umfang $N_1= 94$ und $N_2= 122$ im Fall verschiedener Merkmale auf die Gleichheit der Anteilwerte untersucht werden. Mit einer Fallzahl von $N>30$ gilt die Verteilung annähernd als normalverteilt. Getestet werden einseitige; genauer rechtsseitige, Hypothesen:

$$H_0: \pi_1 \leq \pi_2 \quad H_1: \pi_1 > \pi_2$$

Ziel ist es somit zu widerlegen, dass der Anteil der Unternehmen die über das zu untersuchende Merkmal verfügen in der Gruppe der erfolgreichen geringer oder gleich dem Anteil der Merkmalsträger in der Gruppe der weniger erfolgreichen ist.

Sowohl hinsichtlich der Internationalisierungsgründe und –formen als auch bei den aufgestellten Hypothesen werden signifikante Unterschiede analysiert. Dieses Vorgehen ermöglicht Aussagen bezüglich erfolgreicher Internationalisierungsstrategien für KMU. In Abschnitt 5 dieses Kapitels (3.5) werden die Ergebnisse der empirischen Datenanalyse dargestellt. Abgeschlossen wird das Kapitel (siehe 3.6) mit einer kritischen Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.

3.5 Ergebnisse

Die theoretisch hergeleiteten Hypothesen, Internationalisierungsformen und Internationalisierungsgründe sind der beschriebenen Methodik entsprechend (siehe 3.3) empirisch untersucht worden. In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse des Anteilsvergleichs beschreibend dargestellt, um abschließend empirisch nachvollziehbare Empfehlungen zu geben. Konkret sollen Unterschiede abgebildet werden, die letztlich Erfolg bezüglich der Internationalisierung von KMU erklären können. Überprüft wurde, welche Unterschiede zwischen „erfolgreichen“ und „weniger erfolgreichen“ KMU im Zuge der Internationalisierung bestehen und signifikant sind. Die folgende Tabelle 12 bietet einen Überblick der im Weiteren beschriebenen Ergebnisse.

Tab. 12: Anteile der Untersuchungsgruppen

	Anteil "erfolgreiche" Unternehmen (Mittelwert)	Anteil "weniger erfolgreiche" Unternehmen (Mittelwert)	Prüfgröße Wert z
Motive			
Neue Absatzmärkte	79,79% (5,05)	59,02% (3,95)	3,246***
Neue Beschaffungsmärkte	44,68% (3,32)	38,52% (3,14)	0,911
Marktvolumen	61,7% (4,14)	49,18% (3,47)	1,833**
Wettbewerbsdruck	54,26% (3,7)	37,7% (3,22)	2,424***
Nachfolgen großer Kunden	48,94% (3,46)	31,15% (2,93)	2,659***
Instrumente			
Direkter Export	62,77% (3,96)	50,82% (3,29)	1,754**
Indirekter Export	48,94% (3,22)	31,97% (2,27)	2,531***
Langfristige Lieferverträge	31,91% (2,39)	22,13% (1,68)	1,617*
Vertragliche Kooperationen	39,36% (2,74)	38,52% (2,48)	0,125
Tochtergesellschaften	22,34% (1,69)	20,49% (1,53)	0,329
Hypothesen			
Kundennähe	35,11%	29,51%	0,875
Informationsgrad	37,23%	35,25%	0,302
Gefestigte Unternehmensvision	15,96%	12,30%	0,772
Tochtergesellschaften	22,34%	20,49%	0,329
Internationalisierungsgrad	42,55%	31,97%	1,602*
Internationalisierungsfokus auf Asien	44,68%	31,15%	2,042**
Interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter	30,85%	16,39%	2,515***

***Signifikant mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1%

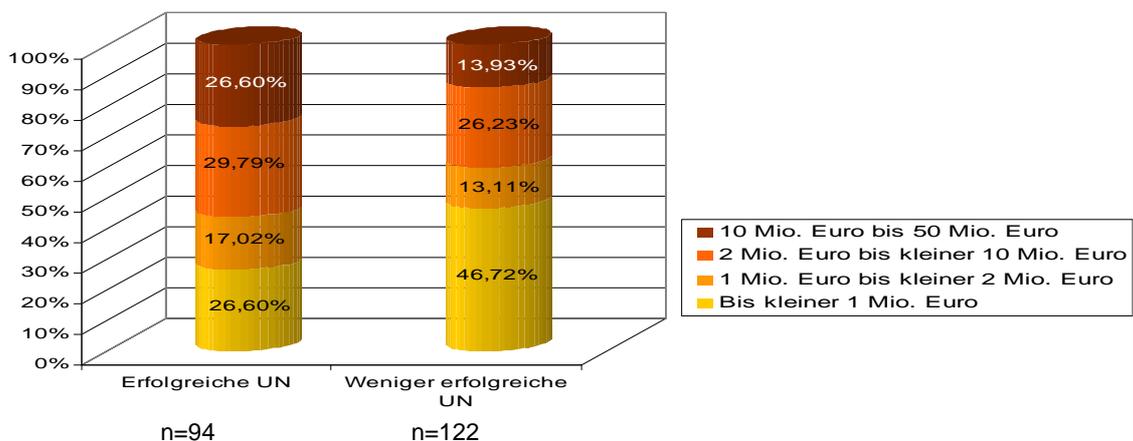
** Signifikant mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5%

* Signifikant mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10%

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen

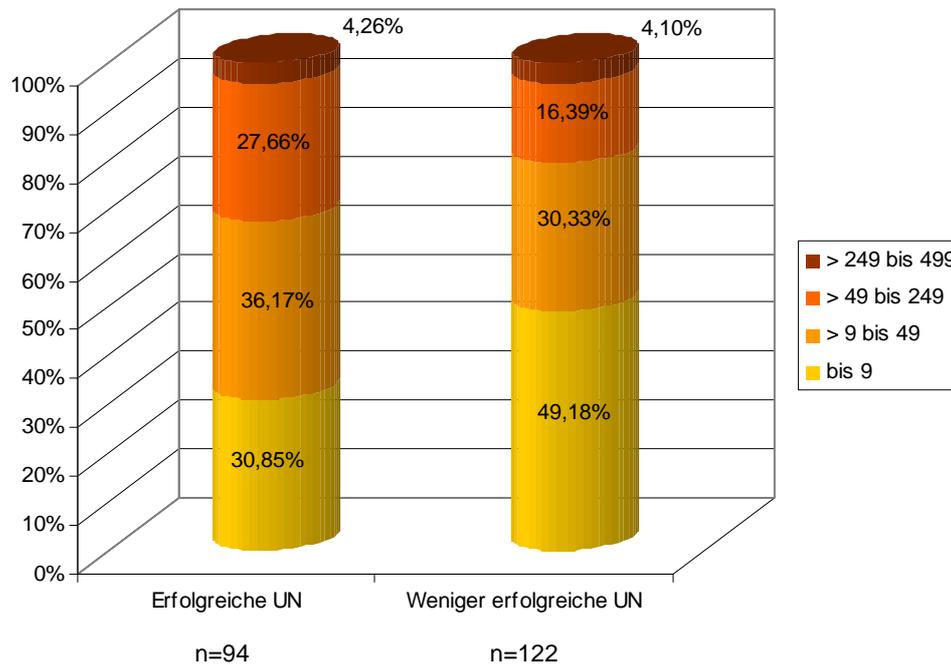
Die Untersuchung der in den einzelnen Gruppen repräsentierten Unternehmen ergab partiell Unterschiede in der Zusammensetzung. Die Abbildungen 16 und 17 zeigen die prozentuale Verteilung in den jeweiligen Gruppen nach Umsatz sowie nach Anzahl der Mitarbeiter.

