



# Globalisierung des Mittelstandes

Prof. Dr. Christopher Stehr



ulm university universität  
**uulm**

# GGS

GERMAN GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT & LAW  
HEILBRONN

**Herausgeber:**

German Graduate School  
of Management and Law gGmbH  
Bildungscampus 2 · D-74072 Heilbronn  
Phone: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 - 0  
Fax: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 - 27

**Präsident:**

Prof. Dr. Dirk Zupancic

**Academic Dean:**

Prof. Dr. Tomás Bayón

**Autor der Studie:**

Prof. Dr. Christopher Stehr

**ISBN-Nr.:****Covergestaltung:**

[www.spezial-kommunikation.de](http://www.spezial-kommunikation.de)

**Titelbild:**

[fotolia.de](http://fotolia.de)

**Stand:**

Oktober 2011



# Globalisierung des Mittelstandes

Studie des Forschungsprojektes  
Förderung der Globalisierungsfähigkeit  
von Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU)



ulm university universität  
uulm

## VORWORT

Noch vor wenigen Jahren war „**Mittelstand**“ und „**Globalisierung**“ keine als sinnvoll akzeptierte Kombination. Export: Ja. Aber Globalisierung? Wie ist der aktuelle Stand zu beurteilen und wie wird es weiter gehen? Wie können sich kleine und mittlere Unternehmen (KMU) darauf vorbereiten? Die vorliegende Studie gibt hierzu hilfreiche Hinweise.

Der Markt ist global geworden, Europa ist praktisch „**Inland**“, man fühlt sich altmodisch, wenn man über „Export“ spricht. Grenzen sind ge- und entfallen. Weltweit haben sich brauchbare Regeln für die Zusammenarbeit entwickelt. Verbraucher, nicht nur Firmen suchen und kaufen weltweit. Und auch das **Bewusstsein** der handelnden Personen hat sich verändert. Es ist völlig normal geworden etwas in China einzukaufen oder in Indien nach Zeichnung fertigen zu lassen. Kostenvorteile werden gezogen und sie müssen im Wettbewerb genutzt werden. Auch die Wirkung des Internets wird immer stärker: neben ständig verfügbarer Information in Echtzeit entwickelt sich auch das Bewusstsein der Wahlfreiheit weiter: **Kunden kaufen, was sie wollen.**

Die **Lieferketten**, denken wir nur an Unterhaltungselektronik oder Automobile, sind bereits global KMU können ein Teil davon werden. Was man dafür braucht? Nicht viel: Wissen über seine Produkte, Reisefreudigkeit, einen Laptop und ein modernes Telefon. Und wenn man dann auch noch schneller und flexibler ist als große Unternehmen das sind, bekommt man seine Chance.

Unverändert gilt: „**All business is local**“. Dies stellt keinen Widerspruch zur Globalität dar. An manchen Plätzen muss man verkäuferisch präsent sein, an manchen muss man **produzieren**, ob aus Opportunität, z. B. der logistischen Vorteile wegen oder gezwungenermaßen, z.B. durch Gesetze. Auch für das Produzieren gibt es immer weniger ech-

te Hinderungsgründe, man muss nicht von Anfang an alles selbst machen, auch ein Lohnfertiger oder ein Joint Venture können gut funktionieren. Noch sehen die meisten Unternehmen Märkte in Europa. Aber das Wachstum findet woanders statt, beispielsweise in den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) verhalten sich anders als das typisch westeuropäische Land; in China wird, wenn es für die chinesische Volkswirtschaft richtig erscheint, schnell auf ein Produkt eine Einfuhrabgabe von 25% erhoben; Russland legt mal eben fest, dass für Automobile ein bestimmter Prozentsatz im eigenen Land gefertigt sein muss: dem kann man nur begegnen, wenn man vor Ort ist.

Fazit: Die Reize eines riesigen Marktes locken. Heute können Unternehmen auf Absatzmärkte in gewaltigen Größenordnungen mit steilen Wachstumsverläufen agieren. Mit der Globalisierung ist auch der Wettbewerb härter geworden, die Risiken steigen. Die gleiche Gnadenlosigkeit, mit der die Verbraucher das bessere und preisgünstigere Produkt erkennen und ohne die früher übliche Markentreue wechseln, gilt für alle Beschaffer im globalen Markt. Einerseits ist also das kleine oder mittelständische Unternehmen in seiner Herkunftsregion nicht mehr „sicher“. Andererseits hat es selber Zugang zum globalen Markt und damit neue und faszinierende Chancen. Klein- und mittelständische Unternehmen können sich erfolgreich dieser neuen Zeit stellen, damit diese Chancen realisieren und unserem Land und seinen Menschen Zukunft geben.

Kerstin Janik

Der Autor hat für KMU sowie große Unternehmen in verschiedenen Ländern der Erde gearbeitet und ist als geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Quadriga Consult tätig.

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>Vorwort</b>	<b>2</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>6</b>
1.1 Problemstellung	
1.2 Ziele des Forschungsprojekts	
1.3 Zentrale Fragestellung	
<b>2 Forschungsverbund</b>	<b>7</b>
<b>3 Stand der Forschung</b>	<b>7</b>
<b>4 Definition</b>	<b>7</b>
4.1 Internationalisierung	
4.2 Kleine und Mittlere Unternehmen	
<b>5 Studiendesign</b>	<b>8</b>
5.1 Angabe zur Befragung	
5.2 Angaben zu Pre-Tests	
<b>6 Allgemeine Angaben zu den befragten Unternehmen</b>	<b>9</b>
6.1 Branchenzugehörigkeit	
6.2 Unternehmensgröße	
6.3 Rechtsform	
6.4 Unternehmensführung	
<b>7 Grad der unternehmerischen Internationalisierung</b>	<b>13</b>
7.1 Mitarbeiter im Ausland	
7.2 Ausländische Führungskräfte	
7.3 Auslandsumsätze	
7.4 Zusammenfassung	
<b>8 Zielregionen</b>	<b>16</b>
8.1 Rückblick	
8.2 Zielregionen für Beschaffung	
8.3 Zielregionen für Produktion	
8.4 Zielregionen für den Absatz	
8.5 Zusammenfassung	
<b>9 Gründe der unternehmerischen Internationalisierung</b>	<b>20</b>
9.1 Rückblick	
9.2 Darstellung der Gründe	
<b>10 Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien</b>	<b>23</b>
10.1 Rückblick	
10.2 Darstellung der Ergebnisse	
10.3 Zusammenfassung	
<b>11 Erfolgsfaktoren und Herausforderungen im Rahmen der Internationalisierung</b>	<b>29</b>
11.1 Erfolgsindikatoren	
11.2 Erfolgsfaktoren	
11.3 Herausforderungen	
11.4 Zusammenfassung	
<b>12 Fazit und Ausblick</b>	<b>38</b>

---



**Autor**

Prof. Dr. Christopher Stehr  
Professor für Internationales Management  
Professor of International Management

German Graduate School of Management & Law (GGS)  
Bildungscampus 2  
D-74072 Heilbronn

Phone: +49 (0) 7131 / 645636 - 83  
Fax: +49 (0) 7131 / 645636 - 27

eMail: [christopher.stehr@ggs.de](mailto:christopher.stehr@ggs.de)  
Web: [www.ggs.de](http://www.ggs.de)

**Copyright**

Alle Rechte liegen beim Autor. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Autors gestattet.  
Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt.

**Stand**

Heilbronn/Ulm, Oktober 2011



## Danksagung

Die vorliegende Studie beschreibt die Internationalisierung von Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland. In ihr werden die Faktoren einer erfolgreichen unternehmerischen Internationalisierung und die besonderen Herausforderungen denen KMU in diesem Prozess begegnen dargelegt. Daraus wurden praktische Handlungsempfehlungen für den weiteren bzw. anstehenden Internationalisierungsprozess von KMU entwickelt.

Die Studie wurde im Rahmen des Forschungsprojekts „Förderung der Globalisierungsfähigkeit von Kleinen und Mittleren Unternehmen“ erstellt. Diese Forschung war ein Gemeinschaftsprojekt der German Graduate School of Management and Law in Heilbronn und des ehemaligen Instituts für Unternehmensplanung der Universität Ulm unter Leitung von Prof. Dieter Beschoner. Ein herzliches Dankeschön dabei an Timo Herold und Murat Talib für die operative Unterstützung am Institut.

Die Erstellung der Studie wäre ohne die tatkräftige Unterstützung verschiedener Institutionen nicht möglich gewesen. Ein besonderer Dank gilt deshalb den unten aufgeführten Kooperationspartner, die mit der Versendung der Fragebögen an Ihre Mitgliedsunternehmen bzw. Kunden zum Gelingen der Studie maßgeblich beigetragen haben.

Prof. Dr. Christopher Stehr  
(Heilbronn, den 31.10.2011)

## Kooperationspartner



## 1. Einleitung

Die deutsche Volkswirtschaft ist traditionell stark exportorientiert. So lag im Jahr 2010 das Gesamtvolumen deutscher Exporte bei 1.268 Milliarden Euro. Ein großer Teil der Anstrengungen im Ausland wird dabei von den kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) getragen.

Die Bedeutung der KMU für die deutsche Wirtschaft wird anhand der Beschäftigtenzahlen deutlich. Über 80% der in der deutschen Wirtschaft verfügbaren Arbeitsplätze werden von KMU bereitgestellt und sie stellen ebenso das finanzielle Rückgrat der öffentlichen Finanzen dar (vgl. Hamer, 2006, S. 34-38).

### 1.1 Problemstellung

Die kontinuierlichen Globalisierungsprozesse bieten für Klein- und Mittlere Unternehmen (KMU) viele Chancen, bergen allerdings auch zahlreiche Risiken. Chancen bieten sich insbesondere im Rahmen von neuen Exportmöglichkeiten und damit in der Eroberung neuer Zielmärkte. Handelt es sich um die Globalisierung sämtlicher betriebswirtschaftlicher Aktivitäten, stoßen KMU an ihre Grenzen, obwohl das Potential für eine erfolgreiche Globalisierung bei KMU generell vorhanden ist. Denn das Globalisierungsreservoir (z.B. Innovationen, Synergieeffekte aus verschiedenen Produktionsstandorten) in Bereichen, die über die klassischen unternehmerischen Funktionsbereiche (Beschaffung, Produktion, Absatz) hinausgehen, wie z.B. Finanzierung, Human Resources, Forschung und Entwicklung (F&E) ist bei KMU nicht ausgeschöpft (EU, 2004, S. 13-18).

### 1.2 Ziele des Forschungsprojekts

Die empirische Studie erforscht die Globalisierungsfähigkeit kleinerer und mittlerer Unternehmen. Die Unternehmen wurden darin befragt nach dem Grad der Internationalisierung Ihres Unternehmens und ihren individuellen Erfahrungen und Problemen. Dabei werden insbesondere die Bereiche Finanzierung, Mit-

arbeiter, Strategie und Organisation betrachtet. Es sollen die Faktoren identifiziert werden die zu einer erfolgreichen Internationalisierung beitragen und damit den Unternehmenserfolg nachhaltig fördern. Auf der anderen Seite wird betrachtet, in welchen Bereichen die Befragten KMU auf Schwierigkeiten und Herausforderungen gestoßen sind.

Aus den empirischen Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen zur Förderung der Globalisierungsfähigkeit abgeleitet. Diese Empfehlungen sollen den Unternehmen dazu dienen ihre aktuelle oder zukünftige Internationalisierung bzw. Globalisierung erfolgreich zu gestalten.

### 1.3 Zentrale Fragestellungen

Die zentrale Frage, die dieses Forschungsvorhaben bearbeitet, ist:

**Wie kann die Globalisierungsfähigkeit von KMU erhöht werden?**

Daraus ergeben sich weitere Fragen, die im Rahmen dieses Forschungsvorhabens beantwortet werden:

Welche Kompetenzen und Eigenschaften benötigt ein KMU grundsätzlich für eine erfolgreiche Globalisierung?

Welche Rolle spielt dabei eine Globalisierungsstrategie?

Wir gehen dabei von einer positiven Bereitschaft bei KMU aus, sich den Herausforderungen der Globalisierung im Rahmen der unternehmerischen Potentiale zu stellen.

Die methodische Fragestellung ist:

Wie kann dieses Optimierungspotential ermittelt werden, mittels welcher wissenschaftlichen Instrumente (Fragebogen, Referenzdatenbank) und vor allem wie kann dies im Rahmen einer Globalisierungsstrategie am konkreten Beispiel operativ umgesetzt werden?

## 2. Forschungsverbund

Partner im Forschungsverbund sind unterschiedliche Unternehmensverbände, die die empirische Untersuchung durch Verschickung der Fragebögen an ihre Mitglieder unterstützt haben. Dazu zählen die IHK im mittleren Ruhrgebiet zu Bochum, die IHK Karlsruhe, der Bundesverband der Mittelständischen Wirtschaft (BVMW) und der Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA). Zudem wurde die Studie durch den Verband der Volks- und Raiffeisenbanken Ulm/Alb-Donau und den Verbund unabhängiger Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften Moore Stephens sowie die Unternehmensberatung Quadriga Consult unterstützt.

Des Weiteren haben sich KMU bereit erklärt, sich an dem Forschungsvorhaben zu beteiligen. Das sind u.a. KMU, die ein direktes Interesse an den Forschungsergebnissen haben und ihre eigene Globalisierungsfähigkeit erhöhen wollen. Zusätzlich finden Gespräche mit Forschungsinstituten statt, die ihr Interesse an diesem Forschungsprojekt bekundet haben.

## 3. Stand der Forschung

Die Internationalisierung von Unternehmen ist Inhalt verschiedener Publikationen und Forschungen. Dabei firmiert diese Richtung der Betriebswirtschaftlehre unter dem Namen International Management und teilweise Interkulturellem Management.

Die Internationalisierung von Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) wurde mit unterschiedlichen Schwerpunkten in der Vergangenheit untersucht. Ein besonderes Augenmerk lag dabei auf der Erforschung der Internationalisierungsstrategien dieser Unternehmensklasse (vgl. bspw. Kastl & Rödl, 2000; Nienhaber, 2003).

Insbesondere der Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg ist Gegenstand einer umfangreichen Forschungsströmung (vgl. bspw. Hennart, 2005; Verbeke & Brugman, 2009).

Dabei wurde vor allem versucht einen grundsätzlichen Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und der internationalen Tätigkeit herzustellen. In der bisherigen Literatur wurden dabei unterschiedliche Argumente vorgebracht, warum die Internationalisierung eines Unternehmens einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg hat. Für einen Überblick siehe Sieler (2008, S. 46–50).

Im Gegensatz dazu, wurden bislang kaum betriebswirtschaftliche Forschungsarbeiten vorgelegt, welche den Versuch unternehmen, potenzielle Bestimmungsgrößen des Internationalisierungserfolgs von Unternehmen auf ihre empirische Relevanz hin zu erkunden oder die Arbeiten blieben auf einzelne Branchen beschränkt (Kutschker/Schmid, 2011).

Die Erforschung von Erfolgsfaktoren der Internationalisierung fand bisher kaum statt und wenn dann vornehmlich in einer nationalen Betrachtung. Hier ist beispielhaft Weber (1997) zu nennen, die Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen untersuchte und dabei auf die Erfolgsfaktoren einging. Es gibt weitere Forschungen, die sich auf die Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von KMU beziehen (vgl. bspw. Behr & Semlinger, 2004; Kruse, 2009).

## 4. Definitionen

### 4.1 Internationalisierung

### 4.2 Kleine und Mittlere Unternehmen

Die Europäische Kommission schlägt als Abgrenzungskriterien für KMU eine Beschäftigtenzahl bis zu 250 Mitarbeitern und entweder einen Umsatz von höchstens 50 Mio. € oder eine Jahresbilanzsumme bis maximal 43 Mio. € vor (vgl. EU, 2003 (1), S. L 124/39). Zudem wird eine Einteilung der KMU in kleinst, kleine und mittlere Betriebe vorgenommen, wie in Tabelle 1 dargestellt.

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz €/ Jahr	oder	Bilanzsumme €/ Jahr
kleinst	bis 9		bis 2 Millionen		bis 2 Millionen
klein	bis 49		bis 10 Millionen		bis 10 Millionen
mittel	bis 249		bis 50 Millionen		bis 43 Millionen

**Tabelle 1: KMU Definition der Europäische Kommission**

Demgegenüber definiert das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn KMU als Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern und einem Umsatz kleiner als 50 Mio. €. Das IfM nimmt lediglich eine Einteilung in kleine und mittlere Betriebe vor, wie dies in Tabelle 2 dargestellt ist.

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz €/ Jahr
klein	bis 9	bis unter 1 Millionen
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

**Tabelle 2: KMU Definition des IfM Bonn**

Für die vorliegende Studie wurde der Fragebogen so gestaltet, dass eine Einteilung der befragten Unternehmen nach beiden gängigen Definitionen vorgenommen werden kann. Die folgenden Ausführungen in diesem Abschlussbericht beziehen sich hauptsächlich auf die Definition des IfM Bonn, da diese eine weitrei-

chendere Definition darstellt. Teilweise wird bei der Einteilung der Unternehmen jedoch auf die EU-Definition zurückgegriffen. Dies wird im Bericht ausdrücklich erwähnt.

## 5. Studiendesign

Die Studie basiert auf einer Online-Befragung. Für die Durchführung der Studie wurde das System EvaSys 2.0 verwendet.

Die Fragebögen wurden in Zusammenarbeit mit mehreren Kooperationspartnern an Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) aus dem gesamten Bundesgebiet versendet. Dabei wurden den Unternehmen in einem Anschreiben ein Link zur Umfrage sowie eine Lösung gesendet, mittels dessen sie an der Umfrage teilnehmen konnten. Zudem wurde von einigen Kooperationspartnern der Fragebogen zusätzlich postalisch versendet. Der Erhebungszeitraum war zwischen August 2009 und Februar 2010.

### 5.1 Angaben zur Befragung

Insgesamt wurde der Fragebogen über die verschiedenen Kooperationspartner an 10.226 Unternehmen aus dem gesamten Bundesgebiet versendet. Davon wurden 4.127 Unternehmen postalisch angeschrieben und die restlichen 6.099 Unternehmen bekamen einen Link zur Umfrage per E-Mail zugesendet. Bei jedem Kooperationspartner gab es mindestens eine Nachfassaktion.

Gesamt wurden 272 auswertbare Fragebögen in die Auswertung einbezogen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 2,7%. Die einzelnen Rücklaufquoten nach Kooperationspartner befinden sich zwischen 2% und 4%.

Eine Erklärung für die relativ niedrige Rücklaufquote könnte ein Anschreiben von allen Unternehmen sein, ungeachtet dessen ob diese bereits international tätig sind oder nicht. Wobei unterstellt werden kann, dass für Unternehmen die nicht international tätig sind kein Anreiz bestand sich an der Umfrage zu beteiligen. Eine weitere Erklärungsmöglichkeit ist der Umfang des Fragebogens.

## 5.2 Angaben zu Pre-Tests

Der Fragebogen wurde in Form von Interviews mit Unternehmen getestet. Dabei wurden zwei sogenannte Pre-Tests durchgeführt.

Der erste Pre-Test wurde im Zeitraum von März bis April 2009 durchgeführt. In dieser ersten Phase wurden insgesamt 36 Unternehmen befragt. Aufgrund des ersten Pre-Tests wurden für die Befragten unverständliche Fragen überarbeitet. Zudem wurde die Struktur überarbeitet und der Fragebogen insgesamt gekürzt. Dies war nötig, da festzustellen war, dass der Fragebogen für eine endgültige Durchführung zu lang war. Fragen die nicht die gewünschten Ergebnisse lieferten wurden abgeändert.