Abb. 16: Unternehmensgröße nach Umsatz in Untersuchungsgruppen



Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 17: Unternehmensgröße nach Mitarbeiterzahl in Untersuchungsgruppen



Quelle: Eigene Darstellung

Aus der grafischen Darstellung geht hervor, dass sich die Untersuchungsgruppen in der Repräsentanz größerer Unternehmen unterscheiden. Die statistische Analyse brachte hervor, dass die Gruppe der „erfolgreichen“ KMU sowohl bei der Anzahl beschäftigter Mitarbeiter als auch bei der Unternehmenskategorisierung nach Jahresumsatz einen signifikant höheren Anteil größerer Unternehmen umfasst.¹⁵²

Motive der Internationalisierung

Was den Anteilsvergleich der Internationalisierungsmotive betrifft, so zeichneten sich unter den theoretisch möglichen Gründen der Internationalisierung (siehe Abschnitt 2.1.3) innerhalb der Unternehmensstichprobe lediglich die Schaffung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte, das Marktvolumen, der Wettbewerbsdruck sowie das Nachfolgen großer Kunden als relevante Determinanten der Internationalisierung aus.

Mit einem Anteilswert von 79,79% in der Gruppe der „erfolgreichen“ KMU und einem Mittelwert von 5,05 erscheint die Internationalisierung zur Schaffung neuer Absatzmärkte besonders attraktiv. In der Gruppe der „weniger erfolgreichen“ KMU sahen lediglich 59,02%

¹⁵² Signifikant ist der Unterschied im Fall von Unternehmen mit einem jährlichen Umsatz von 10 Mio. Euro bis 50 Mio. Euro und bei einer Mitarbeiterzahl von 49 bis 249 Mitarbeitern.

die Schaffung eines neuen Absatzmarktes als zutreffendes Motiv ihrer Internationalisierung. Dementsprechend lag der Mittelwert bei dieser Merkmalsausprägung auch nur bei 3,95. Der Unterschied der beiden Gruppen bezüglich der Anteilswerte ist dabei signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von weniger als 1%. Auch der Wettbewerbsdruck stellt mit einem Anteil von 54,26% ein bedeutendes Motiv der Internationalisierung innerhalb der „Erfolgsgruppe“ dar. Auch in diesem Fall unterscheiden sich die Klassen hoch signifikant voneinander. Es gaben hingegen nur 37,7% der „weniger erfolgreichen“ mittelständischen Unternehmen an, aus Gründen des Wettbewerbsdrucks zu internationalisieren. Ein ähnliches Ergebnis zeigte sich für das Nachfolgen großer Kunden als Internationalisierungsmotiv. Während 48,94% der „erfolgreichen“ Unternehmen angaben, zu internationalisieren, weil sie großen Kunden nachfolgen wollten, waren es bei den „weniger erfolgreichen“ lediglich 31,15% die dieses Motiv der Internationalisierung nannten. Auch hier ist der Unterschied der Anteilswerte hoch signifikant. Als signifikant (Irrtumswahrscheinlichkeit von weniger als 5%) gilt auch der Unterschied beim Marktvolumen. Als zutreffendes Motiv der Internationalisierung gaben 61,7% der „erfolgreichen“ KMU das Marktvolumen an, während sich nur 49,18% der „weniger erfolgreichen“ KMU auf dieses Motiv bezogen. Einzige Ausnahme bildet der Beschaffungsmarkt. Beide Gruppen ordneten diesem Motiv mit Mittelwerten von 3,32 und 3,14 eher mäßige Bedeutung im Rahmen der Unternehmensinternationalisierung zu.

Formen der Internationalisierung

Mit Blick auf die verwendeten Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen ließen sich im Rahmen der durchgeführten Umfrage der direkte sowie der indirekte Export, langfristige Lieferverträge, vertragliche Kooperationen sowie Tochtergesellschaften als wichtige Wege der Internationalisierung selektieren (siehe Abschnitt 3.2).

Der Stichprobenvergleich unter dem Fokus der Internationalisierungsform zeigt, dass sich die Unternehmensgruppen im Speziellen was den Export betrifft stark unterscheiden. In beiden Gruppen gilt der direkte Export zwar als wichtigstes Instrument der Internationalisierung, dennoch benennen in der Gruppe der „weniger erfolgreichen“ mit einem Anteil von 50,82% (zum Vergleich: 62,77% sind es bei den „erfolgreichen“ Unternehmen) vergleichsweise wenige dieses als wichtig. Noch stärker und damit hoch signifikant fällt der Unterschied bei der Beurteilung des indirekten Exports aus. Dieser gilt zwar insgesamt als weniger wichtig als der direkte, jedoch beurteilten mit 48,94% wesentlich mehr „erfolgreiche“ KMU diesen mit

wichtig als „weniger erfolgreiche“. Jene wiesen lediglich einen Anteil von 31,97% auf. Kaum Unterschiede hingegen sind bei Formen wie der vertraglichen Kooperation sowie der Gründung von Tochtergesellschaften gemessen worden. Insbesondere die Gründung von ausländischen Tochtergesellschaften galt für die befragten KMU insgesamt mit Mittelwerten von 1,69 („erfolgreiche“ KMU) und 1,53 („weniger erfolgreiche“ KMU) als irrelevante Form der Internationalisierung.