Die zweite Phase des Pre-Tests wurde mit einem überarbeiteten Fragebogen im Zeitraum von Juni bis Juli 2009 durchgeführt. Dabei wurden 27 Unternehmen befragt. Hier sollte speziell nochmals die Formulierung der Fragen sowie die Länge des Fragebogens getestet werden. Zudem wurden die Struktur des Fragebogens sowie einzelne Frageformulierungen aufgrund zweier Gespräch mit Soziologen und Psychologen abgeändert. Dieser Pre-Test lieferte zufriedenstellende Ergebnisse in Bezug auf die Forschungsfragen und Erfolgsfaktoren. Aufgrund der positiven Rückmeldungen wurden nur noch kleinere Veränderungen am Fragebogen vorgenommen. So wurden beispielsweise nochmals Fragen und Antwortkategorien leicht überarbeitet.

Im Anschluss an die beiden Pre-Tests wurde ein Online-Test mit insgesamt sieben Personen durchgeführt. Dabei sollte vor allem der reibungslose technische Ablauf der Umfrage getestet werden. Das Augenmerk lag hier auf der korrekten Funktionsweise von Muss-Fragen, Filterfragen und Plausibilitätsprüfungen.

Ebenso fand eine Abstimmung mit der Deutschen Gesellschaft für Onlineforschung (DGOF) statt. Durch die Mithilfe der DGOF konnte der Onlinefragebogen und das Umfragedesign nach gängigen internationalen Standards für die Onlineforschung gestaltet werden. Im Zuge dessen wurde im Auftrag der beteiligten Institute ein Gutachten durch die DGOF für die Umfrage erstellt.

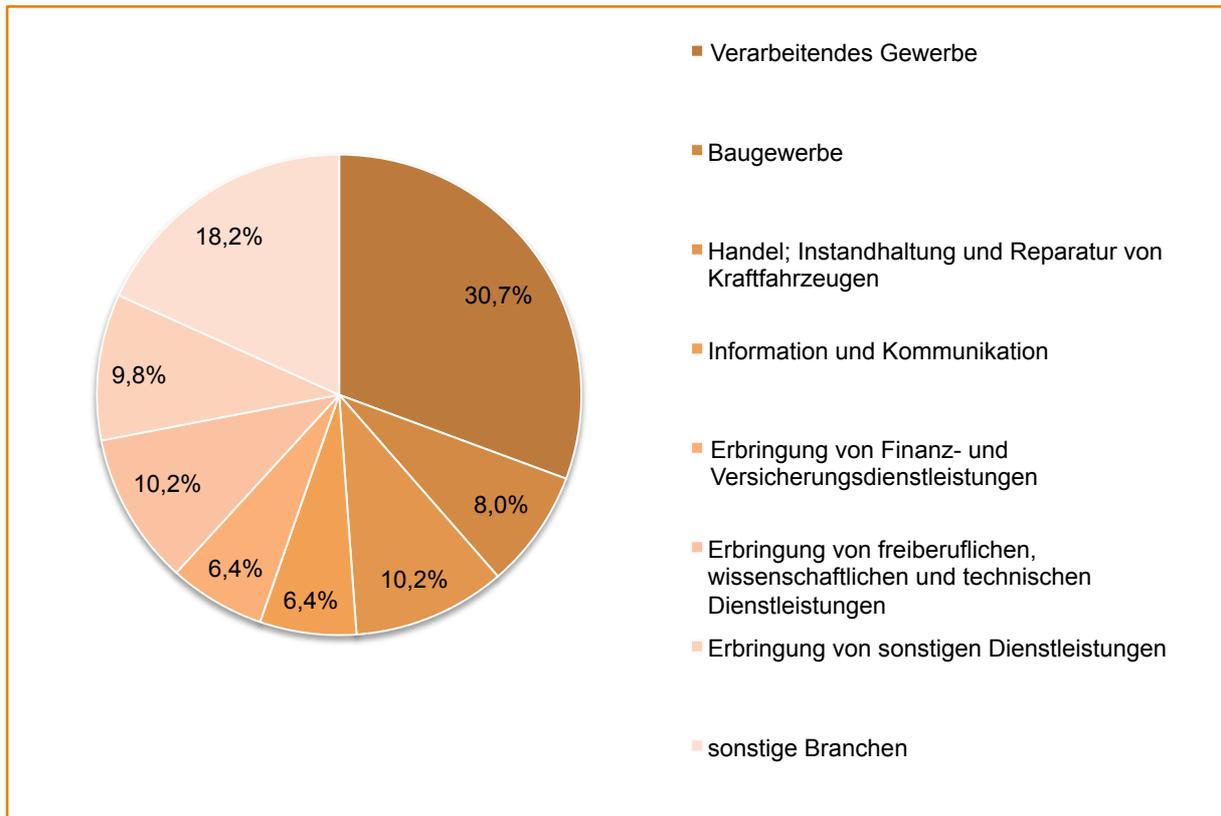
## 6. Allgemeine Angaben zu den befragten Unternehmen

Im Folgenden werden einige Angaben zu den befragten Unternehmen bzgl. ihrer Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße, Rechtsform und Unternehmensführung gemacht.

### 6.1 Branchenzugehörigkeit

Für die Brancheneinteilung wurde die Einteilung gemäß des statistischen Bundesamtes vorgenommen. Diese Einteilung bot sich an, da sie auch von Teilen der Kooperationspartner verwendet wird.

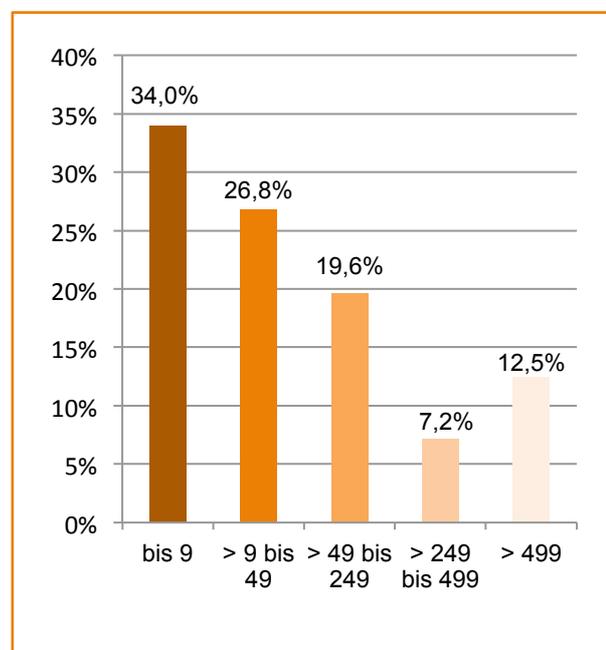
In Abbildung 1 ist die Branchenzugehörigkeit zu den einzelnen Branchen dargestellt, wobei Branchen, die in der vorliegenden Untersuchung kaum vertreten waren als sonstige Branchen zusammengefasst wurden. Unter dieser Einteilung sind Branchen wie Land- und Forstwirtschaft, Bergbau, Gastgewerbe, Energie- und Wasserversorgung, Öffentliche Verwaltung, Erziehung und Gesundheitswesen, sowie das Grundstücks- und Wohnungswesen subsumiert. Zudem nehmen die Branchen Verkehr und Lagerei, sowie die Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen mit jeweils 3,8% den größten Anteil innerhalb der Kategorie sonstige Branchen ein.



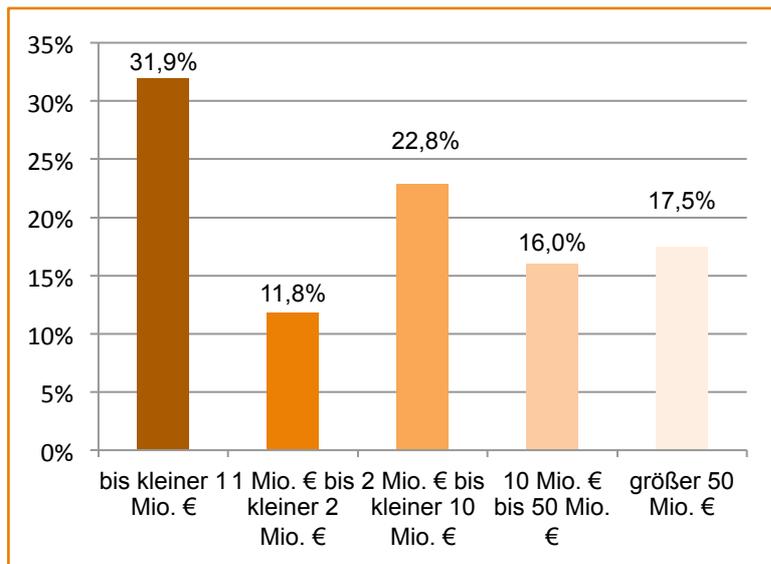
**Abbildung 1: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen**

Der größte Teil der Unternehmen ist mit 30,7% im verarbeitenden Gewerbe tätig. Dies wird gefolgt von den Branchen Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen mit jeweils 10,2% sowie den sonstigen Dienstleistungen mit 9,8%. Insgesamt können 133 Unternehmen, was einem Prozentsatz von 50% entspricht, direkt dem Dienstleistungssektor zugeordnet werden. Damit ist der Dienstleistungsbereich in großer Anzahl in der Stichprobe vertreten und macht teilweise eine gesonderte Auswertung für Dienstleistungsunternehmen möglich.

Eine Betrachtung nach Branchen ist nur sinnvoll, wenn in der betrachteten Branche mehrere Unternehmen tätig sind. Dies trifft für die vorliegende Stichprobe insbesondere für die Zusammenfassung der Dienstleistungen als Dienstleistungssektor und für das verarbeitende Gewerbe zu. Auch andere Branchen lassen



**Abbildung 2: Einteilung der befragten Unternehmen nach Mitarbeitern**



bei Auffälligkeiten teilweise eine Betrachtung zu.

Nach Umsatz eingeteilt ergibt sich die Darstellung in Abbildung 3. Auch hier ist die größte Anzahl der Unternehmen in der untersten Kategorie bei einem Umsatz bis 1 Million € zu finden. Dies sind knapp 32% der Unternehmen in der Stichprobe. Die zweit höchste Anzahl der Unternehmen befindet sich in der Kategorie von 2 – 10 Millionen €.

Es finden sich auch hier Unternehmen, die mit einem Umsatz von mehr als 50 Millionen € nicht mehr den gängigen Definition für KMU entsprechen. Dies sind in der vorliegenden Stichprobe 17% der Befragten. Diese sind zu großen Teilen deckungsgleich mit den Unternehmen die mehr als 499 Mitarbeiter aufweisen. Aus genannten Gründen werde auch diese in die Auswertung einbezogen.

Abbildung 3: Einteilung der befragten Unternehmen nach Umsatz

## 6.2 Unternehmensgröße

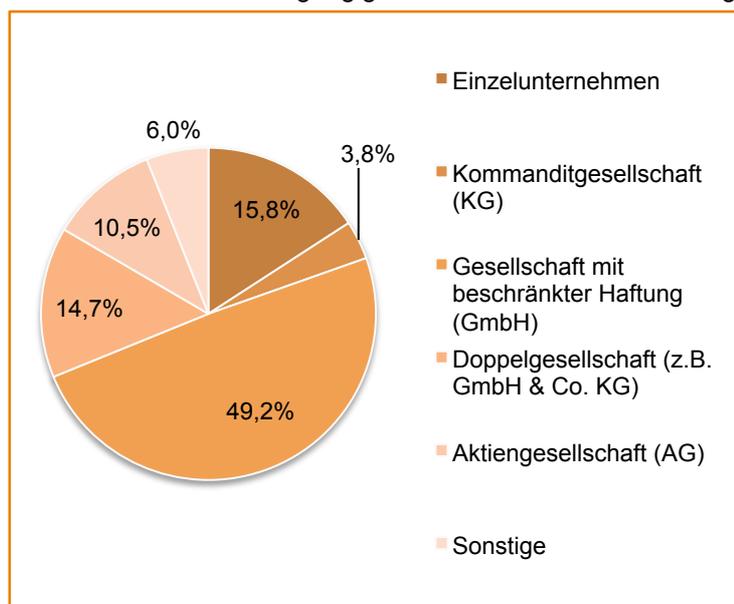
Für die Bestimmung ob es sich bei den betrachteten Unternehmen um KMU handelt wurde die Definition des IfM herangezogen. Die Einteilung der Größenkategorien Umsatz und Mitarbeiter wurde im Fragebogen allerdings so vorgenommen, dass eine Einteilung nach beiden gängigen Definitionen möglich ist.

In Abbildung 2 ist die Einteilung nach der Mitarbeiterzahl dargestellt. Die Kategorie der Unternehmen mit weniger als 9 Mitarbeitern ist hierbei mit 34% die größte Gruppe. Größere Mittelständische Betriebe sind mit 7,2% demgegenüber nur in geringer Anzahl in der Stichprobe vertreten.

Es finden sich auch Unternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern in der Stichprobe. Insgesamt sind es 12,5%. Diese entsprechen zwar nicht mehr der Mittelstandsdefinition, da sie demnach bereits als Großunternehmen gelten, wurden allerdings zu vergleichszwecken in die Auswertung mit einbezogen.

## 6.3 Rechtsform

Die Abbildung 4 zeigt einen Überblick über die Rechtsformen. Die Form der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) stellt dabei mit 49% die gängigste Rechtsform bei den befrag-



ten Unternehmen dar. Diese wird gefolgt von der Einzelunternehmung mit knapp 16% und der Doppelgesellschaft (z.B. GmbH & Co. KG) mit knapp 15%. Ebenfalls von Bedeutung ist

die Aktiengesellschaft (AG) mit 10%. Die in Deutschland neueren Rechtsformen der Limited, aus dem angelsächsischen Raum und die zu Beginn des Jahres 2008 in Deutschland neu eingeführte Unternehmergesellschaft spielen zumindest derzeit eine untergeordnete Rolle.

Die GmbH ist dabei über alle Mitarbeitergrößen zu finden, wobei in jeder Kategorie mindestens 30% der Befragten diese Rechtsform gewählt haben. Die größte Bedeutung hat sie für die Kategorie von 9 bis 49 Mitarbeiter. In dieser Kategorie haben fast 72% die Rechtsform der GmbH während im Bereich der Großunternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern lediglich 30% diese Rechtsform besitzen.

Die Doppelgesellschaften sind ebenso über alle Mitarbeitergrößen anzutreffen. Demgegenüber findet sich die Rechtsform der Einzelunternehmung nur bei den kleineren Mittelständlern und hier hauptsächlich in der Kategorie bis 9 Mitarbeiter. Beinahe 92% der Unternehmen mit der Rechtsform Einzelunternehmen finden sich in dieser Größenkategorie. Die restlichen 8% finden sich in der Kategorie von 9 bis 49 Mitarbeiter.

Für die AG zeigt sich ein umgekehrtes Bild. Während diese für die Unternehmen bis 9 Mitarbeitern keine Bedeutung hat, steigt ihre Bedeutung nach der Mitarbeiterzahl gemessen an. So besitzen in der Kategorie von 249 bis 499 Mitarbeitern 21% der Unternehmen diese Rechtsform und bei den Großunternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern sogar 49%.

Teilt man die Rechtsformen nach den Umsatzgrößenkategorien ein, ergibt sich ein ähnliches Bild.

## 6.4 Unternehmensführung

Bei der Unternehmensführung ergibt sich für alle befragten Unternehmen das in Abbildung 5

dargestellt Bild. Dabei handelt es sich bei 55% der Unternehmen um eigentümergeführte Unternehmen. 17% der Unternehmen sind familiengeführt. Dies spiegelt ein qualitatives Merkmal für KMU wider. Fremdgeführt sind in der vorliegenden Stichprobe lediglich 15%, wobei in knapp 13% der Unternehmen eine Mischform zwischen Fremdführung und Eigentümerführung vorliegt.

Insgesamt liegen alle abgefragten Formen der Unternehmensführung bei allen Größenkategorien vor. Die Aufteilung nach der Mitarbeiteranzahl ergibt, dass vor allem die kleineren

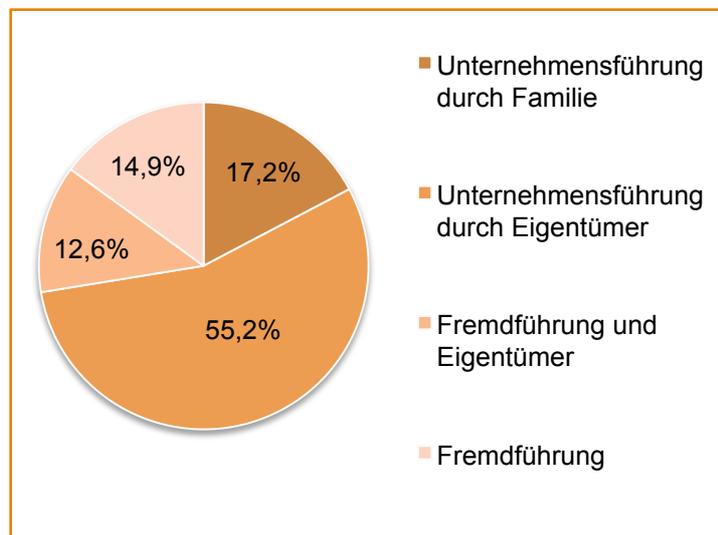


Abbildung 5: Zusammensetzung der Unternehmensführung der befragten Unternehmen

Unternehmen von bis 9 Mitarbeitern bzw. von 9 bis 49 Mitarbeiter familien- oder eigentümergeführt sind. Von den Unternehmen bis 9 Mitarbeiter sind 77% eigentümergeführt und ca. 16% familiengeführt. In der Kategorie von 9 bis 49 Mitarbeitern sind 61% eigentümergeführt und 23% familiengeführt. Insgesamt zeigt sich eine Abnahme der Bedeutung der Eigentümerführung mit der Größe des Unternehmens. Demgegenüber nimmt die Bedeutung der Fremdführung mit steigender Unternehmensgröße zu. So sind in der Kategorie bis 9 Mitarbeiter lediglich 2% der Unternehmen fremdgeführt, wohingegen in der Kategorie von 249 bis 499 Mitarbeiter die Unternehmen zu 37% fremdgeführt sind und bei den Unternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern sogar 68%.

## 7. Grad der unternehmerischen Internationalisierung

Im Allgemeinen soll unter dem Begriff Internationalisierungsgrad oder auch Grad der Internationalisierung die Verbundenheit eines Landes, einer Unternehmung oder einer Branche mit dem Ausland verstanden werden. Der Begriff Internationalisierungsgrad steht für die relative Bedeutung des Auslandsgeschäftes einer Unternehmung zum gesamten Unternehmensgeschehen (vgl. Siedenbiedel, 2008, S. 128).

Der Internationalisierungsgrad wurde in der vorliegenden Studie mittels des Anteils der Mitarbeiter im Ausland an der Gesamtmitarbeiterzahl, des Anteils ausländischer Führungskräfte im Unternehmen und des Anteils des Umsatzes im Ausland am Gesamtumsatz abgefragt. Zudem wurde die Anzahl der Länder betrachtet in denen ein Unternehmen Zulieferer besitzt, es seine Produkte produziert bzw. diese absetzt, es eigene Mitarbeiter beschäftigt und in denen es Kapitaleigner hat.

### 7.1 Mitarbeiter im Ausland

Abbildung 6 zeigt den Anteil der Mitarbeiter im Ausland. Der größte Teil der Unternehmen, nämlich 70%, besitzt keine Mitarbeiter im Aus-

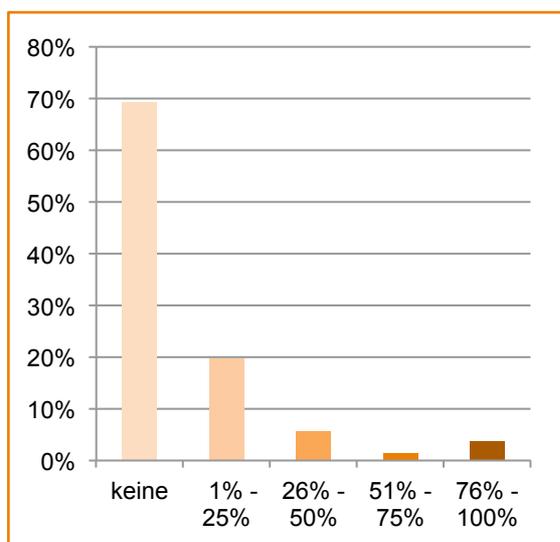


Abbildung 6: Anteil der Mitarbeiter im Ausland

land. Einen Anteil von 1% - 25% an Mitarbeitern im Ausland haben immerhin 19% der befragten Unternehmen. Dabei sind es hauptsächlich die größeren Unternehmen, die eigene Mitarbeiter im Ausland haben. Bei einem Anteil an Mitarbeitern im Ausland größer als 25% finden sich fast nur noch Unternehmen mit einer Größe von mehr als 499 Mitarbeitern. Ebenso gestaltet sich das Bild, wenn man eine Einteilung nach Umsatzgrößen vornimmt. Auffällig ist hier ein Unternehmen mit weniger als 9 Mitarbeitern und einem Umsatz kleiner als 1. Million € welches einen Anteil von Mitarbeitern im Ausland größer als 76% besitzt. Dieses Unternehmen ist aus der Branche der sonstigen Dienstleistungen. und zeichnet sich auch durch eine positive Bewertung seiner Geschäftstätigkeit aus.

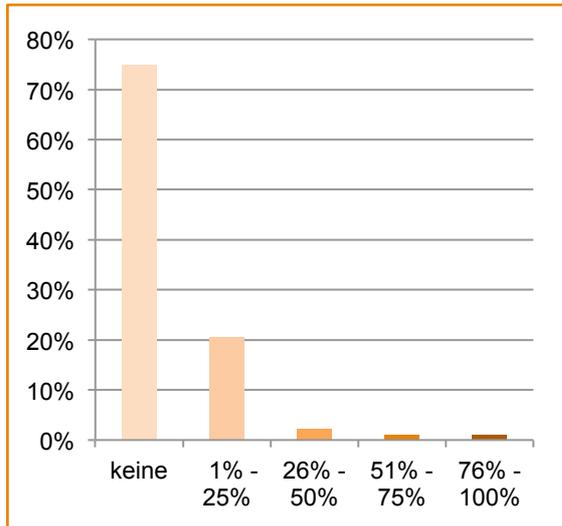
Bei einer Gliederung nach Branchen konnte festgestellt werden, dass, insgesamt betrachtet, im verarbeiteten Gewerbe der größte Anteil an Mitarbeitern im Ausland vorhanden ist. Auch die Dienstleistungsbranchen (Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen, Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen, Erbringung von sonstigen Dienstleistungen und Information & Kommunikation) weisen hier gegenüber den restlichen Branchen einen relativ hohen Grad der Internationalisierung auf.

Die Anzahl der Länder in denen Unternehmen eigene Mitarbeiter haben liegt in der Gruppe der Unternehmen bis 49 Mitarbeiter bei durchschnittlich ca. 1,2 Ländern. Für die Kategorie mit mehr als 49 bis 249 Mitarbeitern liegt dieser Durchschnittswert bei ca. 2,1 Ländern und für die Kategorie mit mehr als 249 bis 499 Mitarbeiter bei ca. 5 Ländern. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei einer Einteilung nach Umsatzkategorien. Dies zeigt eine Zunahme des Grades der Internationalisierung im Bereich Mitarbeiter mit der Größe der Unternehmen.

### 7.2 Ausländische Führungskräfte

Bei den ausländischen Führungskräften ergibt sich für die gesamte Stichprobe das in Abbil-

Abbildung 7 dargestellte Bild. Der Grad der unternehmerischen Internationalisierung ist hier wie zu sehen geringer als bei den Mitarbeitern im Ausland.



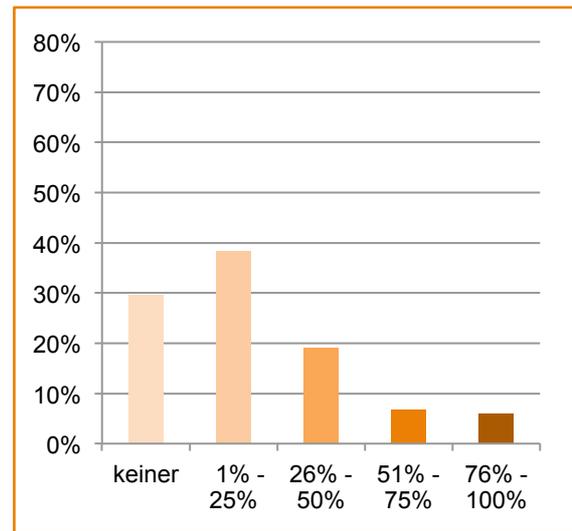
**Abbildung 7: Anteil der ausländischen Führungskräfte im Unternehmen**

Bei der Aufschlüsselung der Daten nach Mitarbeitern und Umsatz ergibt sich ein ähnliches Bild für die ausländischen Führungskräfte. Auch hier kann eine Zunahme des Anteils ausländischer Führungskräfte mit zunehmender Unternehmensgröße festgestellt werden. Allerdings gibt es kaum Unternehmen die einen Anteil ausländischer Führungskräfte zwischen 76% und 100% haben. Lediglich drei kleine Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl kleiner als 9 und einem Umsatz kleiner als 1 Million € haben einen so hohen Anteil an ausländischen Führungskräften.

### 7.3 Auslandsumsätze

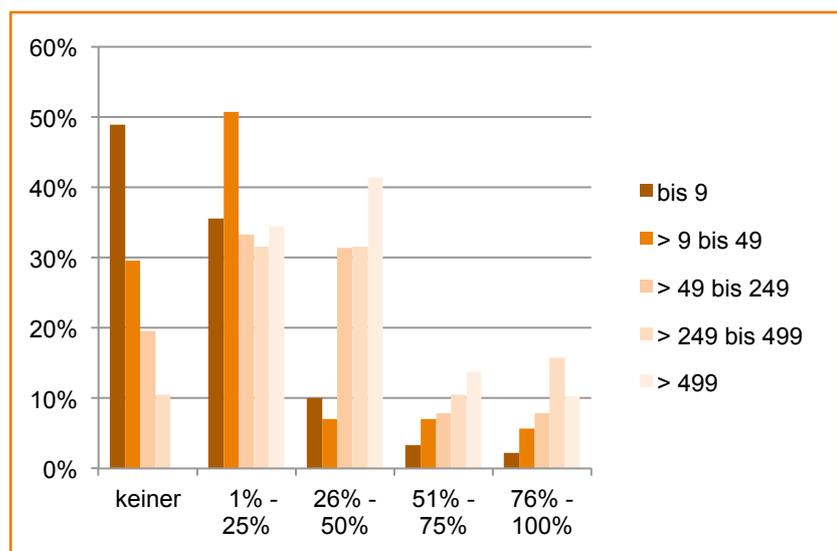
Bei den Umsätzen im Ausland zeigt sich das in Abbildung 8 dargestellte Bild. Gegenüber den Mitarbeitern im Ausland und den ausländischen Führungskräften zeigt sich hier eine deutlich internationalere

Ausrichtung. Zwar machen 30% der befragten Unternehmen keine Umsätze im Ausland, demgegenüber stehen allerdings 38% der Unternehmen die zwischen 1% und 25% ihrer Gesamtumsätze im Ausland erzielen. Auch in den beiden höheren Kategorien finden sich hier deutlich mehr Unternehmen.



**Abbildung 8: Anteil des Umsatzes im Ausland**

Bei den Unternehmen mit weniger als 9 Mitarbeitern machen 49% der Unternehmen keine Umsätze im Ausland. Allerdings erwirtschaften in dieser Gruppe bereits 36% der Unternehmen zwischen 1% und 25% ihrer Umsätze im Ausland und 10% sogar zwischen 26% und



**Abbildung 9: Anteil des Umsatzes im Ausland nach Unternehmensgröße (Mitarbeiter)**

50% ihres Gesamtumsatzes. Dennoch zeigt sich wie auch in den vorherigen Fragestellungen, der geringste Grad der Internationalisierung in dieser Größenkategorie. Dies ist in Abbildung 9 zu erkennen.

Bei den Unternehmen mit Mitarbeiterzahlen zwischen 9 und 49 machen bereits 50% der Unternehmen zwischen 1% und 25% ihrer Umsätze im Ausland. Demgegenüber sind es in dieser Größenkategorie 30% der Unternehmen, die keine Umsätze im Ausland generieren.

In der Kategorie zwischen 49 und 249 Mitarbeitern erwirtschaften 33% zwischen 1% und 25% Ihrer Umsätze im Ausland und bereits 31% dieser Unternehmen zwischen 26% und 50%. Lediglich 20% dieser Unternehmen machen keine Umsätze im Ausland.

Für die Unternehmen zwischen 249 und 499 Mitarbeitern zeigt sich ein ähnliches Bild, wobei hier nur noch 11% der Unternehmen überhaupt keine Auslandsumsätze haben. Dafür erwirtschaften in dieser Kategorie 26% der Unternehmen mehr als 50% Ihres Gesamtumsatzes im Ausland. Für die Betrachtung nach Umsatzgrößen ergibt sich ein ähnliches Bild.

ihrer Umsätze im Ausland erzielen der prozentuale Anteil mit zunehmender Mitarbeiterzahl und auch mit steigendem Umsatz ein. Dies zeigt erneut eine starke Abhängigkeit des Grads der Internationalisierung von der Unternehmensgröße.

Betrachtet man die Auslandsumsätze nach Branchen gegliedert ist im verarbeitenden Gewerbe der Internationalisierungsgrad wiederum hoch. Eine Ausnahme stellen hier Branchen Energieversorgung und Wasserversorgung (Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen) dar. Bei den sechs Unternehmen die in diesen beiden Branchen tätig sind erzielen drei einen Umsatz zwischen 1% und 25% vom Gesamtumsatz im Ausland, eines einen Auslandsumsatz zwischen 51% und 75% und zwei sogar einen Umsatz zwischen 76% und 100% vom Gesamtumsatz im Ausland. Dies deutet auf eine relativ hohe Internationalisierung dieser Branchen hin. Die Unternehmen aus diesen Branchen sind dabei allesamt KMU mit weniger als 249 Mitarbeitern und einem Umsatz kleiner als 50 Millionen €. Aufgrund der geringen Anzahl an Unternehmen dieser Branchen in der Stichprobe kann hier aber keine Verallgemeinerung für die gesamte Branche erfolgen.

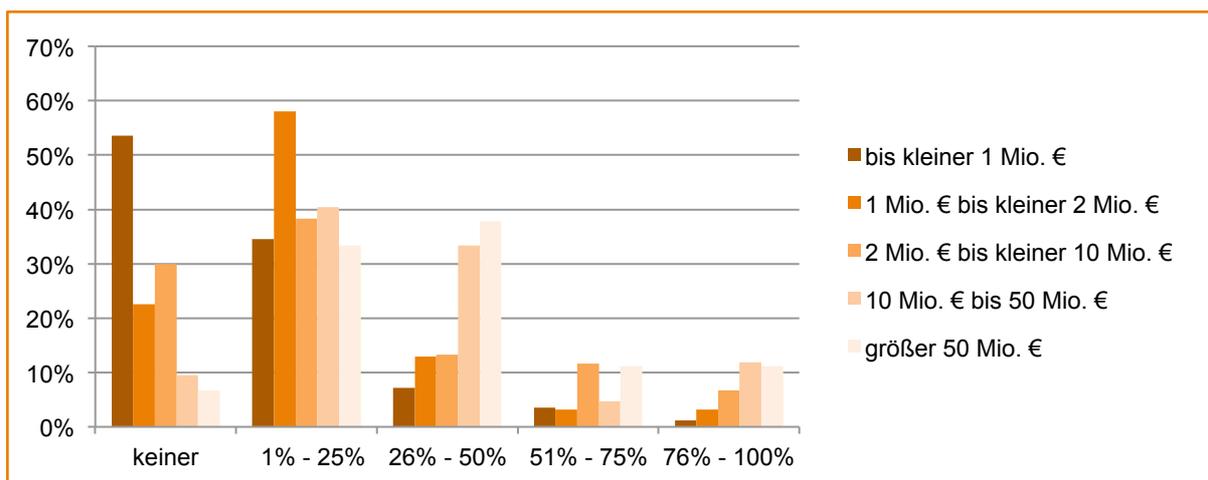


Abbildung 10: Anteil des Umsatzes im Ausland nach Unternehmensgröße (Umsatz)

Insgesamt nimmt der Anteil der Unternehmen, die keine Umsätze im Ausland erwirtschaften mit steigender Mitarbeiterzahl ab. Gleichzeitig steigt in den Kategorien mit Unternehmen die zwischen 51% und 75% bzw. 76% und 100%

gen.

Die anderen Branchen weisen hier gegenüber dem Anteil von Mitarbeitern im Ausland und dem Anteil ausländischer Führungskräfte

ebenfalls einen höheren Grad der Internationalisierung auf. Jedoch in den beiden Branchen Gastgewerbe (ein Unternehmen) und Grundstücks- und Wohnungswesen (zwei Unternehmen) findet sich kein Unternehmen, welches Umsätze im Ausland erwirtschaftet. Dies gilt ebenso für den Anteil der Mitarbeiter und den Anteil ausländischer Führungskräfte in diesen beiden Branchen. Damit ist der Grad der Internationalisierung aufgrund der vorliegenden Daten der geringste. Dies lässt sich vor allem durch die lokale Verankerung der Unternehmen in diesen beiden Branchen erklären.

## 7.4 Zusammenfassung

Insgesamt zeigt sich, dass die befragten Unternehmen, wenn man den Umsatz im Ausland im Vergleich zum Gesamtumsatz der Unternehmen betrachtet einen relativ hohen Internationalisierungsgrad aufweisen. Wobei einzelne Branchen hier ausgenommen sind. Für die Bereiche Mitarbeiter im Ausland und ausländische Führungskräfte kann dies nicht in diesem Ausmaß unterstellt werden. Zudem zeigt sich eine Zunahme des Internationalisierungsgrades mit der Größe der Unternehmen. Für einzelne Branchen lässt sich ein höherer Internationalisierungsgrad unterstellen als für anderer Branchen. Dies trifft vor allem auf das verarbeitende Gewerbe zu. Einen Sonderfall in der vorliegenden Stichprobe stellen die Branchen Energieversorgung und Wasserversorgung dar. Für andere Branchen lässt sich dagegen kaum ein merklicher Hang zur Internationalisierung unterstellen. Hier ist vor allem das Gastgewerbe und das Grundstücks- und Wohnungswesen zu erwähnen.

## 8. Zielregionen

Der Zielmarkt ist der Markt, auf dem ein Unternehmen tätig werden möchte (vgl. Großklaus, 2006, S. 83). Der Zielmarkt ist dabei ein einzelnes Land. Demgegenüber spricht man bei einer Zielregion von mehreren Ländern die in einer Region, wie beispielweise der EU zusammengefasst sind. Im Folgenden werden die Ergebnisse lediglich nach Regionen dargestellt.

Die Zielregionen wurden in der vorliegenden Studie getrennt nach Beschaffung, Produktion und Absatz betrachtet.

### 8.1 Rückblick

Die Internationalisierung deutscher Unternehmen spielt sich hauptsächlich im europäischen Raum ab. Dies belegen Zahlen der DIHK-Studie, wonach 92% der befragten Unternehmen innerhalb der EU-15 und 72% in den zwölf neuen Mitgliedsstaaten tätig sind (vgl. DIHK, 2007, S. 10). Weitere, für die Unternehmen interessante Regionen stellen die Regionen Asien/Pazifik und der nordamerikanische Raum, im speziellen die NAFTA dar (vgl. DIHK, 2007, S. 12; Faix et al., 2003, S. 19). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine Studie des IfM Bonn (vgl. IfM, 2007, S. 10) sowie eine Untersuchung von KMU speziell im Raum Bremerhaven (vgl. Dieckmann & Feldmeier, 2005, S. 5). Den Regionen Südamerika und Asien kommt laut den bisherigen Untersuchungen eine untergeordnete Rolle als Zielregion im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung zu (vgl. DIHK, 2007, S. 12; Faix et al., 2004, S. 19).

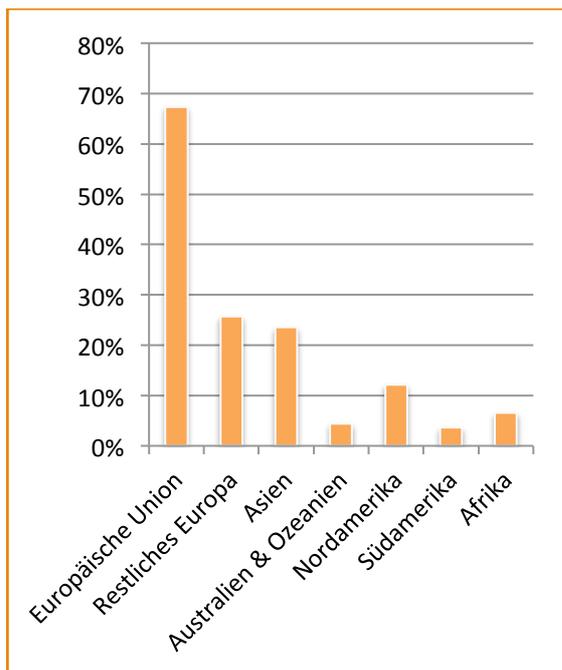
Dabei sind KMU je nach Größe in durchschnittlich 7 bis 20 Ländern aktiv (vgl. DIHK, 2007, S. 10).

### 8.2 Zielregionen für Beschaffung

Die in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen sind in durchschnittlich mehr als 6 Ländern in der Beschaffung tätig. Dabei haben Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern in durchschnittlich 3,1 Ländern Zulieferer. Unternehmen mit mehr als 9 bis 49 Mitarbeitern sind in 5,1 Ländern, Unternehmen mit mehr als 49 bis 249 in 8,5 und Unternehmen mit mehr als 249 bis 499 Mitarbeitern sind in durchschnittlich 7,5 Ländern in der Beschaffung tätig. Großunternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern haben sogar in durchschnittlich 12,2 Ländern Zulieferer. Dies zeigt wiederum eine Zunahme des Internationalisierungsgrades mit der Unternehmensgröße, wobei es hier eine Ausnahme gibt. In diesem speziellen Fall un-

terhält die Gruppe mit 249 bis 499 Mitarbeitern weniger Zulieferbeziehungen in andere Länder als die Gruppe an Unternehmen mit 49 bis 249 Mitarbeitern. Ein ähnliches Bild zeigt sich für die Einteilung nach Umsätzen.

Dies zeigt eine relativ hohe Bedeutung des Beschaffungsmotivs für die unternehmerische Internationalisierung. In Abbildung 11 ist dargestellt in welchen Regionen die befragten Unternehmen in der Beschaffung tätig sind. Die EU ist hierbei die wichtigste Region für die Beschaffung. Mehr als 67% der Unternehmen haben Zulieferer innerhalb der EU. Weitere 26% haben Zulieferer im restlichen Europa und 24% unterhalten Zulieferbeziehungen nach Asien. Diese drei Regionen sind somit im Bereich der Beschaffung die wichtigsten Zielregionen für KMU.