Hypothetische Erfolgsstrategien

Die Untersuchungen zu den aufgestellten Hypothesen (siehe Abschnitt 3.1) wiesen im Rahmen der interkulturellen Kompetenz den bedeutendsten Unterschied nach. Die Gruppen unterscheiden sich in ihren Werten mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von weniger als 1% auf hoch signifikantem Niveau. Während in der Gruppe der „erfolgreichen“ KMU 30,85% der Unternehmen als interkulturell kompetent ausgewiesen werden, liegt der Anteil bei den „weniger erfolgreichen“ Unternehmen mit 16,39% wesentlich niedriger. Dieser Befund lässt sich durch Ergebnisse der Studie „Förderung der Globalisierungsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen“ der Universität Ulm ergänzen. Diese ergaben, dass insbesondere die kleinen Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern der Qualifikation der Mitarbeiter nur eine marginale Bedeutung für den Unternehmenserfolg zuweisen.¹⁵³

Auch den räumlichen Fokus bei der Internationalisierung betreffend lassen sich signifikante Unterschiede zwischen beiden Gruppen nachweisen. Der Anteil derer, die sich innerhalb der erfolgreichen Gruppe bei Absatz, Produktion oder Beschaffung auf den asiatischen Markt begaben, liegt bei 44,68%, während nur 31,15% der „weniger erfolgreichen“ Unternehmen in dieser Region der Welt aktiv sind. Dieses Ergebnis basiert auf einer Irrtumswahrscheinlichkeit von weniger als 5%.

Dem Internationalisierungsgrad ist ein schwach signifikanter Unterschied zuzuweisen. Während die „erfolgreichen“ Unternehmen zu 42,55% einen hohen Internationalisierungsgrad aufweisen liegt der Anteil bei den „weniger erfolgreichen“ Unternehmen bei 31,97%, mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 10% kann von einem Unterschied zwischen den Gruppen ausgegangen werden.

¹⁵³ Vgl. Stehr (2010), S. 32.

Bei anderen Einflussgrößen wie dem Informationsgrad, der gefestigten Unternehmensvision und der Bedeutung der Kundennähe brachte der Anteilsvergleich keine signifikanten Unterschiede hervor. Dieser Befund lässt sich ebenfalls durch die Ergebnisse der Ulmer Studie ergänzen. Diese brachte hervor, dass der Informationsgrad und auch der Wert der Kundenbetreuung mit zunehmender Unternehmensgröße steigen. Wie die Abbildungen 16 und 17 zeigen umfasst die „erfolgreiche“ Unternehmensgruppe einen höheren Anteil größerer Unternehmen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, ein Unterschied der Stichproben auf Basis der Anteilswerte lässt sich bei drei der insgesamt sieben Hypothesen nachweisen. Zutreffend ist ein Unterschied im Falle des Internationalisierungsgrads, der interkulturellen Kompetenz und der Fokussierung auf den asiatischen Markt. Mit Blick auf die Internationalisierungsmotive zeigen die Ergebnisse bei fast allen der fünf ausgewählten Motive einen bedeutsamen Unterschied, einzige Ausnahme bildet hierbei die Erschließung neuer Beschaffungsmärkte. Markante Unterschiede bei der Wahl der Internationalisierungsinstrumente zeigen sich für beide Formen des Exports sowie bei der Schließung langfristiger Lieferverträge. Eine Begründung der in diesem Abschnitt genannten Ergebnisse schließt sich in Abschnitt 3.6 an.

3.6 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Gründe der analysierten Stichprobenunterschiede erörtert.

Motive der Internationalisierung

Die Internationalisierungsmotive betreffend zeigten sich bei der Schaffung neuer Absatzmärkte, dem Wettbewerbsdruck, dem Marktvolumen und dem Nachfolgen großer Kunden signifikante Unterschiede. Die „erfolgreichen“ KMU gaben diese Beweggründe bedeutend häufiger als internationalisierungsrelevant an. Inhaltlich könnte hinter dieser Beurteilung eine klare Internationalisierungsstrategie der „erfolgreichen“ Unternehmen stehen. Das heißt, dass Unternehmen aus der Gruppe der „erfolgreichen“ KMU sich zweifelsfrei für ein Motiv aussprechen können, weil der Internationalisierungsbedarf vorab eindeutig analysiert wurde. Dies versetzt die Unternehmer möglicherweise in die Lage, bestimmten Motiven der Internationalisierung hohe Werte in der Umfrage zuzuordnen. Möglicherweise könnten so mehr KMU dieser Unternehmensgruppe den kritischen Wert von drei überschreiten. Als Folge steigt der Anteil an Unternehmen in einem bestimmten Segment. Berücksichtigt werden bei der Analyse eben nur jene Unternehmen deren

Individualwert den kritischen Wert von drei überschreitet. So liegt der Anteil im Falle der Schaffung neuer Absatzmärkte bei knapp 80%. Als ein verstärkendes Indiz dieser Aussage könnte beispielsweise der hohe Mittelwert bei der Frage nach der Bedeutung neuer Absatzmärkte für die Internationalisierungsentscheidung angeführt werden. Dieser liegt hier bei 5,05 bei einem Maximalwert von 6. Unternehmen hingegen, die sich ihrer ausschlaggebenden Motive nicht sicher sind, werden eventuell verstärkt Werte um 3 wählen, den notwendigen Schwellenwert nicht überschreiten und auf diese Weise in der Anteilsberechnung nicht berücksichtigt. Folge wäre mit Blick auf die gewählte Methodik (siehe 3.3), der Unternehmensanteil bei den einzelnen Motiven wird wesentlich geringer ausfallen. Zum Vergleich, bei der Schaffung neuer Absatzmärkte bleibt die Gruppe der „weniger erfolgreichen“ Unternehmen mit ihrem Anteil mehr als 20% hinter den „erfolgreichen“ zurück. Würde von diesem Erklärungsansatz ausgegangen werden, so wäre dies ein klares Votum für eine konkrete Internationalisierungsstrategie, die auf einer komplexen Analyse basiert. Dies ließe sich in einer Weiterführung der Studie überprüfen, in dem neben den Internationalisierungsmotiven auch die verwendeten Strategien und die Komplexität vorangegangener Analysen abgefragt und ausgewertet würden. Eine nachträglich durchgeführte Analyse zur Untersuchung eines Stichprobenunterschieds bezüglich der Strategiewahl erbrachte bereits, dass tatsächlich ein signifikanter Unterschied bei der Verwendung einer konkreten Strategie vorliegt. Signifikant häufiger weisen KMU der „erfolgreichen“ Gruppe Internationalisierungsstrategien auf. Das Argument, klare Strategien begünstigen den Internationalisierungserfolg, findet damit Unterstützung. Zu prüfen bliebe der Einfluss der Komplexität einer zuvor vorgenommenen Analyse.

Das Motiv der Herstellung neuer Beschaffungsmärkte wurde von den Unternehmen der Studie als weniger relevant eingestuft. Eine Begründung dafür könnte die Struktur der KMU liefern. Der Produktionsfaktor Arbeit wird von KMU meist in Deutschland rekrutiert. Es liegt die Vermutung nahe, dass auch andere Produktionskomponenten wie Rohstoffe und Maschinen von deutschen Lieferanten bereitgestellt werden oder schon seit längerer Zeit aus dem Ausland bezogen werden und es nicht mehr als aktuell bedeutsames Internationalisierungsmotiv angegeben wird.

Die Frage, ob es sich bei den relevanten Internationalisierungsmotiven verstärkt um aktive oder reaktive Motive handelt, lässt sich nicht eindeutig beantworten. Relevant scheinen beide Arten gleichermaßen.