**Abbildung 11: Zielregionen für die Beschaffung**

Bei den Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern haben 53% der Unternehmen Zulieferer innerhalb der EU. Nur 13% bzw. 17% haben Zulieferer im restlichen Europa bzw. in Asien. Bemerkenswert ist, dass in dieser Größenkategorie 10% der Unternehmen Zulieferer in Nordamerika haben. Die anderen Regionen spielen für diese Unternehmen eine untergeordnete Rolle.

Die Unternehmen mit einer Größe von mehr als 9 bis 49 Mitarbeitern haben zu 66% Zulieferbeziehungen innerhalb der EU. Dies wird gefolgt von Asien mit 18% und dem restlichen Europa mit etwas mehr als 15%. Allerdings haben nur 6% der Unternehmen Zulieferer in Nordamerika und damit weniger als in der Gruppe bis 9 Mitarbeitern. Die anderen Regionen sind auch für diese Gruppe ebenso kaum von Bedeutung, da hier nur zwischen 1% und 3% der Unternehmen in der Beschaffung tätig sind.

In der Gruppe von mehr als 49 bis 249 Mitarbeitern sind knapp 85% innerhalb der EU in der Beschaffung tätig. Ein hoher Anteil, nämlich 44% der Unternehmen, haben Zulieferer im restlichen Europa und 27% besitzen Zulieferer in Asien. Die Lieferbeziehungen zu den anderen Regionen fallen auch in dieser Gruppe deutlich geringer aus, wobei bemerkenswert ist, dass 10% der Unternehmen Zulieferer in Afrika haben und 8% in Südamerika.

Bei den Unternehmen mit mehr als 249 bis 499 Mitarbeitern haben fast alle Zulieferer innerhalb der EU, nämlich 95%. Zu Zulieferunternehmen aus dem restlichen Europa und Asien unterhalten jeweils 37% der Unternehmen Zulieferbeziehungen. Wichtig ist für diese Unternehmen auch die Region Nordamerika. In dieser Region haben 32% der Unternehmen Zulieferer. Eine weitere wichtige Region ist Afrika. Hier sind es 21% der Unternehmen, die in dieser Region Zulieferer haben.

Es zeigt sich, dass die befragten KMU im Bereich der Beschaffung sehr stark internationalisiert sind. Die wichtigste Region ist dabei für KMU jeder Größe die EU. Je größer ein KMU ist desto internationaler ist es im Beschaffungsbereich aufgestellt.

## 8.3 Zielregionen für Produktion

Die in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen produzieren in durchschnittlich 2,7 Ländern. Dabei produzieren Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern in durchschnittlich 1,2 Ländern. Unternehmen mit mehr als 9 bis 49 Mitarbeitern sind in 1,4 Ländern, Unternehmen mit mehr als 49 bis 249 in 3,5 und Unterneh-

men mit mehr als 249 bis 499 Mitarbeitern sind in durchschnittlich 2,9 Ländern in der Produktion tätig. Großunternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern haben in durchschnittlich 4 Ländern eigene Produktionsstätten. Ein ähnliches Bild zeigt sich für die Einteilung nach Umsätzen. Der Produktionsbereich ist im Vergleich zum Beschaffungsbereich nicht so stark internationalisiert, wobei hier eine Verzerrung der Ergebnisse dadurch zu Stande kommt, dass nur produzierende Unternehmen eine Produktionsstätte im Ausland unterhalten.

Für die Produktion ergibt sich, wie in Abbildung 12 zu sehen ein ähnliches Bild wie für die Beschaffung. Die Europäische Union hat die größte Bedeutung für den Aufbau von Produktionsstätten im Ausland. In dieser Region haben 36% der Unternehmen eigene Produktionsstätten. Die anderen Regionen sind von geringerer Bedeutung, wobei 9,9% bzw. 8,5% der Unternehmen eine Produktion im restlichen Europa bzw. in Asien haben. Auch hier muss in Betracht gezogen werden, dass diese Frage nur für produzierende Unternehmen relevant ist.

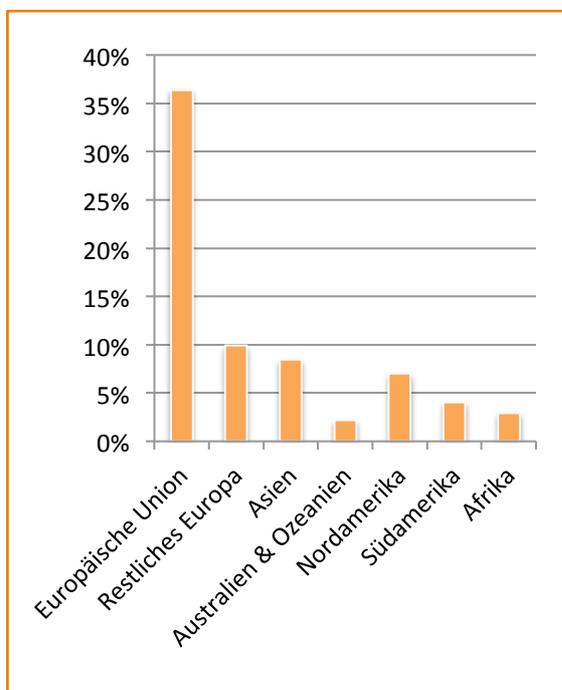


Abbildung 12: Zielregionen für die Produktion

Kleinere Unternehmen bis 9 Mitarbeitern haben ihre Produktion hauptsächlich innerhalb der EU. Drei Unternehmen aus dieser Gruppe haben eine Produktion im restlichen Europa und eines in Asien.

Bei den Unternehmen mit mehr als 9 bis 49 Mitarbeitern ist dies ähnlich wie bei den Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern. Hier haben 28% der Unternehmen ihre Produktion in der EU. Vier Unternehmen haben eine Produktion im restlichen Europa, zwei Unternehmen in Asien und eines jeweils in Nordamerika bzw. Südamerika

Die Unternehmen mit mehr als 49 bis 249 Mitarbeitern haben zu 52% eine Produktion innerhalb der EU und 13% (entspricht 7 Unternehmen) produzieren im restlichen Europa. Hier gibt es ebenfalls Unternehmen mit Produktionsstätten in Asien und Nordamerika (jeweils drei Unternehmen). Es gibt hier auch Unternehmen die in den Regionen Südamerika (fünf Unternehmen), Afrika und Australien & Ozeanien (jeweils ein Unternehmen) produzieren.

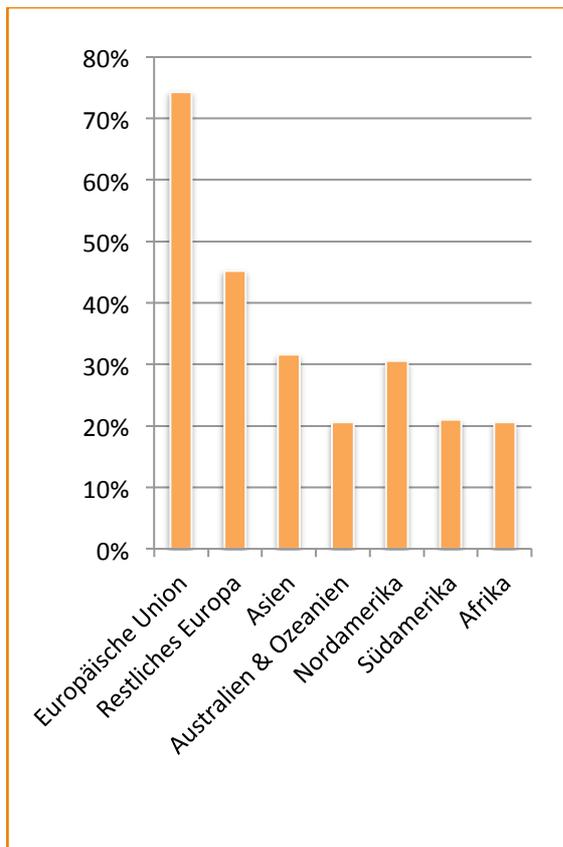
In der Größenklasse von mehr als 249 bis 499 Mitarbeitern finden sich ebenfalls in allen Regionen Unternehmen mit Produktionsstätten. Am wichtigsten ist auch hier die EU. Hier haben 74% der Unternehmen eine Produktion. Danach folgen die Regionen restliches Europa und Asien mit jeweils 21% der Unternehmen.

### 8.4 Zielregionen für den Absatz

Die befragten Unternehmen setzen ihre Produkte in durchschnittlich mehr als 21 Ländern ab. Daraus lässt sich schließen, dass der Absatz die wichtigste und am weitesten fortgeschrittene Form der Internationalisierung bei den Befragten Unternehmen ist. Dabei setzen die Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern ihre Produkte in durchschnittlich 6,5 Ländern. Unternehmen mit mehr als 9 bis 49 Mitarbeitern sind in 12 Ländern, Unternehmen mit mehr als 49 bis 249 in 24,1 und Unternehmen mit mehr als 249 bis 499 Mitarbeitern sind in durchschnittlich 40,8 Ländern auf den Absatzmärk-

ten tätig. Die in der Stichprobe enthaltenen Großunternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern sind im Absatz in durchschnittlich 56,3 Ländern auf Auslandsmärkten tätig.

In Abbildung 13 ist zu sehen, dass auch für den Bereich Absatz die EU die wichtigste Region für die Befragten Unternehmen darstellt. Auf die EU folgen das restliche Europa und dann Asien und Nordamerika, die fast gleichauf liegen.



**Abbildung 13: Zielregionen für den Absatz**

Für die Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern stellt die EU die wichtigste Region dar. 62% der befragten Unternehmen in dieser Größenkategorie setzen ihre Produkte innerhalb der EU. Die zweitwichtigste Region für diese Unternehmen stellt das restliche Europa mit 14% der Unternehmen die hier ihre Produkte absetzen dar. Als drittes folgt Nordamerika. In dieser Region setzen 10% der Unternehmen in dieser Kategorie ihre Produkte ab. In den anderen Regionen gibt es ebenfalls Unternehmen die dort ihre Produkte absetzen. Diese Regionen

sind im Vergleich zu den drei genannten Regionen jedoch von geringerer Bedeutung.

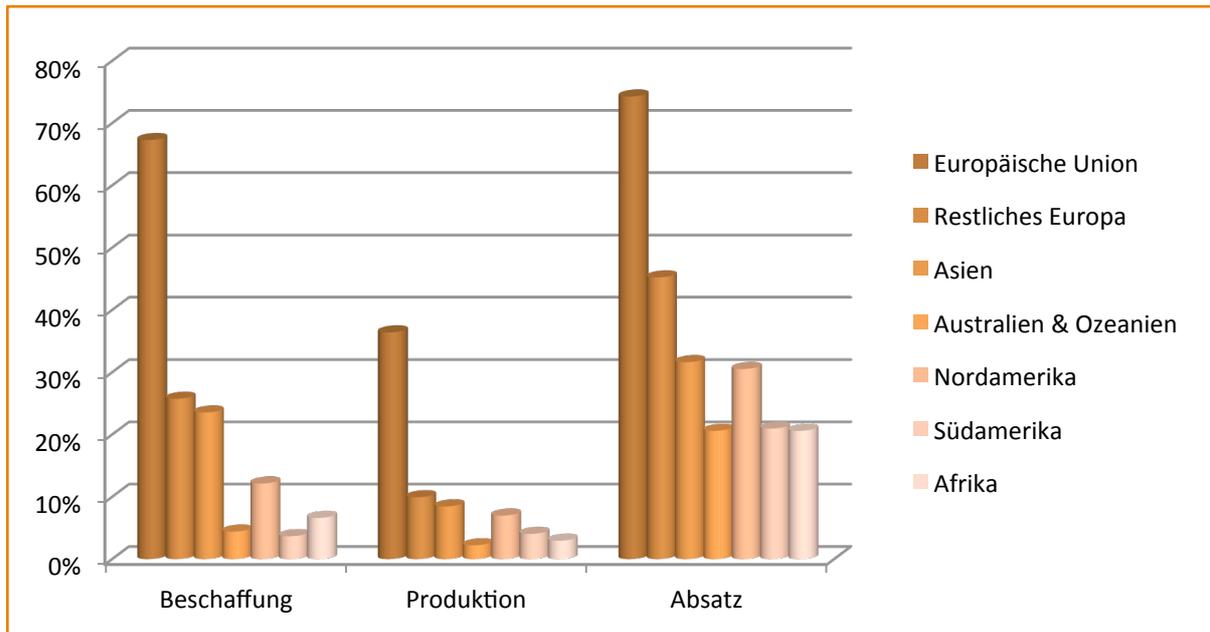
Unternehmen mit einer Größe von mehr als 9 bis 49 Mitarbeitern sind zu 75% innerhalb der EU im Absatz tätig, gefolgt vom der Region restliches Europa mit 35%. Danach folgen die Regionen Asien und Nordamerika mit jeweils 23%. Ebenso kommt den Regionen Australien & Ozeanien mit 17% und Südamerika mit 14% eine relativ hohe Bedeutung zu.

Die Unternehmen mit einer Größe von mehr als 49 Mitarbeitern bis 249 Mitarbeiter haben ebenfalls ihre Hauptabsatzregion innerhalb der EU. Hier sind es 81% der Unternehmen die ihre Produkte in der EU absetzen. Im restlichen Europa sind 65% der befragten Unternehmen in dieser Größenkategorie durch den Absatz vertreten. Asien und Nordamerika stellen mit jeweils ca. 50% weitere wichtige Absatzmärkte dar. Auch in den anderen drei Regionen sind mindestens 25% der befragten Unternehmen im Absatz tätig.

Bei den Unternehmen mit mehr als 249 bis 499 Mitarbeitern ist ebenfalls die Region EU die wichtigste Zielregion für den Absatz. 95% dieser Unternehmen setzen Ihre Produkte innerhalb der EU ab. Nach der EU folgen die Regionen restliches Europa und Nordamerika mit jeweils 68% der Unternehmen die in diesen Regionen Absatzmärkte besitzen. Danach folgen Asien mit 58% und Australien & Ozeanien mit 53%. Auch Absatzmärkte in den Regionen Südamerika und Afrika sind für Unternehmen dieser Größenkategorie von Bedeutung. In diesen Regionen sind 42% (Südamerika) bzw. 37% (Afrika) der Unternehmen im Absatz tätig.

## 8.5 Zusammenfassung

Betrachtet man die Bereiche Beschaffung, Produktion und Absatz getrennt so lässt sich erkennen, dass deutsche KMU vor allem im Bereich Absatz auf einer großen Zahl an Auslandsmärkten tätig sind. Hier sind die meisten Unternehmen auf durchschnittlich mehr als 21 Auslandsmärkten tätig, wobei schon kleine Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern durchschnittlich in mehr als 6 Ländern ihre Produkte



**Abbildung 14: Zielregionen der befragten Unternehmen in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Absatz**

absetzen. Für den Absatz ist die wichtigste Zielregion die EU. Aber über alle Größenklassen hinweg finden sich Unternehmen die Märkte in den anderen Regionen mit Hilfe des Absatzes bearbeiten. Die Regionen restliches Europa und Asien werden ebenfalls von einer hohen Anzahl an Unternehmen bearbeitet. Eine große Bedeutung kommt in dieser Betrachtung auch der Region Nordamerika als Zielregion für den Absatz zu. Dies gilt vor allem für größere KMU.

Ein ähnliches Bild wie für den Absatz zeigt sich auch im Bereich Beschaffung. Hier ist zwar die Anzahl der Unternehmen, die die unterschiedlichen Zielregionen bearbeiten geringer, jedoch haben auch hier in allen Zielregionen KMU jeder Größe Zulieferer. Die wichtigsten Beschaffungsmärkte liegen dabei in den Regionen EU, restliches Europa und Asien.

In der Produktion sind nicht alle Unternehmen in den Regionen außerhalb der EU tätig. Die kleineren Unternehmen bis 49 Mitarbeiter produzieren ihre Produkte, bis auf einzelne Ausnahmen, hauptsächlich in der EU. Bei KMU mit mehr als 49 Mitarbeitern finden sich hingegen in allen Regionen Unternehmen mit einer Produktionsstätte. Die wichtigsten Zielregionen

scheinen hierbei das restliche Europa und Asien zu sein.

Die Ergebnisse dieser Studie decken sich in etwa mit den Ergebnissen bisheriger Untersuchungen, wobei sich ein Unterschied zeigt je nachdem welchen der Bereiche Beschaffung, Produktion oder Absatz man betrachtet.

## 9. Gründe der unternehmerischen Internationalisierung

Für die Internationalisierung von Unternehmen spielen unterschiedliche Gründe eine Rolle. Die Frage nach den Gründen der Internationalisierung von Unternehmen ist seit langem Gegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Untersuchungen. Im Allgemeinen existiert nicht lediglich ein Motiv, das zur Aufnahme von Auslandsgeschäften führt.

Hierbei wurden zwei verschiedene Internationalisierungsverhalten von Unternehmen festgestellt: ein aktives und ein reaktives Verhalten. In diesem Zusammenhang unterscheidet man zwischen sogenannten Pull- und Push-Faktoren. Die Pull-Faktoren stellen in diesem Fall jene Gründe dar, die ausländische Aktivitäten für ein Unternehmen attraktiv machen

bzw. entsprechende Anreize schaffen. Die Push-Faktoren entsprechen hingegen den Gründen, die ein Unternehmen zur Internationalisierung zwingen bzw. eine solche notwendig machen, um weiterhin wettbewerbsfähig agieren zu können.

Eine detaillierte Unterteilung kann durch die Einteilung in Kosten- und Ertragsorientierte, wettbewerbsorientierte, absatz-, produktions-, beschaffungsorientierte und unternehmensspezifische Gründe vorgenommen werden.

## 9.1 Rückblick

In der Literatur werden unterschiedlich Gründe und Motive angeführt, warum es für ein Unternehmen sinnvoll sein kann sich zu internationalisieren (vgl. Kutschker & Schmid, 2008, S. 39).

Als Hauptgründe für eine unternehmerische Internationalisierung konnten in bisherigen Studien die Erschließung neuer Märkte, die Forderung großer Kunden zur Internationalisierung und die Wettbewerbssituation ausgemacht werden (vgl. DIHK, 2007, S. 28; Faix et al., 2003, S. 15). In der DIHK Studie gaben 95,2% der Befragten an, die Erschließung neuer Märkte sei der Grund für ihre unternehmerische Internationalisierung (88,3% in der Studie von Faix et al.). Ähnlich findet sich dieses Ergebnis in der ENSR Enterprise Survey von 2003 (vgl. EU, 2003 (2), S. 29).

Kosten- und ertragsorientierte Gründe spielten im Gegensatz dazu eine untergeordnete Rolle (vgl. DIHK, 2007, S. 28; Faix et al., 2004, S. 15). Wobei in der ENSR Enterprise Survey festgestellt wurde, dass niedrigere Produktionskosten im Heimatmarkt vor allem für Unternehmen, die ausschließlich ausländische Lieferanten haben bzw. Unternehmen mit eigener Betriebsstätte im Ausland, ein wichtiger Grund für die unternehmerische Internationalisierung sind (vgl. EU, 2003 (2), S. 29).

## 9.2 Darstellung der Gründe

Die Gründe für die unternehmerische Internationalisierung wurden in der vorliegenden Studie mittels einer Skalenfrage abgefragt. Die Unter-

nehmen hatten hierbei auf einer Sechser Skala die Möglichkeit die einzelnen Gründe danach zu bewerten, inwieweit der Grund für ihr Unternehmen zutrifft. Dabei konnten Sie die Gründe von ‚trifft nicht zu‘ (= 1) bis ‚trifft voll zu‘ (= 6) bewerten. Ein Mittelwert größer als 3 bedeutet, dass dies ein wichtiger Grund für die meisten Unternehmen ist. Ein Mittelwert kleiner als 3 entspricht demgegenüber einer geringen Bedeutung für die Unternehmen.