Formen der Internationalisierung

Bei den Formen der Internationalisierung wurde der Export in beiden Gruppen als wichtigstes Instrument beurteilt. Dennoch zeigte sich bei der Prüfung der konkreten Anteilswerte ein signifikanter Unterschied. In der Gruppe der „erfolgreichen“ KMU sprachen sich verstärkt Akteure für den Export als Form der Internationalisierung aus. Vertragliche Kooperationen gelten nach Auswertung der Daten ebenfalls als wichtiges Instrument, aber ein signifikanter Unterschied offenbarte sich in diesem Fall nicht. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Tochtergesellschaften. Etwas ausgeprägter ist der Unterschied im Zuge langfristiger Lieferverträge, hier setzen sich die „erfolgreichen“ KMU leicht von den „weniger erfolgreichen“ ab. Langfristige Lieferverträge ins Ausland bestehen in der Gruppe der „erfolgreichen“ Unternehmen häufiger.

Eine Erklärung für die relativ geringen Unterschiede bei der Wahl des Internationalisierungsinstruments kann der Kostenaspekt bieten. Die Ressourcenbindung fällt bei den jeweiligen Instrumenten sehr unterschiedlich aus. So ist die Ressourcenbindung im Falle des Exports verhältnismäßig gering und damit auch das Internationalisierungsrisiko. Eine ähnliche finanzielle Ressourcenausstattung in beiden Gruppen könnte die Entscheidung diesbezüglich determinieren und ähnliche Ergebnisse hervorbringen. Diese Gegebenheit kann als Erklärung für das fast identische Wertigkeitsranking und die dabei nur gering ausfallenden Unterschiede zwischen den Gruppen aber nicht zweifelsfrei herangezogen werden, weist die Gruppe der „erfolgreichen“ KMU doch eine signifikant höhere Anzahl an größeren Unternehmen auf. Dennoch ist dieser Gedanke nicht grundsätzlich auszuschließen. Der höhere Umsatz eines Unternehmens ist nicht zwangsläufig mit einer besseren finanziellen Ressourcenausstattung gleichzusetzen (beispielsweise bei hohen aufzuwendenden Kosten). Zur Bestimmung der finanziellen Ressourcenausstattung sollte neben dem jährlichen Unternehmensumsatz ein weiterer Indikator, wie die unternehmerische Gewinnrückführung, herangezogen werden. Die signifikanten oder sogar hochsignifikanten Unterschiede im Falle des direkten und indirekten Exports können an dieser Stelle bestärkend in die Argumentation integriert werden. Ist doch insbesondere der indirekte Export die Form mit der geringsten Ressourcenbindung und entledigt sich somit am stärksten einer finanziellen Determinierung (siehe Abschnitt 2.1.4). Auch hier ließe sich für die leicht erhöhten Werte im Fall der Erfolgsgruppe die klare Analyse des Internationalisierungsvorgehens mit der gleichen Argumentation wie bei den Motiven heranziehen. Unternehmer, die gut über die Internationalisierungsoptionen ihres Unternehmens und das gewählte Vorgehen informiert

sind, werden sich eindeutiger zu einer Aussage bezüglich der Form bekennen, als solche, die lediglich mangelhaft über die Internationalisierungsvorgänge im eigenen Unternehmen unterrichtet sind. Der für den Anteilsvergleich gewählte Schwellenwert würde von ihnen seltener erreicht.

Eine weitere Interpretation für den hohen Anteil des Exports bei der Wahl des Internationalisierungsinstruments können inkrementale Internationalisierungsprozesse bieten. Diese beschreiben einen stufenweisen Ablauf der Internationalisierung, vom Export über das Joint Venture zur Tochtergesellschaft ist ein mögliches Szenario.¹⁵⁴ Eventuell ist der Export aktuell so stark, weil sich viele Unternehmen und möglicherweise insbesondere die „erfolgreichen“ erst in einer frühen Phase der Internationalisierung befinden. In diesem Fall erscheint eine Zeitreihe zur Beobachtung dieser Zahlen interessant. Wie sieht die Verteilung in fünf bis zehn Jahren aus? Sind die gleichen Unternehmen erfolgreich? Hat sich das verwendete Internationalisierungsinstrument verändert und ist der Internationalisierungsgrad der jeweiligen Unternehmen im Sinne von Abbildung 2 gestiegen?

Hypothetische Erfolgsstrategien

Was die hypothetisch entwickelten Strategien (siehe 3.1) betrifft, so wurden sieben Strategien ausgemacht, die potentiell einen Unterschied zwischen „erfolgreichen“ und „weniger erfolgreichen“ Unternehmen begründen sollten. Lediglich drei der untersuchten strategischen Merkmale erwiesen sich als signifikant. Am gravierendsten zeigte sich der Unterschied zwischen den Gruppen beim Merkmal interkulturell kompetenter Mitarbeiter. Nur knapp 16% der KMU aus der Gruppe der „weniger erfolgreichen“ bereiten ihre Mitarbeiter gezielt (dem Maßnahmenkatalog entsprechend) auf eine Tätigkeit im Ausland vor. Unter den „erfolgreichen“ sind es mit knapp 31% fast doppelt so viele Unternehmen, die ihre Mitarbeiter angemessen auf einen Auslandsaufenthalt vorbereiten. Ebenso signifikant offenbarte sich der Unterschied bei der Wahl einer internationalen Zielregion. Während sich fast 45% der „erfolgreichen“ Unternehmen für eine aktive Bearbeitung des erfolgversprechenden asiatischen Raums entscheiden, lag der Anteil bei den „weniger erfolgreichen“ bei nur 31%. Mit geringer Signifikanz konnte auch der Internationalisierungsgrad als Unterscheidungsmerkmal identifiziert werden. So weisen die „erfolgreichen“ Unternehmen zu 42,55% einen hohen Internationalisierungsgrad auf. Der

¹⁵⁴ Vgl. Kreikebaum (2002), S. 11f.