### 9.2.1 Stichprobe gesamt

Für die gesamte Stichprobe ergibt sich das in Abbildung 15 dargestellte Bild, welches die Mittelwerte der jeweiligen Gründe zeigt. Demnach ergibt sich das Erschließen neuer Absatzmärkte als der Hauptgrund für KMU sich zu internationalisieren. Dieser Grund erreichte einen Mittelwert von 4,5. Weitere Gründe, die aufgrund der Stichprobe als relevant erachtet werden können sind die Vergrößerung des Marktvolumens, das Erschließen neuer Beschaffungsmärkte und der Wettbewerbsdruck. Bei den ersten drei genannten Gründen handelt es sich dabei um Pull-Faktoren, während der Grund des Wettbewerbsdrucks als Push-Faktor gesehen werden kann.

Dies deckt sich nahezu mit den bisherigen Ergebnissen vergleichbarer Studien. Wobei das Nachfolgen großer Kunden in dieser Untersuchung nicht zu den wichtigsten Gründen zählte, allerdings mit einem Mittelwert knapp über 3 trotzdem ein wichtiger Grund für Unternehmen ist, sich zu internationalisieren.

### 9.2.2 Nach Unternehmensgröße

Bei einer Aufgliederung der Daten nach der Mitarbeiterzahl fällt auf, dass größere Unternehmen tendenziell höhere Werte angeben als kleine Unternehmen. Dies hängt wahrscheinlich auch mit dem Grad der Internationalisierung zusammen, denn wie zuvor gezeigt, weisen größere Unternehmen auch einen höheren Internationalisierungsgrad auf. Speziell bei der staatlichen Förderung fällt auf, dass vor allem Großunternehmen hier höhere Werte angeben als KMU, für die es in den meisten Fällen kein Grund darstellt sich zu internationalisieren.

Dies könnte auf eine bessere Ausnutzung solcher Fördermöglichkeiten durch Großunternehmen im Vergleich zu KMU hindeuten. Ebenso fällt auf, dass obwohl bei den Kategorien bis 9 Mitarbeiter und 9 bis 49 Mitarbeiter die Erschließung neuer Absatzmärkte ein wichtiger Grund ist, weisen die Unternehmen zwischen 49 und 299 Mitarbeitern hier deutlich höhere Werte auf. Bei allen anderen Gründen zeigen sich keine nennenswerten Besonderheiten wenn man diese nach der Unternehmensgröße betrachtet.

### 9.2.3 Nach Branchenzugehörigkeit

Betrachtet man den Grund der Erschließung neuer Absatzmärkte nach Branchen, ist auffällig dass dieser insbesondere für Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor von Bedeutung ist. Insbesondere die Unternehmen in der Branche der Energieversorgung haben hier alle (in der Stichprobe waren 4 Unternehmen aus dieser Branche enthalten) den höchsten Wert angegeben. Auch andere Dienstleistungsbranchen liegen über dem Schnitt und auch über dem Schnitt des verarbeitenden

Gewerbes. Für die anderen Gründe zeigt sich nach Branchen aufgegliedert keine signifikante Auffälligkeit.

### 9.2.4 Besondere Betrachtung

Werden all diejenigen Unternehmen, die eine Produktion im Ausland besitzen betrachtet, zeigt sich bei den Produktionskosten ein höherer Wert gegenüber dem Mittelwert der gesamten Stichprobe. Wobei dieser Grund für Unternehmen mit Produktionsstätten innerhalb der EU keinen signifikant höheren Wert annimmt, ist dies für alle anderen Regionen der Fall. Das Ergebnis für die EU kann auf die relativ homogenen Produktionskosten innerhalb der EU zurückgeführt werden. Für Unternehmen, die außerhalb der EU produzieren zählen die Produktionskosten zu den wichtigsten Gründen. Insbesondere für die Regionen Asien und Südamerika zeigen sich die Produktionskosten als wichtige Gründe. Dies zeigt, dass für international tätige produzierende Unternehmen Kostengründe sehr wohl ein Motiv zur unternehmerischen Internationalisierung sind und deckt sich mit den Ergebnissen der ENSR

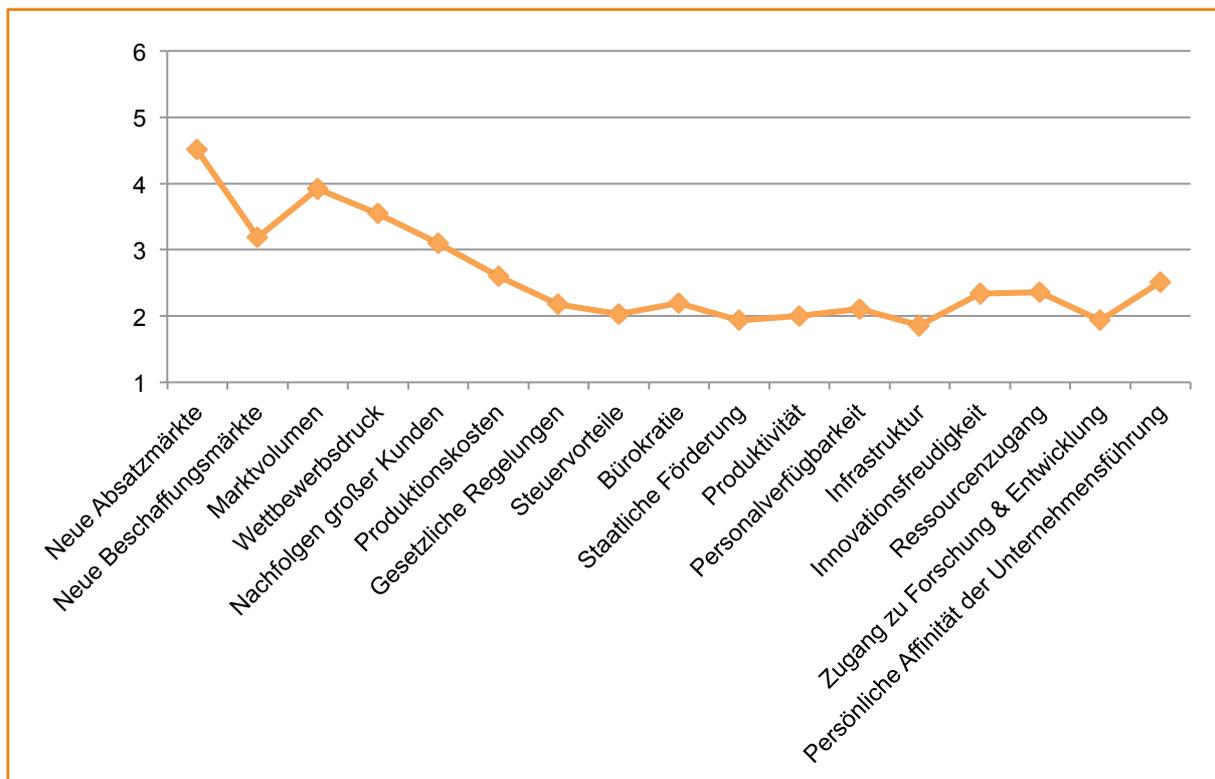


Abbildung 15: Gründe für die unternehmerische Internationalisierung bei den befragten Unternehmen

Enterprise Survey.

Weitere Gründe die in dieser Gruppe einen bedeutsam höheren Wert im Vergleich zu Gesamtstichprobe aufweisen sind die Personalverfügbarkeit, Ressourcenzugang und Zugang zu Forschung & Entwicklung (F & E). Für die Personalverfügbarkeit gilt dies insbesondere für die Regionen Europa außerhalb der EU und Nordamerika. Beim Zugang zu Ressourcen kann dies für alle Regionen außer Europa und Afrika festgestellt werden. Für den Zugang zu F & E sind es insbesondere die Regionen Asien, Australien & Ozeanien und Nordamerika die einen signifikant höheren Wert aufweisen.

### 9.3 Zusammenfassung

Insgesamt betrachtet sind die wichtigsten Gründe für KMU sich zu internationalisieren die Erschließung neuer Absatzmärkte, das größere Marktvolumen, die Erschließung neuer Beschaffungsmärkte und der hohe Wettbewerbsdruck. Dies sind zum einen Gründen die Unternehmen ins Ausland ziehen, jedoch der Wettbewerbsdruck im Inland ist ein Grund, der KMU praktisch zur Internationalisierung zwingt. Für Unternehmen die eine Produktionsstätte im Ausland betreiben, sind die niedrigen Produktionskosten ebenso ein wichtiger Grund. Weitere für diese Gruppe relevante Gründe sind die Personalverfügbarkeit, der Zugang zu Ressourcen und der Zugang zu F & E. Welche Gründe für ein Unternehmen relevant sind, hängt auch von der Region ab, in der es tätig ist.

Die spezifische Betrachtung der Gründe in Bezug auf die Erfolgsindi-

katoren zeigt auf, dass diejenigen Unternehmen, die aufgrund der Absatzmärkte und Marktvolumen ins Ausland gehen erfolgreich sind. Die Erfolgsindikatoren werden in Abschnitt 11.1 dieses Berichtes gesondert betrachtet.

## 10. Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien

Eine Markteintrittsstrategie legt fest, mit welcher Strategie man neu in einen Markt eindringt. Man spricht von Marktbearbeitung, wenn das betrachtete Unternehmen schon in dem jeweiligen Markt aktiv ist. Die Strategie in einem solchen Markt muss keinesfalls statisch sein, sondern man kann beispielsweise über Exporte in ein bestimmtes Land eintreten, im Laufe der Zeit jedoch unterschiedliche andere Marktbearbeitungsformen wählen. Zu den wichtigsten Strategien zählen Exporte (direkt/indirekt), Lizenzvergabe, Franchising, Joint Ventures, Auslandsniederlassungen und Tochtergesellschaften.

In Abbildung 16 sind die verschiedenen Möglichkeiten des Markteintritts und der Marktbearbeitung dargestellt. Daran ist eine Abnahme der Steuerungs- und Kontrolleinflusses des Unternehmens auf seine Auslandsaktivität zu

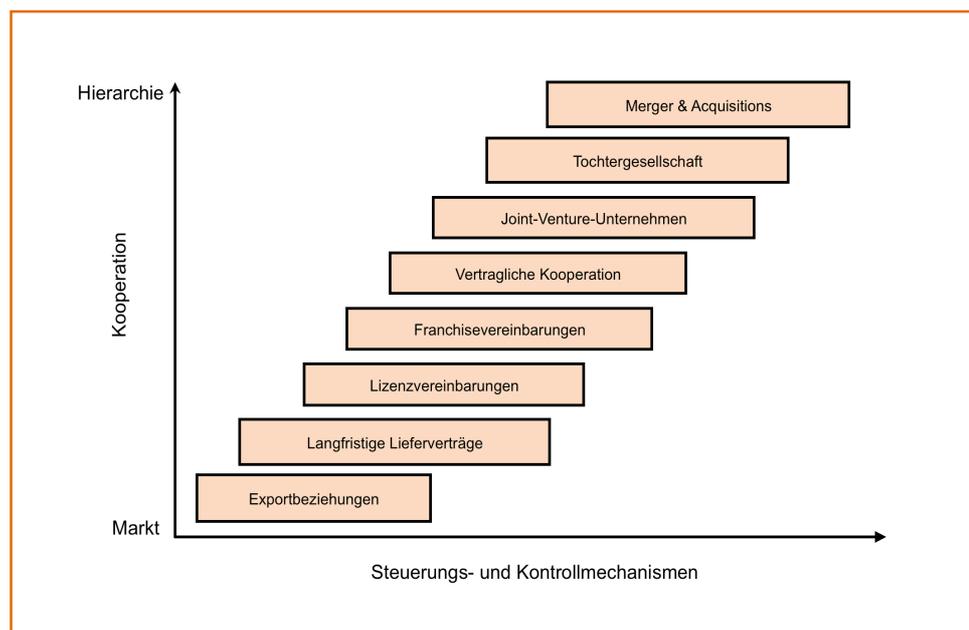


Abbildung 16: Formen und Instrumente der unternehmerischen Globalisierung (Quelle: vgl. Gutmann/Kabst, Internationalisierung im Mittelstand, 2000, S. 17)

erkennen. Beim einfachen Export liegt dieser komplett in der Hand des Unternehmens, während bei einer Tochtergesellschaft dies schon größtenteils auf die Tochtergesellschaft verlagert ist.

Zusätzlich zu der jeweiligen Marktbearbeitungsform, muss ein Unternehmen entscheiden, wie es seine unterschiedlichen Markteintritte terminiert.

## 10.1 Rückblick

Bei den möglichen Formen der unternehmerischen Internationalisierung zeigt sich in vergangenen Studien zu diesem Thema ein eindeutiges Bild. Sowohl in der der DIHK Studie als auch in der Studie der IHK Stuttgart in Zusammenarbeit mit der Steinbeis Hochschule Berlin zeigt sich, dass der Export die wichtigste Form der Internationalisierung darstellt (DIHK, 2007, S. 25; Faix et al., 2003, S. 27). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen bereits Backes-Gellner und Huhn (2000). Sie stellten fest, dass die Exportquote mit der Größe des Unternehmens ansteigt (vgl. Backes-Gellner & Huhn, 2000, S. 182).

In den beiden Studien gaben 88,1% bzw.

79,8% der befragten Unternehmen an, im Export tätig zu sein. Wesentlich geringer fällt dagegen mit 35,5% bzw. 50,8% die Internationalisierungsform des Imports bzw. Einkaufs aus. Es zeigt sich hier auch, das Joint-Venture als Form der Internationalisierung nur sehr wenig von den befragten Unternehmen genutzt wird, während Tochtergesellschaften im Ausland, laut den beiden Studien von 27,2% bzw. 31,7% der Unternehmen unterhalten werden. Die Internationalisierungsform Franchise wurde in beiden Studien nicht abgefragt.

Auch andere Studien kommen bei ähnlicher Fragestellung zu analogen Ergebnissen (vgl. bspw. RKW, 2002, S. 6).

## 10.2 Darstellung der Ergebnisse

Bei dieser Studie wurden die Unternehmen befragt, wie wichtig die einzelnen Formen der Internationalisierung für ihren Internationalisierungsprozess waren. Sie konnten diese auf einer Skala von unwichtig (= 1) bis sehr wichtig (= 6) bewerten. Zudem hatten Sie die Möglichkeit ‚trifft nicht zu‘ anzugeben, falls eine oder mehrere der Internationalisierungsformen nicht für Unternehmen zutreffen.

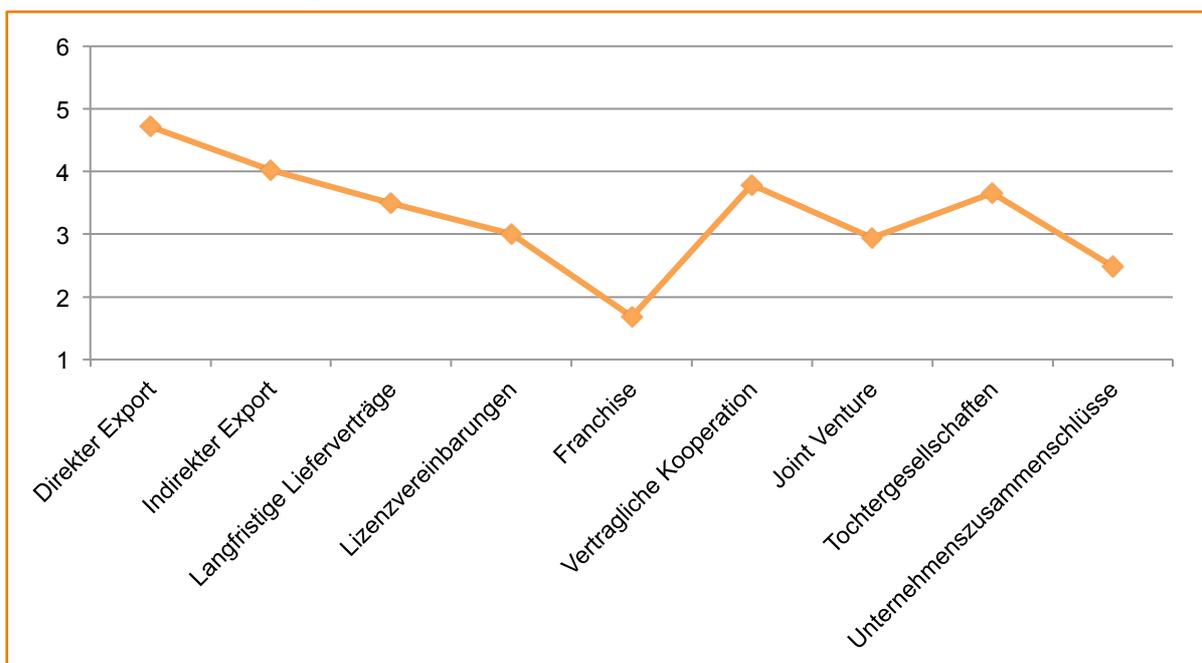


Abbildung 17: Wichtigkeit der einzelnen Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen

In Abbildung 17 sind die Mittelwerte für alle Internationalisierungsformen angegeben. Je höher der Mittelwert ist, desto wichtiger ist diese Internationalisierungsform für die befragten Unternehmen. Daraus ist ersichtlich, dass für die Gesamtheit der Unternehmen gesehen, der Export, sowohl direkt als auch indirekt, die wichtigste Markteintritts- bzw. Marktbearbeitungsform ist. Danach folgen die vertragliche Kooperation und die langfristigen Lieferverträge. Kaum von Bedeutung ist das Franchise für die befragten KMU. Dies deckt sich in Teilen mit den bisherigen Studien zu diesem Thema.

Im Folgenden werden die Ergebnisse für jede der Internationalisierungsformen im Detail dargestellt.

### 10.2.1 Export

Export ist das Verkaufen seiner im Inland produzierten Güter auf ausländischen Märkten (vgl. Keegan et al., 2002, S. 291). Dabei lässt sich Export in direkten und indirekten Export unterscheiden. Man spricht von direktem Export, wenn alle Erzeugnisse über eine eigene Verkaufsorganisation direkt zum Abnehmer geliefert werden. Der indirekte Export unterscheidet sich vom direkten Export in der Art und Weise, wie die Güter in den Zielmarkt gelangen. Beim indirekten Export beliefert das Unternehmen die Abnehmer nicht selbst. Es werden Mittlerunternehmen beauftragt, welche den Verkauf im jeweiligen Zielmarkt übernehmen (vgl. Schneider, 2002, S. 291).

Export ist eine kostengünstige und organisatorisch einfache Variante für einen Einstieg in internationale Märkte. Sollte sich ein Unternehmen für einen vorsichtigen Internationalisierungsprozess mit geringem Kapital- und Personaleinsatz entscheiden, so käme der Export als Instrument der Internationalisierung in Betracht. Den direkten Export sollte man wählen, wenn die direkte Nähe zum Kunden wichtig ist, wie das z.B. in dynamischen Branchen der Fall ist (vgl. Perlitz, 2004). Der indirekte Export ist demgegenüber als kurzfristige Markteintrittsstrategie zu sehen, da die Aufschläge der Mittlerunternehmen den Gewinn mindern.

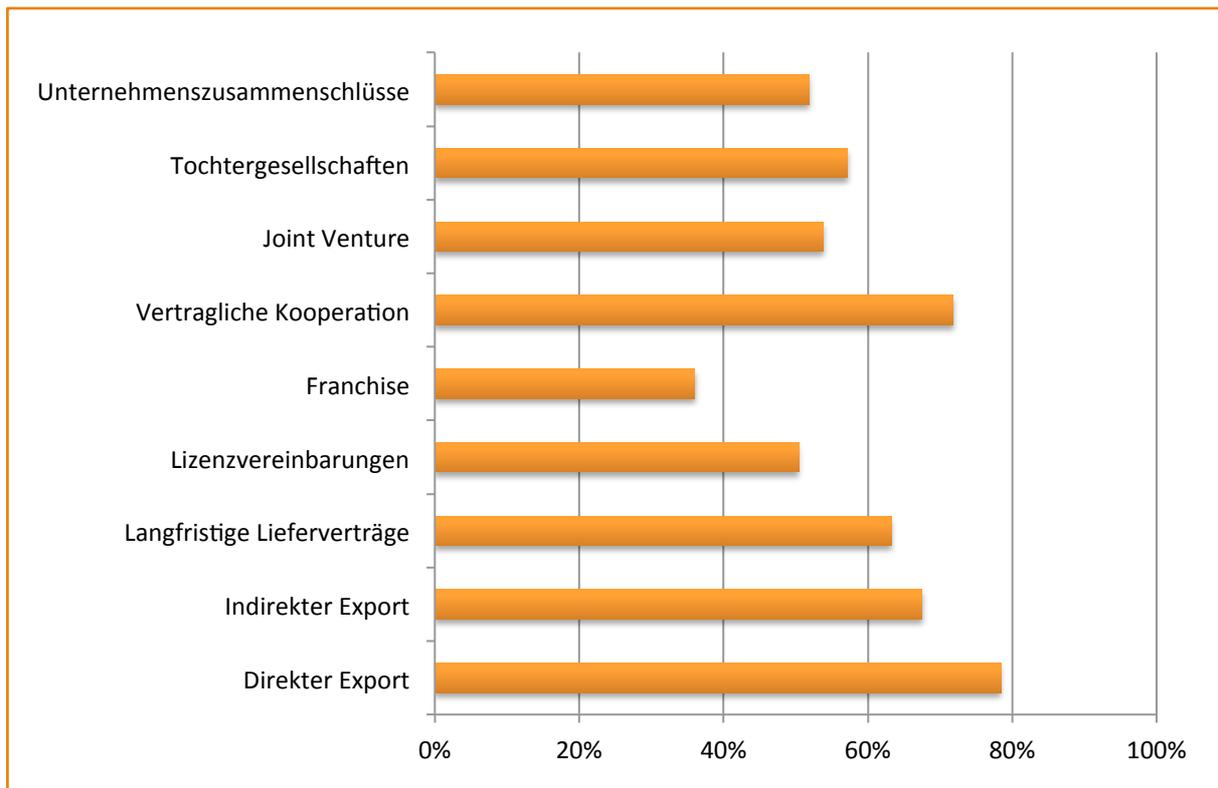
Von den befragten Unternehmen nutzen 78% den direkten und 68% den indirekten Export. Die Unternehmen, die den Export nutzen bewerten diesen in den meisten Fällen als für ihr Unternehmen wichtige Form der Marktbearbeitung. Betrachtet man den Export nach der Unternehmensgröße zeigen sich weder nach den Mitarbeitern noch nach dem Umsatz signifikante Unterschiede bei der Wichtigkeit des Exports, sowohl direkt als auch indirekt. Lediglich eine leichte Zunahme der Wichtigkeit nach der Unternehmensgröße kann unterstellt werden. Dies hängt aber aller Wahrscheinlichkeit nach, wieder mit einem höheren Internationalisierungsgrad der größeren KMU zusammen.

Teilt man die Unternehmen für die jeweiligen Regionen ein, ob Sie in der Region ihre Produkte absetzen, zeigt sich für die Unternehmen, die im Absatz tätig sind eine deutlich höhere Wichtigkeit gegenüber der gesamten Stichprobe. Dies gilt sowohl für den direkten als auch für den indirekten Export.

Bezieht man das Vorgehen bei der Betrachtung mit ein zeigen sich für die Unternehmen, die mehrere unterschiedliche Länder gleichzeitig bearbeiten, bzw. für die, die mehrere ausgewählte gezielt abarbeiten beim direkten Export eine höhere Wichtigkeit. Für den indirekten Export kann dies nicht festgestellt werden. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen die mehrere Länder gleichzeitig bearbeiten eher den direkten Export wählen.

### 10.2.2 Langfristige Lieferverträge

Grundlage für langfristige Lieferverträge bilden eine bereits vorhandene Geschäftsbeziehung oder aber eine fundierte Lieferantanalyse. Die langfristigen Lieferverträge sind nach dem Export (direkt und indirekt) und den vertraglichen Kooperationen eine der wichtigsten Marktbearbeitungsformen für die befragten Unternehmen, wenn man die Mittelwerte betrachtet. Diese werden von 63% der befragten Unternehmen als Form der unternehmerischen Internationalisierung genutzt. Dabei sind sie für Unternehmen jeder Größenkategorie ungefähr gleich wichtig und es zeigen sich keine signifikanten Unterschiede. Auch bei der Be-



**Abbildung 18: Internationalisierungsformen der befragten Unternehmen**

trachtung des Vorgehens im Rahmen der Internationalisierung zeigen sich keine Unterschiede. Daraus lässt sich folgern, dass langfristige Lieferverträge bei jedem Vorgehen eine adäquate Form der unternehmerischen Internationalisierung sind.

Für Unternehmen die in den unterschiedlichen Regionen Zulieferer haben, haben langfristige Lieferverträge eine höhere Bedeutung als für die anderen Unternehmen. Dies gilt insbesondere für die Regionen Australien & Ozeanien sowie Südamerika.

### 10.2.3 Lizenzvereinbarungen

Unter Lizenzvereinbarungen versteht man vertragliche Abkommen über immaterielle Vermögenswerte des Lizenzgebers im Inland, auf einen ausländischen Lizenznehmer. Mögliche Vermögenswerte die hierbei übertragen werden können sind vor allem Patente, Markenrechte, Firmennamen oder Copyrights (vgl. Kutschker & Schmid, 2008, S. 253). Die Vergabe von Lizenzen ermöglicht die Vermark-

tung von den bereits im Heimatmarkt vermarkteten intangiblen Vermögenswerten in ausländischen Märkten ohne großen Aufwand. Man erhält für intangible Vermögenswerte eine Gebühr, ohne selber extra Investitionen getätigt zu haben, wodurch man kaum ein Risiko eingeht. Hat ein Unternehmen nur wenig Kapital aufzuweisen, so stellt die Lizenzvergabe ein interessantes Instrument zur Internationalisierung dar. Zudem könnten tarifäre oder nichttarifäre Hemmnisse ein Unternehmen dazu drängen, auf die Lizenzvergabe auszuweichen, da andere Instrumente auf den Zielmärkten verboten sein könnten (vgl. Berndt, 2005, S. 144).

Lizenzvereinbarungen sind für die Gesamtheit der befragten Unternehmen wie in Abbildung 18 zu sehen ist eine der unwichtigsten Internationalisierungsformen. Lediglich 50% nutzen diese Form des Markteintritts bzw. der Marktbearbeitung.

Besonders unwichtig scheinen sie dabei für größere mittelständische Unternehmen mit

mehr als 249 bis 499 Mitarbeitern zu sein. In dieser Größenkategorie findet sich kein Unternehmen, das Lizenzvereinbarungen als wichtig erachtet. Demgegenüber liegen die Mittelwerte bei allen anderen Größenkategorien über dem Mittelwert der gesamten Stichprobe. Bei der Betrachtung des Vorgehens im Rahmen der Internationalisierung zeigen sich keine signifikanten Unterschiede.

Bei einer Betrachtung nach den Tätigkeitsfeldern in den jeweiligen Regionen zeigt sich, dass speziell Unternehmen die in Asien eine oder mehrere Produktionsstätten besitzen, der Internationalisierungsform Lizenzvereinbarungen eine deutlich höhere Wichtigkeit beimessen als andere Unternehmen. Dies deutet darauf hin, dass Lizenzvereinbarungen bei Unternehmen mit Produktion in Asien eine wirksame Option darstellen

### 10.2.4 Franchise

Bei der Internationalisierungsform Franchise überlässt ein inländischer Franchisegeber einem ausländischen Franchisenehmer sein Beschaffungs-, Absatz-, Organisations- und Managementkonzept gegen die Zahlung einer Gebühr. Der Franchisenehmer bildet dabei eine rechtlich selbstständige Einheit (vgl. Kutschker & Schmid, 2008, S. 253).

Franchise ist für alle befragten Unternehmen die unwichtigste Internationalisierungsform, wenn man die Mittelwerte betrachtet. Dabei wird Franchise von 36% der Unternehmen genutzt. Es zeigen sich auch keine Unterschiede bei der Betrachtung nach Unternehmensgrößen, da nur wenige Unternehmen Franchise überhaupt als Internationalisierungsform nutzen. Für die Unternehmen, die im Rahmen ihrer unternehmerischen Internationalisierung zunächst ihrem Stammland ähnliche Märkte bearbeitet haben, scheint Franchise einen etwas höheren Stellenwert zu besitzen.

### 10.2.5 Vertragliche Kooperation

Mittels einer vertraglichen Kooperation kann zunächst ohne Kapitalbeteiligung die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Unterneh-

men wesentlich verbessert und ggf. vertieft werden. Die vertragliche Kooperation stellt nach dem direkten und indirekten Export die wichtigste Internationalisierungsform für die befragten Unternehmen dar. 72% der befragten Unternehmen haben vertragliche Kooperationen mit ausländischen Unternehmen. Dabei ist die vertragliche Kooperation für alle Unternehmensgrößen gleichermaßen wichtig. Auch beim den unterschiedlichen Vorgehensarten der Internationalisierung zeigen sich keine signifikanten Unterschiede. Demzufolge scheint die vertragliche Kooperation eine geeignete Form des Markteintritts bzw. der Marktbearbeitung zu sein, unabhängig von der Größe des Unternehmens und dem generellen Vorgehen. Bei der Betrachtung nach Regionen und Tätigkeitsfelder zeigen sich für die vertragliche Kooperation ebenso nur geringe Unterschiede.

### 10.2.6 Joint Venture

Ein Joint Venture ist eine gemeinsame Unternehmung von zwei oder mehr Unternehmen. Bei einem internationalen Joint Venture ist mindestens einer der Partner ein ausländisches Unternehmen und die Partner bringen in das neu gegründete Unternehmen ihr Kapital, Personal oder Wissen ein. Dabei geben die Partner in einem bestimmten Bereich ihre Unabhängigkeit auf. Ein Joint Venture kann bspw. in den Bereichen F & E, Produktion oder Vertrieb gegründet werden (vgl. Kutschker & Schmid, 2008, S. 254).

Von den befragten Unternehmen haben 54% ein Joint Venture mit einem ausländischen Unternehmen bzw. im Ausland. Insgesamt betrachtet werden Joint Venture von den Unternehmen als eher unwichtig im Rahmen ihrer eigenen Internationalisierung angesehen. Dabei sind Joint Venture für Unternehmen aller Größenkategorien ungefähr gleich wichtig. Bei einer Betrachtung nach Regionen und Tätigkeitsfeldern stellt man fest, dass insbesondere Unternehmen die in Asien produzieren, dem Joint Venture eine höhere Wichtigkeit beimessen als andere Unternehmen. Dies könnte, wie bereits bei den Lizenzvereinbarungen erläutert, mit Hemmnissen für andere Marktbearbei-

tungsformen, wie z.B. Exportbeschränkungen in manchen Ländern dieser Region zusammenhängen.

### 10.2.7 Tochtergesellschaften

Tochtergesellschaften sind von der Muttergesellschaft rechtlich unabhängige Engagements im Ausland. Dabei kann eine Tochtergesellschaft durch Neugründung oder durch die Übernahme eines anderen Unternehmens im Ausland entstehen (vgl. Kutschker & Schmid, 2008, S. 904). Die Übernahme von Unternehmen im Ausland wird im nächsten Abschnitt gesondert unter Unternehmenszusammenschlüssen betrachtet. Die Gründung einer Tochtergesellschaft ist mit größeren Investitionen verbunden, als dies bei den anderen Formen des Markteintritts bzw. der Marktbearbeitung der Fall ist.

Von den befragten Unternehmen besitzen 57% eine Tochtergesellschaft im Ausland. Diese bewerten die Tochtergesellschaften für ihre eigene Internationalisierung als weniger wichtig als z.B. den Export, jedoch wichtiger als Franchise oder Joint Venture. Bei einer Betrachtung nach Unternehmensgröße fällt eine Steigerung der Wichtigkeit auf, je größer die Unternehmen sind. Während für kleine Unternehmen mit weniger als 49 Mitarbeitern Tochtergesellschaften eher unwichtig sind, sind sie für größere Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitern durchaus von Bedeutung. Gerade für die größeren Unternehmen zählen die Tochtergesellschaften nach dem Export zu den wichtigsten Internationalisierungsformen. Für die Einteilung nach Umsätzen wird dieses Bild noch deutlicher. Speziell Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 10 Millionen € haben demnach Tochtergesellschaften und bewerten diese als sehr wichtig für ihre eigene unternehmerische Internationalisierung. Dies deckt sich mit der Theorie, da der Aufbau von Tochtergesellschaften mit hohen Investitionskosten verbunden ist. Diese können leichter von größeren Unternehmen getragen werden.

Für die Unternehmen die im Rahmen ihrer unternehmerischen Internationalisierung ge-

zielt einzelne Länder abarbeiten ist der Aufbau von Tochtergesellschaften ebenfalls eine wichtige Form der Internationalisierung. Wohingegen es für Unternehmen die keine Systematik bei der Auswahl von Zielländern haben eher von untergeordneter Bedeutung ist. Insbesondere Unternehmen die in den Regionen außerhalb Europas tätig sind bewerten Tochtergesellschaften als sehr wichtig. Dies gilt vor allem für die Unternehmen, die eine eigene Produktion in diesen Regionen haben.

### 10.2.8 Zusammenschlüsse

Unter Unternehmenszusammenschlüssen werden Fusionen und Akquisitionen verstanden. Unter einer internationalen Fusion versteht man den Zusammenschluss einer inländischen mit einer ausländischen Unternehmung (vgl. Kutschker & Schmid, 2008, S. 921). Bei einer Akquisition hingegen erwirbt eine Unternehmung eine andere entweder ganz oder zu mindestens 50%. Der Unterschied zwischen Fusionen und Akquisitionen liegt im Grad der rechtlichen Selbständigkeit der Transaktionspartner (vgl. Tröger, 2003, S. 12). Im Vergleich zu einer Neugründung hat man den Vorteil, schneller in einen Markt einzudringen. Es bestehen z.B. schon Beschaffungs- und Vertriebsstrukturen, von denen man Gebrauch machen kann. Geschäftsbeziehungen und das Personal mit dem notwendigen Know-how stehen bereits zur Verfügung.

Von den befragten Unternehmen haben 52% einen Zusammenschluss für ihre Internationalisierung genutzt. Insgesamt betrachtet stellt diese Form nach dem Franchise die zweit unwichtigste Form der unternehmerischen Internationalisierung für die befragten Unternehmen dar. Nach der Unternehmensgröße betrachtet sieht man, dass Zusammenschlüssen in Form von Fusionen bzw. Akquisitionen insbesondere für die in der Stichprobe enthaltenen Großunternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern bzw. einem Umsatz von mehr als 50 Millionen € genutzt werden. Für KMU hingegen ist diese Form des Markteintritts bzw. der Marktbearbeitung kaum von Bedeutung. Zudem bewerten Unternehmen mit eigener

Produktion insbesondere in den Regionen Australien & Ozeanien und Afrika diese Internationalisierungsform als sehr wichtig. Gerade für diese beiden Regionen scheint ein Markteintritt bzw. eine Marktbearbeitung mittels einer Übernahme bzw. Fusion geeignet zu sein.

### 10.3 Zusammenfassung

Die wichtigste Form des Markteintritts bzw. der Marktbearbeitung stellt der Export, sowohl direkt als auch indirekt dar. Danach folgen die vertragliche Kooperation, Tochtergesellschaften und langfristige Lieferverträge. Kaum eine Bedeutung hat das Franchise.

Lizenzvereinbarungen und Joint Venture haben vor allem für Unternehmen die eine eigene Produktion in der Region Asien besitzen eine höhere Bedeutung als für die anderen Unternehmen.

Tochtergesellschaften und Unternehmenszusammenschlüsse sind für kleinere KMU kaum von Bedeutung. Diese Formen der Internationalisierung werden hauptsächlich von größeren KMU mit mehr als 249 Mitarbeitern bzw. von Großunternehmen genutzt. Dies liegt wahrscheinlich mit den damit verbundenen hohen Investitionen gegenüber anderen Internationalisierungsformen, die von kleineren Unternehmen nur schwer aufzubringen sind.

## 11. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen im Rahmen der Internationalisierung

In diesem Abschnitt werden die Erfolgsfaktoren und Herausforderungen im Rahmen der unternehmerischen Internatio-

nalisation von KMU dargestellt. Im ersten Teil erfolgt eine Darstellung der in dieser Studie verwendeten Erfolgsindikatoren. Im Anschluss daran werden Erfolgsfaktoren untersucht und darauf aufbauend eine Analyse der Herausforderungen für KMU im Internationalisierungsprozess vorgenommen. Daran anschließend werden die Bereiche Finanzierung, Mitarbeiter und Organisationsstruktur nochmals genauer betrachtet.