Anteil bei den „weniger erfolgreichen“ Unternehmen liegt hingegen lediglich bei 31,97%. Da der Internationalisierungsgrad als schwach signifikant ausgewiesen ist und mit dem Median ein relativer Schwellenwert zur Teilung der Gruppe herangezogen wurde der hier sehr niedrig ausgefallen ist (Median bei 1,33, siehe Abschnitt 3.4), lässt sich auf Basis dieser Studie kein eindeutiger Beleg für die Stützung der These des Internationalisierungsgrades (Hypothese 6, Abschnitt 3.1) treffen. Bei der Betrachtung weiterer Ergebnisse im Bereich der Internationalisierungsformen und -motive, kann der Einfluss eines hohen Internationalisierungsgrades weiter entkräftet werden. Das Motiv neue Absatzmärkte zu erschließen scheint für die Untersuchungsgruppen von unterschiedlichem Interesse. So sind es in der Gruppe der „erfolgreichen“ mit knapp 63% wesentlich mehr Unternehmen, die sich für dieses Internationalisierungsmotiv aussprechen. Der Unterschied ist hier hochsignifikant. Zusätzlich ist es der Export der sich im Unterschied zur Gründung von Tochtergesellschaften als begehrtestes Internationalisierungsinstrument innerhalb der Gruppe erwiesen hat. Dennoch lassen die Verbindung von Internationalisierungsgrad und der Ressourcenbindung (siehe Abbildung 2) stark vermuten dass ein Zusammenhang zum Unternehmenserfolg besteht. Doch welche Komponenten des Internationalisierungsgrades sind dabei im einzelnen von Bedeutung? Der Internationalisierungsgrad allein als Indikator scheint in seiner Aussagekraft auf dieser Datenbasis schwach. Gerade die Ressourcenausstattung scheint in diesem Zusammenhang von hervorzuhebender Bedeutung bestimmt sie doch maßgebliche Elemente wie die Qualität des Personals, strategische Planungskompetenz des Managements im Zuge einer internationalen Unternehmensaktivität. In diesem Fall scheint eine komplexere Untersuchung der Einzelkomponenten des Internationalisierungsgrades notwendig. Die Aussage ein höherer Internationalisierungsgrad führt zu internationalem Unternehmenserfolg scheint nicht hinreichend konkret.

Unternehmen, die sich bei ihrer Internationalisierung auf den asiatischen Markt konzentrierten oder ihre Mitarbeiter gezielt auf ihre Auslandseinsätze vorbereiten, waren signifikant häufiger in der Gruppe der „erfolgreichen“ KMU zu beobachten. Zwischen dem interkulturellen Know-how eines Unternehmens und seiner Aktivität in entfernten Regionen kann ein enger Zusammenhang hergestellt werden. Die Begehung eines fremden und entfernt liegenden Marktes, wie es bei Asien der Fall ist, birgt eine Reihe spezifischer Hemmnisse. So verfügen gerade KMU meist über hochspezialisierte Produkte, mit denen sie kleine Marktsegmente bedienen. Die Kundenakquise auf ausländischen Märkten kann sich daher als schwierig und kostenintensiv erweisen, Neukunden müssen zunächst von der Einzigartigkeit der

Produktqualität überzeugt werden. Mangelnde Kenntnisse über den Auslandsmarkt und Fremdsprachendefizite erschweren die Erfassung lokaler Nachfragepräferenzen zusätzlich. Ebenso gilt es als große Herausforderung, sich gerade in Ländern wie China ein funktionierendes Vertriebsnetz aufzubauen und die Produkte somit profitabel zu platzieren (siehe Abschnitt 2.1.4). Hinzu kommt, dass sowohl eine qualitativ hochwertige interkulturelle Ausbildung der Mitarbeiter als auch die Expansion in den asiatischen Raum mit hohen Kosten verbunden ist. Unternehmen mit einer geringeren finanziellen Ressourcenausstattung oder grundsätzlich kleineren Mittelständlern wird es kaum möglich sein, die dafür notwendigen finanziellen Mittel aufzubringen. Verstärkt könnte sich die Größe des Unternehmens auf die Mitarbeiterqualifikation auswirken. Denn es waren gerade die kleinen Unternehmen mit bis zu neun Mitarbeitern, die in qualifizierten Mitarbeitern kein unternehmerisches Erfolgspotential sahen. Sie werden ihr Personal daher gegebenenfalls in geringerem Maße auf ihre Auslandsaufenthalte vorbereiten. Dies bestätigen die Zahlen. In der Gruppe der „erfolgreichen“ KMU befanden sich signifikant größere Unternehmen, dies spricht für die unternehmerische Wertschätzung interkultureller Kompetenz. Diese Unternehmen werden verstärkt in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren. Sie werden es bei der Bearbeitung neuer Märkte leichter haben und folglich auch erfolgreicher auf diesen Märkten agieren können.

Insgesamt lässt sich bei Betrachtung der empirischen Analyse festhalten, dass das internationale Vorgehen von KMU durch eine Reihe von Faktoren bestimmt wird. Größe, Branche, das Produkt selbst, die Kapitalverfügbarkeit sowie personelle Ressourcen können sich maßgeblich auf Internationalisierungsentscheidungen auswirken. Als Quelle der hier vorgenommenen empirischen Analyse diente zunächst der Mittelstand in seiner Gesamtheit. Die Untersuchung bildet damit einen ersten Schritt im Hinblick auf das Forschungsfeld der Internationalisierung von KMU. Spezifischere Auswertungen der Stichprobe nach Branche, Produkt und Kapitalverfügbarkeit könnten weitere zielführende Informationen mit sich bringen. Darüber hinaus wäre eine Regressionsanalyse auf Basis der Ergebnisse des Anteilsvergleichs zur Bestimmung des quantitativen Zusammenhangs sicher von Interesse. Diese Forschungsziele können leider im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit nicht mehr berücksichtigt werden. Dennoch kann die Analyse als „Einfallstor“ für weitere Forschungen in diese Richtung dienen.

Kapitel 4: Schlusswort

Die vorliegende Ausarbeitung verfolgte primär das Ziel, erfolgversprechende Internationalisierungsstrategien für KMU zu liefern. Die Strategien sollten darüber hinaus empirisch bestätigt werden und sich im Speziellen von den Erfolgskonzepten der Hidden Champions nach Simon ableiten. Methodisch wurde dazu in den ersten Kapiteln der theoretische Unterbau geliefert. Es wurden die Begriffe Internationalisierung und Globalisierung differenziert. Eingeführt wurden im Zuge der unternehmerischen Internationalisierung mögliche Motive und Formen. Hierfür wurden KMU und Hidden Champions definiert sowie in ihren Besonderheiten erläutert. An den theoretischen Teil wurde die empirische Untersuchung geknüpft. Dazu wurden die zu untersuchenden Variablen deskriptiv hergeleitet und das Datenmaterial, welches Prof. Dr. Stehr freundlicherweise zur Verfügung stellte und auf dem die nachfolgenden Untersuchungen basieren, analytisch dargestellt. Das empirische Kapitel wird mit einer Diskussion der Ergebnisse sowie kleinen Forschungsausblickten abgeschlossen. Mit diesem Kapitel findet die wissenschaftliche Arbeit anhand einer wertenden Zusammenfassung ihren Abschluss. Dieses Schlusswort integriert darüber hinaus Folgerungen im Sinne der Ergebnisse sowie eine kurze Erörterung der Übertragbarkeit des Hidden-Champions-Konzepts. Ebenso finden Umsetzungsideen und, wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln, zukünftige Forschungsansätze ihre Berücksichtigung.

Den Erfolg spezieller Internationalisierungsformen und –motive betreffend lassen sich differenzierte Aussagen formulieren. Basierend auf der in Abschnitt 3.5 getätigten Annahme, dass die „erfolgreichen“ Unternehmen über eine Internationalisierungsstrategie verfügen, deren Fundament eine komplexe Unternehmensanalyse vorausging, ergibt sich die Schlussfolgerung, dass eine solche Investition durchaus sinnvoll ist. Verfügen KMU unternehmensintern nicht über das dafür notwendige Know-how, so ließe sich beispielsweise temporär eine Unternehmensberatung einsetzen. Muss der Kapitaleinsatz allerdings gering gehalten werden, wären Kooperationen mit Universitäten eine eventuell günstigere Alternative. Als Beispiel ließe sich hier der Campus of Excellence anführen.

Es könnte die Frage aufgeworfen werden, ob es einen Unterschied macht, wenn das Unternehmen aus aktiven oder reaktiven Motiven internationalisiert. Diese Frage muss den

hier vorliegenden Ergebnissen folgend verneint werden und eine Handlungsempfehlung kann in diesem Fall nicht ausgesprochen werden.

Bei Betrachtung der Ergebnisse im Falle der gewählten Internationalisierungsformen zeichnet sich klar die Wahl des Exports als geeignetes Instrument ab. Sinnvoll erscheint hier das schrittweise Vorgehen bei der Erhöhung des Internationalisierungsgrades (siehe 2.1.4: Abbildung 3), um das Risiko, bestehend aus dem Internationalisierungsgrad und den damit verbundenen Kosten, möglichst gering zu halten und dennoch die positiven Effekte der Internationalisierung zu nutzen. Die Herstellung oder der Erhalt langfristiger Lieferverträge stellt, wie den Ergebnissen zu entnehmen ist, sicherlich keinen Nachteil im Rahmen einer erfolgreichen Internationalisierung dar und sollte kontinuierlich von den KMU verfolgt werden. Möglicherweise können durch sie etwaige Internationalisierungslücken beim Übergang von einer auf die nächste Internationalisierungsstufe kompensiert werden.

Eine Bestätigung dessen, dass die Erfolgstheorien der Hidden Champions, wie Simon sie aufgestellt hat, direkt auf KMU zu übertragen sind, leitet sich aus den hier erbrachten Ergebnissen nicht ab. Lediglich im Falle der interkulturellen Kompetenz und der Ausrichtung auf den asiatischen Raum konnte unternehmerischer Erfolg auch bei den KMU der Stichprobe nachgewiesen werden. In allen anderen Merkmalen unterscheiden sich die Untersuchungsgruppen nicht signifikant. Im Hinblick auf den Internationalisierungsgrad ist eine eindeutige Aussage auf Basis des bestehenden Datenmaterials nicht möglich. Der Einfluss des Internationalisierungsgrades lässt sich auf verschiedene Einzelkomponenten zurückführen, die Ressourcenausstattung der Unternehmen wäre als ein Beispiel zu nennen. Folglich ist in diesem Fall ein Vorgehen empfehlenswert, dass die Komplexität in diesem Fall ausreichend berücksichtigt.

Eindeutig lässt sich im Falle der generierten Erfolgsstrategien (siehe 3.1) eine Handlungsempfehlung zu Gunsten der interkulturellen Ausbildung von Mitarbeitern aussprechen. Die Gründe dafür werden darin gesehen, dass interkulturell gut ausgebildete Mitarbeiter durch ihren erworbenen Kenntnisstand des Auslandsmarktes dem Unternehmen einen effizienteren Marktzugang ermöglichen. Es werden nicht einfach Heimatstrukturen auf den Auslandsmarkt übertragen sondern spezifische Vorgänge für den jeweiligen zu bearbeitenden Markt ausgewählt. Gerade bei den kleineren Mittelständlern sollte das Bewusstsein für die Notwendigkeit interkulturell geschulter Mitarbeiter gefördert werden.

Als ebenso viel versprechend zeigte sich die unternehmerische Begehung des asiatischen Raumes. Das enorme Wachstumspotential dieser Region wirkt sich offenbar tatsächlich auch positiv auf KMU mit ihren oftmals speziellen Produkten auszuwirken. Gerade in diesem Fall scheint die enge Verzahnung von regionaler Ausweitung der Unternehmensaktivität und einer soliden interkulturellen Ausbildung der Mitarbeiter in Kombination mit einer konsequent geplanten Strategie von besonderer Bedeutung. Die Kenntnis und Berücksichtigung der rechtlichen Bestimmungen von Märkten wie beispielsweise China scheint bei einer solchen Expansion unumgänglich. Das Risiko, Ressourcen jeglicher Art zu verschwenden scheint dadurch zumindest eingrenzbar.

Es ist durchaus möglich, dass weitere vertiefende Untersuchungen, den in Abschnitt 3.5 gemachten Vorschlägen entsprechend, explizitere Aussagen über die Bedingungen, unter denen ein Transfer der Internationalisierungsstrategien machbar schiene, mit sich bringen würden. Dies muss jedoch Bestandteil ergänzender Forschungsarbeiten werden, da es den Untersuchungsrahmen dieser Abschlussarbeit überschreiten würde. Auf Basis dieser Ergebnisse ist eine Empfehlung der hier herangezogenen Strategien nicht zweifelsfrei möglich.

Langfristig könnten solche für den deutschen Raum analysierten Ergebnisse und die dabei herausgearbeitete Erfolgsstruktur als Grundlage für weitere Untersuchungen in anderen Regionen dienen. Einen ersten Schritt, die Untersuchungsergebnisse international anzuwenden, stellt die aktuelle, vom ungarischen Wirtschaftsministerium beauftragte und von der Andrassy Universität Budapest durchgeführte Forschungsstudie „KMU in der Globalisierung“ dar, deren Grundlage die vorliegende Untersuchung bildet. Diese Weiterführung der Studie wird von neuen zentralen Fragestellungen begleitet: Welche der herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren lassen sich auf Unternehmen in Ungarn anwenden und sind damit transferierbar? Wo müssen gegebenenfalls Adaptionen vorgenommen werden?

Literaturverzeichnis

Abt, Amelie (2010): Handbuch Joint Venture. Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg: C.F. Müller.

Aurich, Martin (2006): Erfolgsfaktoren des Instandhaltungsmanagements (Diss.). Berlin: Technische Universität.

Online:

http://books.google.com/books?id=nWMY3Rxv9B8C&pg=PA26&dq=erfolgsindikatoren&hl=de&ei=wIMkTI64BtT5_Abilt3DBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDIQ6AEwAg#v=onepage&q=erfolgsindikatoren&f=false, Stand: 25. Juni 2010

Backes-Gellner, Uschi/Huhn Katrin (2000): Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für internationale Unternehmen, in: Joachim Gutmann (Hrsg.): Internationalisierung im Mittelstand: Chancen – Risiken – Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 175-192.