### 11.1 Erfolgsindikatoren

Bei den Erfolgsindikatoren wurde der Erfolg eines Unternehmens zum einen durch eine subjektive Einschätzung der Unternehmen abgefragt und zum anderen durch ein objektives Maß. Bei den subjektiven Erfolgsindikatoren wurden die Unternehmen nach ihrer Einschätzung der Zufriedenheit mit dem Wachstum, dem Gewinn, der Kapazitätsauslastung und der Geschäftstätigkeit insgesamt ihres Unternehmens befragt. Dieser Ansatz folgt dabei den Erkenntnissen einer Studie, die diese subjektiven Erfolgsfaktoren als zusätzliches Erfolgsmaß vorschlägt (vgl. Schmitt, 1997, S. 177). Bei der objektiven Messung des Unternehmenserfolgs wurde auf das Um-

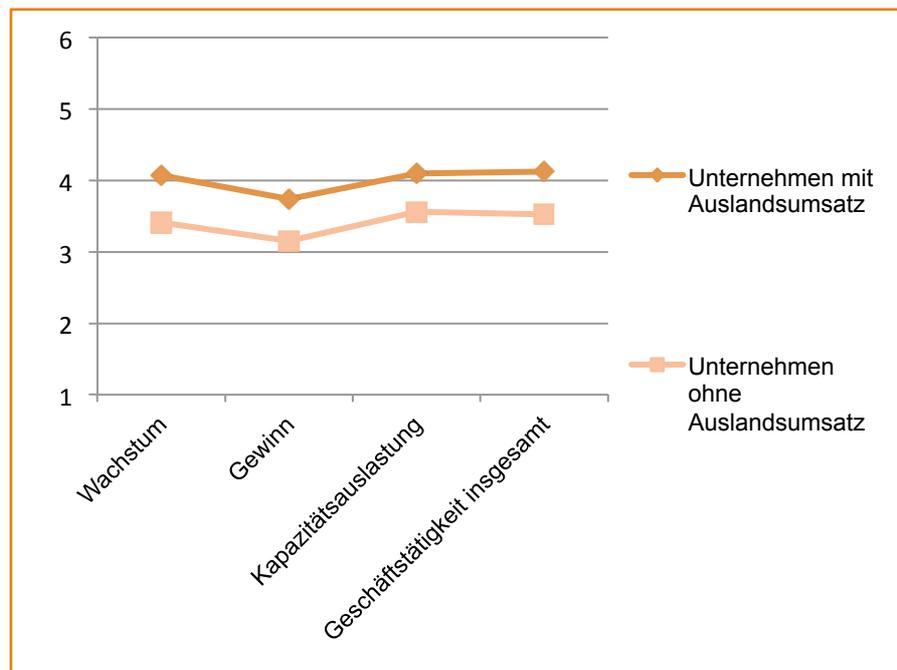


Abbildung 19: Subjektive Erfolgsindikatoren

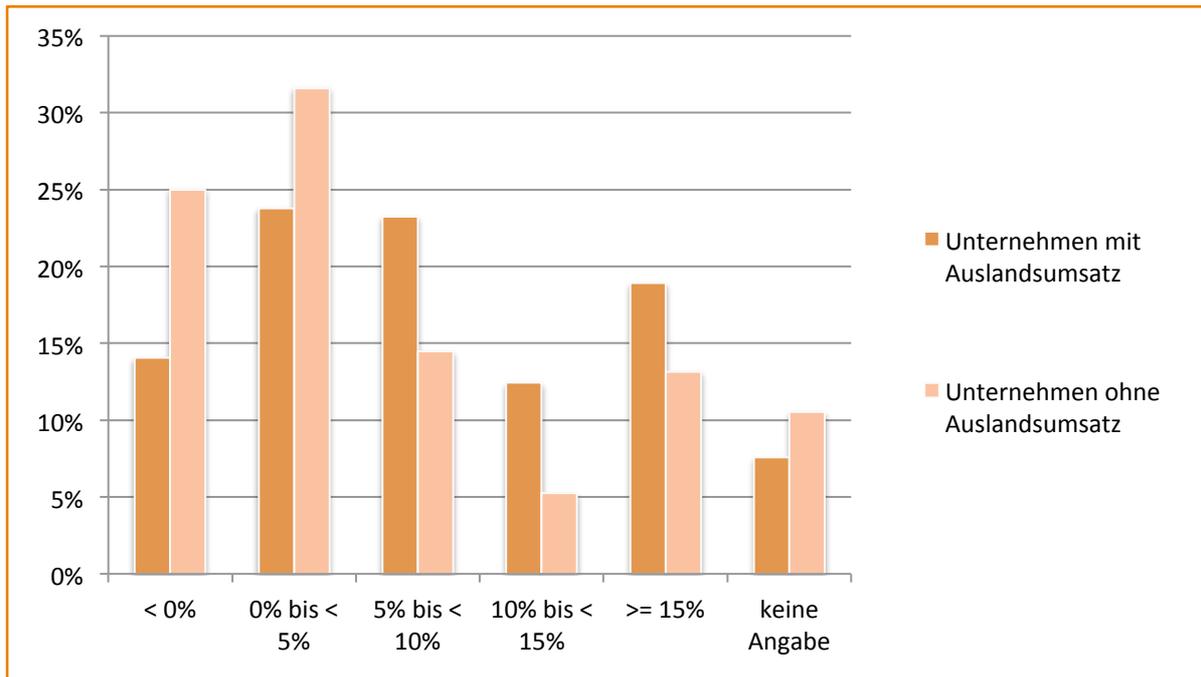


Abbildung 20: Objektive Erfolgsindikatoren (Umsatzwachstum 2008)

satzwachstum der vergangenen drei Jahre zurückgegriffen. Dieses Maß erschien gegenüber anderen Erfolgsmaßen, wie z.B. dem ROI gerade für kleinere Unternehmen als praktikabler.

### 11.1.1 subjektive Erfolgsindikatoren

Bei der Einschätzung der subjektiven Erfolgsindikatoren zeigen sich die Unternehmen insgesamt betrachtet als relativ zufrieden mit den jeweiligen Indikatoren. Die Mittelwerte liegen hier allesamt über drei.

Bei einer getrennten Betrachtung von Unternehmen die Umsätze im Ausland generieren gegenüber Unternehmen die keine Auslandsumsätze haben, zeigt sich das in Abbildung 19 dargestellte Bild. Dabei beziehen sich die Indikatoren von ‚nicht zufrieden‘ (= 1) bis ‚sehr zufrieden‘ (= 6). Demnach sind Unternehmen mit Auslandumsätzen bei allen vier Indikatoren zufriedener mit dem jeweiligen Indikator als die Unternehmen, die keine Auslandsumsätze haben. Dies könnte darauf hindeuten, dass internationalisierte Unternehmen erfolgreicher sind als nicht internationalisierte. Die Daten geben darüber aber keinen letztend-

lichen Aufschluss und der Zusammenhang könnte auch in die andere Richtung interpretiert werden, dass Unternehmen internationalisiert sind, weil sie erfolgreich sind.

### 11.1.2 objektive Erfolgsindikatoren

Bei den objektiven Erfolgsindikatoren wurde das Umsatzwachstum der Jahre 2006, 2007 und 2008 abgefragt. In Abbildung 20 sind die Antworten zum Umsatzwachstum im Jahr 2008 wieder getrennt nach Unternehmen mit Umsatz im Ausland und ohne Umsatz im Ausland dargestellt. Auch hier sind die Unternehmen mit Auslandsumsatz eher in den höheren Umsatzwachstumsbereichen zu finden und die Unternehmen ohne Auslandsumsatz haben eher ein niedriges bis negatives Umsatzwachstum.

Insgesamt besteht zwischen allen Indikatoren zur Erfolgsmessung ein hoher Zusammenhang, was zeigt, dass sie alle dafür geeignet sind den betriebswirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu messen.



## 11.2 Erfolgsfaktoren

In Abbildung 21 sind die abgefragten Erfolgsfaktoren dargestellt, wie sie von den Unternehmen als Erfolgsfaktoren im Rahmen der eigenen Internationalisierung betrachtet wurden. Für die befragten Unternehmen sind vor allem die Marktkenntnis, die Qualitätsvorteile gegenüber der Konkurrenz, die Qualifikation der Mitarbeiter und die Kundenbetreuung die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die eigene unternehmerische Internationalisierung. Dagegen spielen die gelebten Unternehmenswerte und die Kontinuität der Führung kaum eine Rolle für den Erfolg.

### 11.2.1 Betrachtung nach Unternehmensgröße

Bei einer Betrachtung der Erfolgsfaktoren nach Unternehmensgröße zeigt sich das in Abbildung 22 dargestellte Bild.

Es fällt auf, dass die Marktkenntnis für größere Unternehmen eine höhere Bedeutung für den eigenen Erfolg hat. Während 33% der Unternehmen mit weniger als 49 Mitarbeitern dies als einen Erfolgsfaktor sehen sind es bei den Unternehmen mit mehr als 49 bis 499 Mitarbeitern 43% der Unternehmen. Bei den in der Stichprobe enthaltenen Großunternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern sind dies sogar 61% der Unternehmen. Dies spricht für eine deutlich bessere Marktkenntnis der größeren und damit internationalisierten Unternehmen.

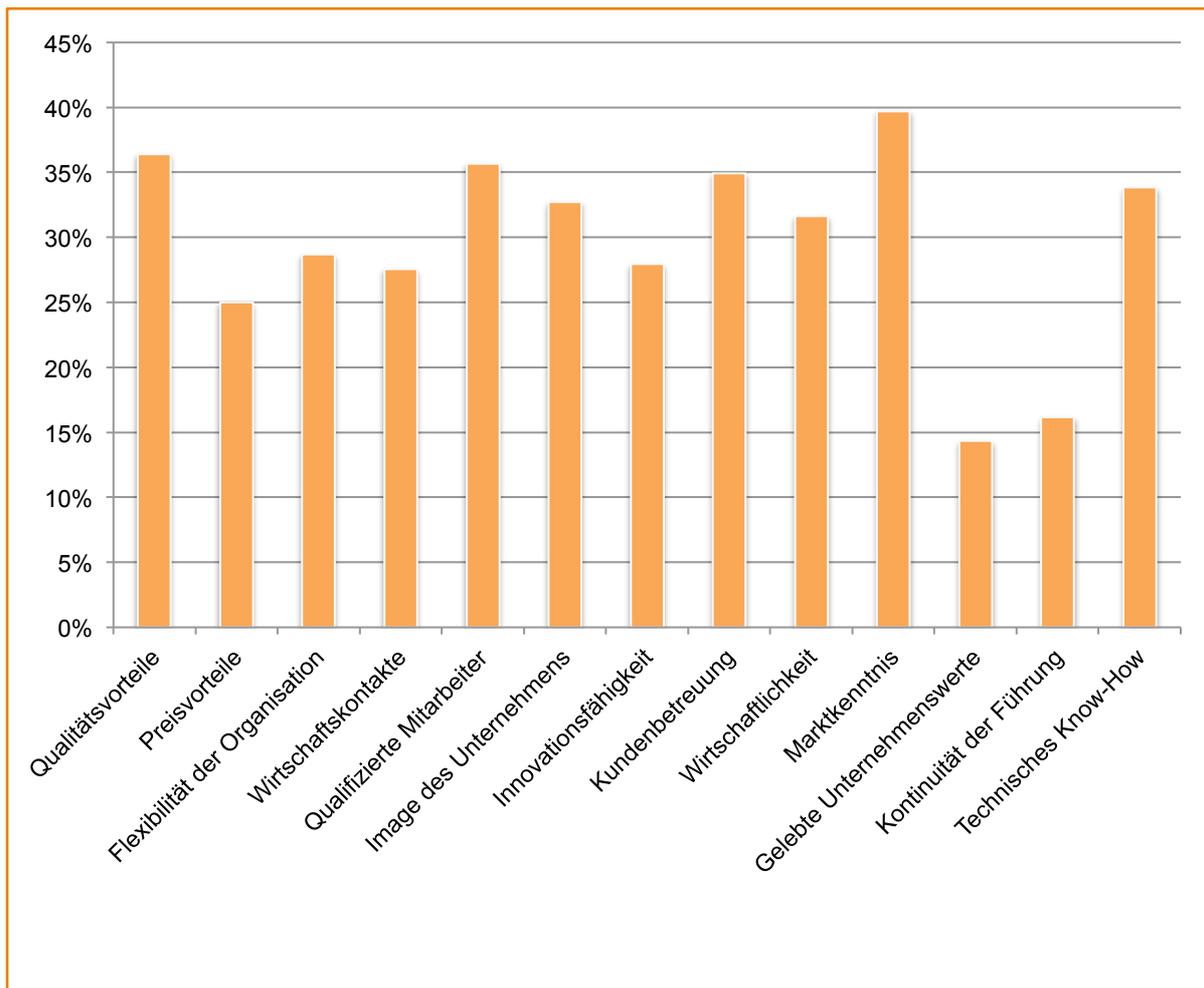


Abbildung 21: Erfolgsfaktoren der befragten Unternehmen

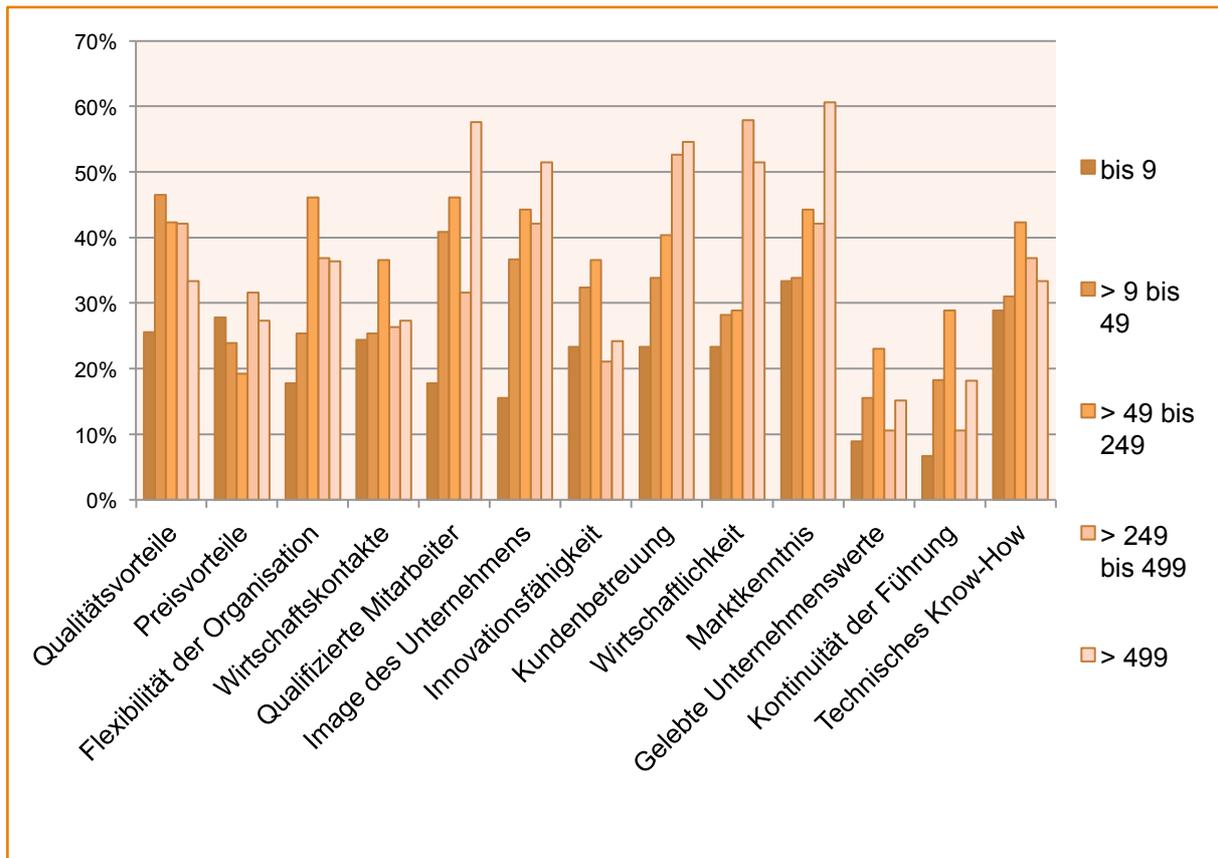


Abbildung 22: Erfolgsfaktoren nach Unternehmensgröße (Mitarbeiter)

Ebenso fällt dies bei der Qualifikation der Mitarbeiter auf. Insbesondere die kleinen KMU mit bis zu 9 Mitarbeitern sehen ihre eigenen Mitarbeiter kaum als einen Erfolgsfaktor. Hier sind es lediglich 18% der Unternehmen, während bei den anderen Größenkategorien dieser Wert durchgängig über 30% liegt und bei den Großunternehmen sogar bei 58%. Dies könnte darauf hindeuten, dass es zum einen für größere Unternehmen leichter ist geeignete und qualifizierte Mitarbeiter zu finden und zum anderen sie ihre Mitarbeiter eventuell besser auf Einsätze im Ausland vorbereiten. Dies wird in einer gesonderten Betrachtung im Abschnitt Mitarbeiter näher analysiert werden.

Ähnliches wie für die Marktkenntnis und die Qualifikation der Mitarbeiter kann für die Kundenbetreuung unterstellt werden. Auch hier messen die Unternehmen diesem Faktor mit steigender Mitarbeiterzahl einen höheren Einfluss auf ihren Erfolg bei.

## 11.2.2 Betrachtung nach Branchen

Eine Betrachtung nach Branchen ist hier nur sinnvoll bei Branchen mit einer ausreichenden Anzahl an Unternehmen, die an dieser Studie teilgenommen haben. Deshalb werden hier nur Branchen betrachtet in denen mindestens 10 Unternehmen tätig sind.

Bei dem Erfolgsfaktor Qualitätsvorteile lässt sich feststellen, dass dieser insbesondere für die Branchen verarbeitendes Gewerbe und Baugewerbe ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Beim verarbeitenden Gewerbe beschrieben 48% der Unternehmen die Qualitätsvorteile als Erfolgsfaktor für die unternehmerische Internationalisierung und im Baugewerbe 43%. Hingegen spielen Qualitätsvorteile bei den Branchen Handel, Instandhaltung und Reparatur von Fahrzeugen sowie bei Finanz- und Versicherungsdienstleistern kaum eine Rolle.

Preisvorteile sind lediglich in der Branche Information & Kommunikation ein wichtiger Er-

folgsfaktor. Hier gaben 47% der Unternehmen an, dass Preisvorteile ein Erfolgsfaktor im Rahmen ihrer unternehmerischen Internationalisierung sind. Demgegenüber sind sie in allen anderen Branchen von untergeordneter Bedeutung. Insbesondere für die Finanz- und Versicherungsdienstleister scheinen Preisvorteile kein nutzbarer Erfolgsfaktor zu sein. Hier gaben nur 6% der befragten Unternehmen an, dass dies ein Erfolgsfaktor ist.

Die Flexibilität der Organisation ist insbesondere für die Branche Information & Kommunikation ein Erfolgsfaktor. Hier sind es 41% der Unternehmen, die die Flexibilität der Organisation als Erfolgsfaktor sehen. Auch im Baugewerbe sehen dies, 38% der Unternehmen als Erfolgsfaktor. Demgegenüber ist es für die Branchen Handel, Instandhaltung und Reparatur von Fahrzeugen, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen und Erbringung sonstiger Dienstleistungen nur in geringem Maß ein Erfolgsfaktor.

Bei dem Erfolgsfaktor Wirtschaftskontakte zeigt sich über alle Branchen hinweg keine große Bedeutung. In keiner der hier betrachteten Branchen waren mehr als 40% der Unternehmen der Meinung, dies sei ein Erfolgsfaktor für ihre Internationalisierung.

Qualifizierte Mitarbeiter sind für insbesondere in den Branchen Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen & technischen Dienstleistungen, Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen und im verarbeitenden Gewerbe ein wichtiger Erfolgsfaktor. Bei den sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen sind es 70% der Unternehmen, die ihre qualifizierten Mitarbeiter als Erfolgsfaktor angaben. Demgegenüber sind die qualifizierten Mitarbeiter in der Branche Handel, Instandhaltung und Reparatur von Fahrzeugen kaum ein Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Internationalisierung. Hier sind es 7% der Unternehmen die ihre Mitarbeiter als Erfolgsfaktor sehen.

Das Image des Unternehmens wird insbesondere in den Branchen Information & Kommunikation sowie verarbeitendes Gewerbe als Erfolgsfaktor angesehen. Hier sind es 47% bzw.

44% der Unternehmen in diesen Branchen, die das Image des Unternehmens als einen ihrer Erfolgsfaktoren für die unternehmerische Internationalisierung nennen.

Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens wird in keiner der betrachteten Branchen von mehr als 40% der jeweiligen Unternehmen gesehen. Die höchsten Werte erzielen hier die Branchen Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen mit 40% und Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen & technischen Dienstleistungen mit 37%.

Die Kundenbetreuung ist für alle betrachteten Branchen ein relativ bedeutender Erfolgsfaktor. Insbesondere im verarbeitenden Gewerbe mit 47% und in der Branche Information & Kommunikation mit 41% wird dieser Faktor als wichtiger Erfolgsfaktor für die unternehmerische Internationalisierung eingeschätzt.

Der Erfolgsfaktor Wirtschaftlichkeit wird über alle betrachteten Branchen nicht sehr hoch eingeschätzt. In keiner Branche wurde dieser Faktor von mehr als 40% der Unternehmen als Erfolgsfaktor betrachtet.

Die Marktkenntnis wird vor allem von den Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe als Erfolgsfaktor bewertet. Hier sind es 52% der Unternehmen, die die Marktkenntnis als Erfolgsfaktor sehen. In den anderen Branchen sind es zwischen 25% und 40% der jeweiligen Unternehmen, die die Marktkenntnis als Erfolgsfaktor für ihre unternehmerische Internationalisierung sehen.

Die gelebten Unternehmenswerte werden in allen Branchen kaum als Erfolgsfaktor angesehen. Auffällig sind hier vor allem die Branchen Baugewerbe und Handel, Instandhaltung und Reparatur von Fahrzeugen in denen nur 10% bzw. 4% der Unternehmen die Unternehmenswerte als Erfolgsfaktor sehen.