Bathelt, Harald/ Glückler Johannes (2003): Wirtschaftsgeographie – Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer.

v. Behr, Marhild (2004): Im Sog der Internationalisierung – Startpunkte, Wege und Ziele kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Marhild von Behr und Klaus Semlinger (Hrsg.): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. München: ISF, S. 45-98.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2010): Neun Punkte für den Mittelstand. Online: <http://bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/M-O/mittelstand-neun-punkte,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>, Stand: 20. April 2010.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2010): Mittelstand: Leistung durch Vielfalt. Online: <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/mittelstand-leistung-durch-vielfalt.pdf>, Stand: 4. Mai 2010.

Deutscher Bundestag (2002): Schlussbericht der Enquete – Kommission Globalisierung der Weltwirtschaft Herausforderungen und Antworten. Online: http://www.bundestag.de/gremien/welt/glob_end/3_1_5.html, Stand: 2. Mai 2010.

Dieckmann, Andreas (2004): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Dolski, Jörg/ Hermanns, Arnold (2004): Internationalisierungsstrategien von Dienstleistungsunternehmen, in: Marco A. Gardini und H. Dieter Dahlhoff (Hrsg.): Management internationaler Dienstleistungen. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 85-110.

EU-Kommission, Generaldirektion Forschung (2007): Forschung zugunsten von KMU und Forschung zugunsten von KMU-Zusammenschlüssen im Überblick – Das RP7-Fördermodell. Europäische Kommission – Generaldirektion Forschung, Referat KMU (Hrsg.). Online: http://rp7.ffg.at/upload/medialibrary/research_smes_at_a_glance_de.pdf, Stand: 1. Mai 2010.

Europäische Kommission, Generaldirektion Unternehmen und Industrie (2006): Die neue KMU-Definition. The servise is available for authorized users only. Online:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf, Stand: 20. April 2010.

Europäische Kommission (2008): Unterstützung für die Internationalisierung von KMU – Auswahl empfehlenswerter Verfahren. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der europäischen Gemeinschaft.

Online:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/internationalisation/internat_best_de.pdf, Stand: 9. Juni 2010.

European Commission (2007): Final Report of the Expert Group on Supporting the internationalisation of SMEs.

Eurostat SBS (2004/2005): SBA-Fact-Sheet Germany. Online: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_fact_sheet_de_en.pdf Stand: 11. Mai 2010.

Fueglistaller, Christoph/Müller Christoph A./Volery, Thierry (2008): Entrepreneurship: Modelle-Umsetzung-Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Gälweiler, Aloys (1974): Unternehmensplanung: Grundlagen und Praxis. Frankfurt a. M.: Herder&Herder.

Geilen, Dirk/ Vielhaber Burkhard (2009): KMU Förderungsprogramme und Wirtschaftsförderungsgesellschaften in Deutschland – Ein kritischer Überblick über das System. Im Auftrag der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ). Online: <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/04-5775.pdf>, Stand: 1. Mai 2010.

Grohmann, Otto (2007): Integration der Informationstechnologie (Diss.). Kassel: University press. Online: http://books.google.com/books?id=QHMcQABT3RcC&pg=PA33&dq=st%C3%A4rken+und+schw%C3%A4chen+von+kmu&hl=de&ei=B8gcTISIPNL4_Abs_a2gDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEkQ6AEwBg#v=onepage&q=st%C3%A4rken%20und%20schw%C3%A4chen%20von%20kmu&f=false, Stand: 20. Juni 2010.

Gutmann, Joachim (Hrsg.) (2000): Internationalisierung im Mittelstand: Chancen – Risiken – Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: Gabler Verlag. Online: http://books.google.com/books?id=hE08-0_LgnkC&printsec=frontcover&dq=internationalisierung+im+mittelstand&hl=de&ei=g0kSTP3oNIamsQay9NivBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false, Stand: 2. Mai 2010.

Haas, Hans-Dieter/Neumair, Simon-Martin (2006a): Ländermarktauswahl und Timingstrategien, in: Dieter Haas und Simon-Martin Neumair (Hrsg.): Internationale Wirtschaft. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, S. 579-604.

Haas, Hans-Dieter/Neumair, Simon-Martin (2006b): Marktbearbeitungsformen – das Spektrum einer internationalen Unternehmenstätigkeit, in: Dieter Haas und Simon-Martin Neumair (Hrsg.): Internationale Wirtschaft. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, S. 605-644.

Haunschild, Ljuba et al (2007): Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand (Kurzfassung), Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Bonn. Online: <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-171-Kurzfassung.pdf>, Stand.: 2. Mai 2010.

Hayter, Roger/ Patchell, Jerry/ Rees, Kevin (1999): Business Segmentation and Location Revisited: Innovation and the Terra Incognita of Large Firms. In: *Regional Studies* (Vol.33), S. 425-442.

Heinrich, Jürgen (2002): *Medienökonomie: Hörfunk und Fernsehen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Icks, Annette (12. Juni 2006): Der Mittelstand in Deutschland, in: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.); Bonn. Online: <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Icks-12-06-2006.pdf>, Stand: 22. April 2010.

IfM-Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2002): KMU-Definitionen des IfM Bonn. Online: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>, Stand: 20. April 2010.

IfM-Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2005): KMU-Definitionen der Europäischen Kommission. Online: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=90>, Stand: 20. April 2010.

IfM-Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2005): Schlüsselzahlen des Mittelstands in Deutschland. Online: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?utid=99&id=101>, Stand: 4. Mai 2010.

IfM-Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2007/2008): Kennzahlen zum Mittelstand 2009/2010 in Deutschland. Online: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=99>, Stand 18. März 2012.

IfM-Institut für Mittelstandsforschung Bonn (o.J.): KMU-Definitionen. Online: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=67>, Stand: 20. April 2010.

Jung, Sandra (2010): Unternehmen und Arbeitsstätten. Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2007, in: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Wiesbaden.

Online: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/WirtschaftStatistik/UnternehmenGewerbeanzeigen/Unternehmen20071__2010,property=file.pdf, Stand: 4. Mai 2010.

KfW-Mittelstandsbank (2009): Unternehmerkapital KfW-Kapital für Arbeit und Investitionen. Online: http://www.kfwmittelstandsbank.de/DE_Home/Service/Kredit Antrag_und_Formulare/Merkblaetter/Merkblatt_-_Unternehmerkapital_KfW-Kapital_fuer_Arbeit_und_Investitionen.jsp, Stand: 22. April 2010.

Knop, Robert (2009): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Dieter Ahlert, Utho Creusen, Thomas Ehrmann und Günter Olesch (Hrsg.): *Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kreikebaum, Ulrich (2002): Organisationsmanagement internationaler Unternehmen: Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kropfberger, Dietrich (1986): Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement: Strategische Management in Mittelbetrieben. Linz: Universitätsverlag R. Trauner.

Kroymann, Benjamin (2009): Das Kapitalgesellschaftsrecht der VR China: Analyse der Rahmenbedingungen. Tübingen: Mohr Siebeck. Online: http://books.google.com/books?id=cW_9AfAJX3gC&pg=PA321&dq=china+joint+ventures+erlaubt+tochtergesellschaften&hl=de&ei=2HITTMzMBN_fsAaDtqn5Cw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDcQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false, Stand: 12. Juni 2010.

Krystek, Ulrich/ Zur, Eberhard (2002): Handbuch Internationalisierung: Globalisierung – Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag.

Kutschker, Michael/ Schmid, Stefan (2008): Internationales Management. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Kühnel, Steffen-M./ Krebs, Dagmar (2001): Statistik für die Sozialwissenschaften. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Lutz, Andreas (2008): Erfolgsfaktoren der Selbstständigkeit – Welche Faktoren bestimmen Tragfähigkeit und Gründerzufriedenheit?, Ergebnisse einer gemeinsamen Studie mit LMU und TU München, „Gründerforum 2008“, Bitterfeld. Online: http://www.ewg-anhalt-bitterfeld.de/media/dokumente/downloads/vortrag_lutz_081124.pdf, Stand: 12. Juni 2010.

Mäder, Bernd/ Hirsch, Bernhard (2009): Controlling – Strategischer Erfolgsfaktor für die Internationalisierung von KMU, in: Frank Keuper, Henrik A. Schunk (Hrsg.), Internationalisierung deutscher Unternehmen – Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Maier, Jörg/Beck, Reiner (2000): Allgemeine Industriegeographie. Gotha: Justus Perthes Verlag.

Mugler, Josef (1999): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Wien: Springer Verlag.

Niederhorn, Martine (2008): Markteintrittsstrategien in Europa – eine netzwerkanalytische Betrachtung von Exporten und Direktinvestitionen. Berlin: Logos.

OECD (2004): Unternehmerische Initiative und innovative KMU in einer globalen Wirtschaft fördern. Zweite OECD-Konferenz der für Klein- und Mittelunternehmen zuständigen Minister. OECD.

Online: http://books.google.com/books?id=oA-8UOT2B8gC&pg=PA15&dq=kmu+f%C3%B6rderung&hl=de&ei=kjHcS6upCIImYnQPsqZTxBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CEgQ6AEwBA#v=onepage&q=kmu%20f%C3%B6rderung&f=false, Stand: 1. Mai 2010.

Ossadnik, Wolfgang (2003): Controlling. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Perlitz, Manfred (2004): Internationales Management. Stuttgart: Lucius und Lucius.

Rasche, Christoph (2003): Was zeichnet die „Hidden Champions“ aus? Theoretische Fundierung eines Praxisphänomens, in: Hans H. Hinterhuber/ Heinz K. Stahl (Hrsg.): Erfolgreich im Schatten der Großen. Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 217-241.

Schulte, Reinhard (2004): Was ist „Gründungserfolg“? – Überlegungen zur Operationalisierung eines folkloristischen Begriffs, in: Joachim Merz, Joachim Wagner (Hrsg.): Perspektiven der Mittelstandsforschung – Ökonomische Analysen zu Selbstständigkeit, freien Berufen und KMU. Münster: Lit, S. 203-228.

Schwetz, Herbert; Benischek Isabella; Mallaun, Josef; et al. (Hrsg.). (2010): Einführung in das quantitativ orientierte Forschen. Wien: Facultas Verlags- u. Buchhandels AG.

Semlinger, Klaus/v. Behr, Marhild (2004): Die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen als Wissensproblem, in: Marhild von Behr und Klaus Semlinger (Hrsg.): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. München: ISF, S. 15-44.

Simon, Hermann (2006): Erfolgsfaktoren – Was zeichnet die „Stillen Stars“ im Mittelstand aus?, in: Wolfgang Krüger, Gerhard Klippstein, Richard Merk und Volker Wittberg (Hrsg.): Praxishandbuch des Mittelstands: Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 49-62.

Simon, Hermann (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Stadler, Christina (2009): *Die Freude am Unternehmertum in kleinen und mittleren Unternehmen*, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Stehr, Christopher (voraussichtliches Erscheinungsdatum Dezember 2010): Unternehmerische Globalisierung von Kleinen und Mittleren Unternehmen, Abschlussbericht zum Forschungsprojekt „Förderung der Globalisierungsfähigkeit von KMU“, Karlsruhe, Ulm.

Steiger, Christian (1999): Internationale Direktinvestitionen und Standortkonkurrenz: eine empirische Untersuchung über ausländische Unternehmungen in Zürich und Genf. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Online: http://books.google.com/books?id=vppNq89P-McC&pg=PA49&dq=lizenzvertrag++Know-how-vertrag&lr=&as_drrb_is=q&as_min_m_is=0&as_miny_is=&as_maxm_is=0&as_maxy_is=&as_brr=3&client=firefox-a&hl=de&cd=5#v=onepage&q=lizenzvertrag%20%20Know-how-vertrag&f=false, Stand: 11. Juni 2010

Strietzel, Markus (2005): Unternehmenswachstum durch Internationalisierung in Emerging Markets (Diss.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Online:

http://books.google.com/books?id=ubp9HxYTooMC&printsec=frontcover&dq=unternehmen swachstum+durch+internationalisierung&source=bl&ots=JBnL-aw7a4&sig=ATOI1tyGkvfFCDO1PEtTxIqjIQM&hl=de&ei=0y8OTKvvMMSCOJ_48PAM

&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CB8Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false

Strunz, Herbert/Dorsch, Monique (2001): Internationale Märkte. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Taylor, Micheal/Thrift N. J. (1982): Industrial Linkage and the Segmented Economy: 1. Some Theoretical Proposals. In: Environment and Planning A (Vol. 14), S. 1601-1613.

Volary, Thierry/ Jakl, Martina L. (2006): Chancen und Problemfelder der Internationalisierung für KMU – eine grundsätzliche Betrachtung, in: Norbert Kailer und Helmut Pernsteiner (Hrsg.): Wachstumsmanagement für Mittel- und Kleinbetriebe: Eintrittsschritte in die neuen EU-Märkte. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 1-18.

Wallau, Frank (2007): Internationalisierung des deutschen Mittelstands Bedeutung und Umfang, in: Peter Metmathe, Joachim Eigler, Friederike Walter, Daniel Kathan, Thomas Heupel (Hrsg.): Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Stand und Perspektiven der KMU-Forschung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 475-489.

Wegmann, Jürgen (2006): Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Wittenberg, Reinhard (1998): Grundlagen computergestützter Datenanalyse. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Anhang

- Anlage 1: Musterfragebogen „Förderung der Globalisierungsfähigkeit von Kleinen und Mittleren Unternehmen“