Auch die Kontinuität der Führung wird kaum als Erfolgsfaktor angesehen. Insbesondere in der Branche Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen & technischen Dienstleistungen sind es nur 4% der Unternehmen, die dies als Erfolgsfaktor sehen. Ähnlich ist es in

den Branchen Handel, Instandhaltung und Reparatur von Fahrzeugen mit 7% und Erbringung von sonstigen Dienstleistungen mit 8%.

Das technische Know-How wird insbesondere im verarbeitenden Gewerbe und in der Branche Information und Kommunikation als Erfolgsfaktor für die unternehmerische Internationalisierung betrachtet. Hier sind es 43% bzw. 41% der jeweiligen Unternehmen dieser Branchen, die dies als Erfolgsfaktor ansehen. Demgegenüber sind es in der Branche Handel, Instandhaltung und Reparatur von Fahrzeugen nur 15% der Unternehmen die es als Erfolgsfaktor ansehen. Dies ist damit der niedrigste Wert aller betrachteten Branchen.

## 11.3 Herausforderungen

Im Rahmen der Umfrage wurden die Unternehmen nicht nur nach den Erfolgsfaktoren

befragt, sondern auch nach den Herausforderungen, denen sie im Verlauf ihrer unternehmerischen Internationalisierung begegnet sind. In Abbildung 23 ist dargestellt, inwieweit die unterschiedlichen Probleme, Herausforderungen für die befragten Unternehmen waren. Daran ist zu erkennen, dass vor allem bürokratische Hürden und Sprachprobleme die größten Herausforderungen für die befragten KMU darstellen. Hingegen wurden Managementkompetenz und Finanzierung nur von einem geringen Teil der befragten als Herausforderung identifiziert.

### 11.3.1 Betrachtung nach Unternehmensgröße

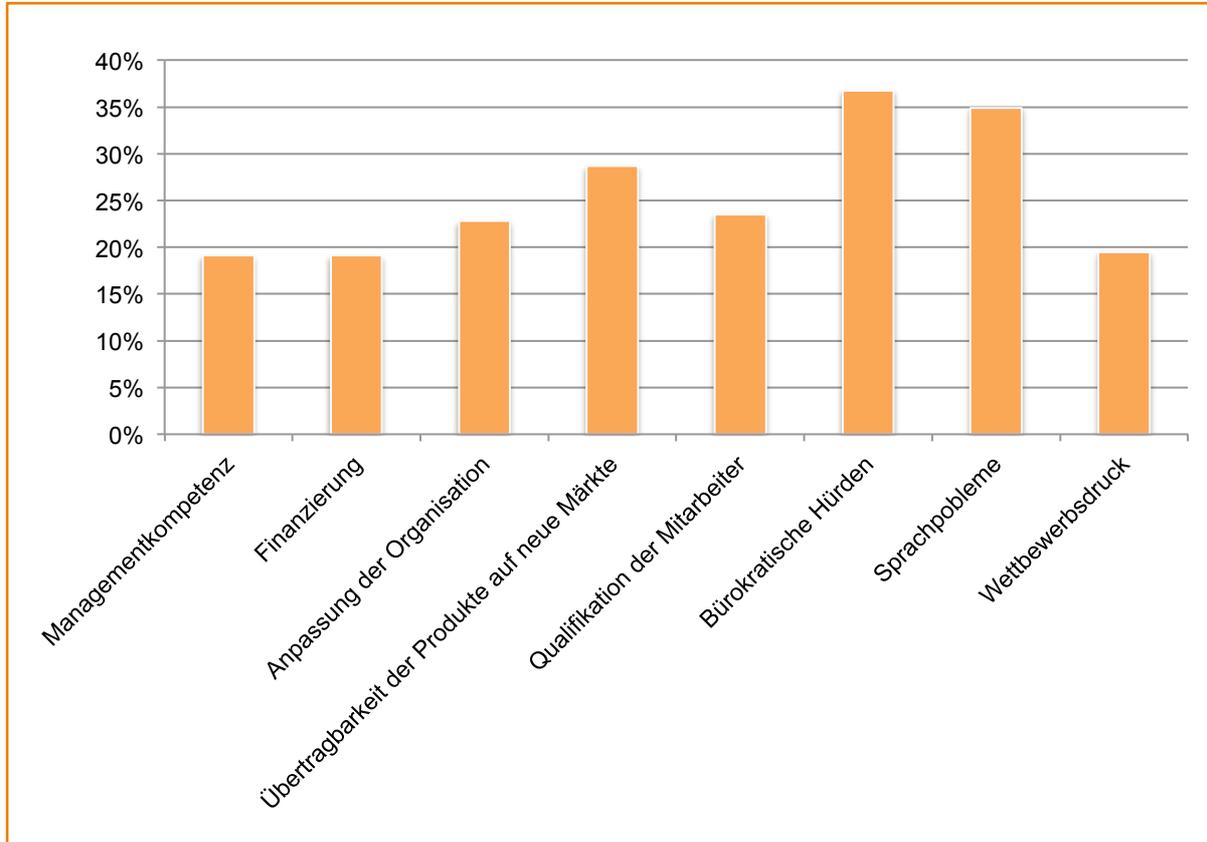
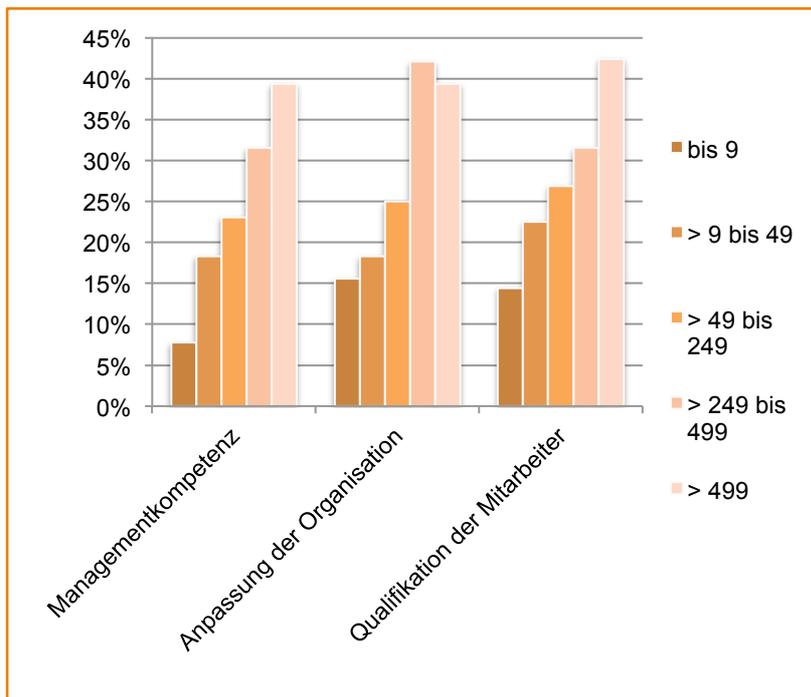


Abbildung 23: Herausforderungen der befragten Unternehmen



**Abbildung 24: Herausforderungen nach Unternehmensgröße**

Bei der Betrachtung nach Unternehmensgröße fällt auf, dass Managementkompetenz, Anpassung der Organisation und die Qualifikation der Mitarbeiter Herausforderungen sind, die mit der Unternehmensgröße steigen. Für diese Herausforderungen ergibt sich das in Abbildung 24 dargestellte Bild. Bei den Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern sind es nur 8% der Unternehmen, die bei der Managementkompetenz auf Probleme gestoßen sind. Demgegenüber sind es bei den großen KMU mit mehr als

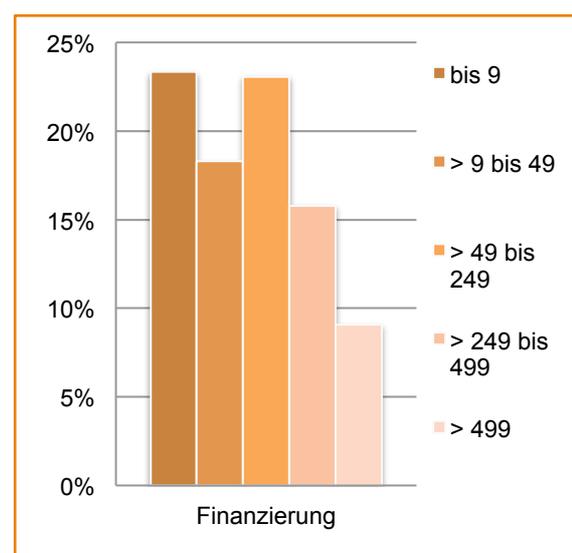
249 bis 499 Mitarbeitern 32%, die die Managementkompetenz als Herausforderung sehen. Ein ähnliches Bild zeigt sich für die Qualifikation der Mitarbeiter und die Anpassung der Organisation. Hier sind es bei den kleinen KMU 14% bzw. 16% der befragten Unternehmen, die hier auf Probleme gestoßen sind, während es bei den großen KMU 32% bzw. 42% sind. Ein ähnliches Bild ergibt sich hier, wenn man die Unternehmen nach Umsatzgrößen einteilt.

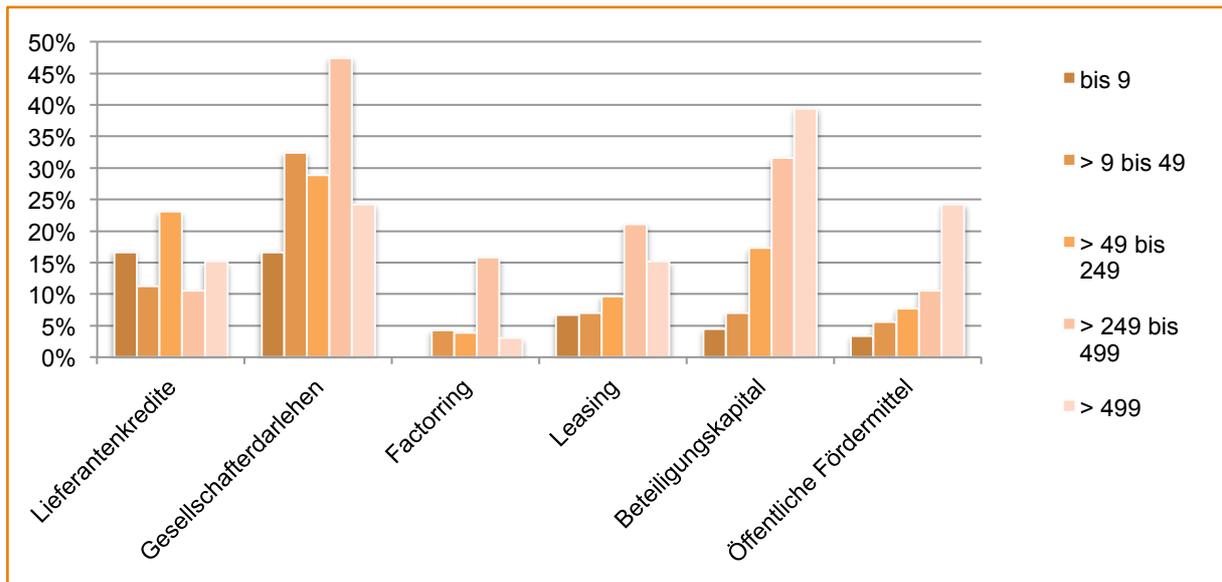
Eine mögliche Interpretation ist, dass dies vor allem Herausforderungen sind die mit steigender Unternehmensgröße sowie mit steigendem Grad der unternehmerischen Internationalisierung auftreten.

Dies würde erklären, warum gerade kleinere Unternehmen hier weniger auf Probleme gestoßen sind. Allerdings mit zunehmender Komplexität können hier durchaus

Probleme auftreten.

**Abbildung 25: Finanzierung als Herausforderung nach Unternehmensgröße (Mitarbeiter)**





**Abbildung 26: Weitere Finanzierungsformen im Rahmen der Internationalisierung**

Bei der Finanzierung ergibt sich wie in Abbildung 25 zu sehen ein umgekehrtes Bild. Hier sind es vor allem die kleineren Unternehmen die hier auf Probleme stoßen. Hier sind es 23% der kleineren Unternehmen bis 9 Mitarbeiter und lediglich 16% der Unternehmen mit mehr als 249 bis 499 Mitarbeitern. Bei den Großunternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern sind es sogar nur 9%. Dies deutet darauf hin, dass es für größere Unternehmen einfacher ist ihre Internationalisierung zu finanzieren. Ein Grund dafür könnte sein, dass größere Unternehmen über mehr finanzielle Mittel verfügen. Ein anderer Grund, dass es für größere Unternehmen leichter ist sich Geld auf dem Kapitalmarkt zu beschaffen. In Abbildung 26 sind die einzelnen Finanzierungsformen zu sehen, die im Rahmen der Internationalisierung Verwendung fanden. Gesellschafterdarlehen mit über 20% und Lieferantenkredite mit über 18% waren die im Durchschnitt am häufigsten genannten Finanzierungsformen der befragten KMU, wobei bei den großen KMU eine Verschiebung hin zu Beteiligungskapital und öffentlichen Fördermitteln festzustellen ist.

Die anderen Herausforderungen sind nach der Unternehmensgröße betrachtet relativ ähnlich verteilt, wie die in Abbildung 24 gezeigten und es bilden sich hier keine signifikanten Unterschiede ab.

### 11.3.2 Betrachtung nach Branchen

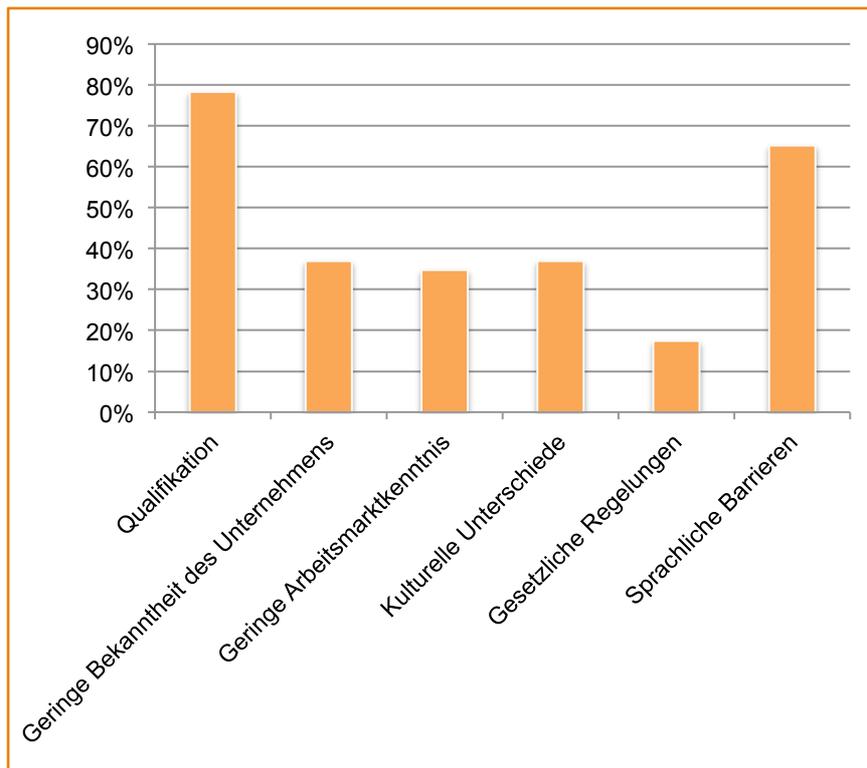
Bei einer nach Branchen aufgeteilter Betrachtung zeigt sich, dass die Branche Finanz- und Versicherungsdienstleistungen insgesamt betrachtet mit den wenigsten Herausforderungen konfrontiert scheint. Bei fast allen genannten Herausforderungen erreicht diese Branche den niedrigsten Anteil. Dies fällt vor allem bei der Finanzierung und bei den qualifizierten Mitarbeitern auf. Kein Unternehmen dieser Branche sieht sich in diesen Bereichen im Rahmen der eigenen Internationalisierung mit Problemen konfrontiert.

Die Managementkompetenz wird in den Branchen Kommunikation & Information und Finanz- und Versicherungsdienstleistung am geringsten als Herausforderung gesehen. Hier sind es nur 6% der Unternehmen die in diesem Bereich Probleme bei der eigenen Internationalisierung hatten. Demgegenüber sind es im verarbeitenden Gewerbe 27% der Unternehmen.

Bei der Übertragbarkeit der Produkte sind es vor allem die Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes die hierbei Probleme im Rahmen der Internationalisierung hatten. Hier sind es 43% der Unternehmen, die dies als Herausforderung sehen. Demgegenüber sind es in der

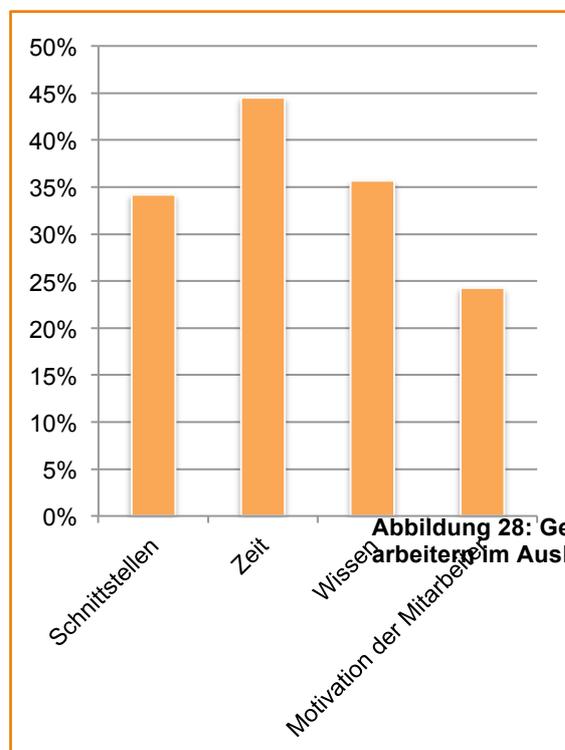
Branche Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen mit 11% die wenigsten Unternehmen die hierin eine Herausforderung sehen.

Die Qualifikation der Mitarbeiter ist im verarbeitenden Gewerbe ebenso zu einem größeren Anteil eine Herausforderung für das Unternehmen. Andere Branchen scheinen hier deutlich weniger Schwierigkeiten aufzuweisen. Für die anderen abgefragten Herausforderungen zeigen sich keinen Auffälligkeiten bei einer Betrachtung nach Branchen.



## 11.4 Zusammenfassung

Eine gute Marktkenntnis, die Qualitätsvorteile



**Abbildung 28: Genannte Probleme bei der Suche nach einheimischen Mitarbeitern im Ausland**

gegenüber der Konkurrenz, die Qualifikation der Mitarbeiter und die Kundenbetreuung sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Rahmen der

unternehmerischen Internationalisierung. Die Qualifikation der Mitarbeiter, die Marktkenntnis und die Kundenbetreuung werden dabei eher von größeren Unternehmen als Erfolgsfaktor gesehen.

Den Erfolgsfaktoren stehen auch Herausforderungen gegenüber. Insgesamt betrachtet sind bürokratische Hürden und Sprachprobleme die wichtigsten Herausforderungen mit denen sich die befragten KMU konfrontiert sehen. Allerdings treten mit steigender Unternehmensgröße und auch mit steigendem Grad der Internationalisierung weitere hinzu. Dabei sind zu nennen Managementkompetenz, Anpassung der Organisation und die Qualifikation der Mitarbeiter.

Abbildung 27 zeigt dabei die Herausforderun-

gen, die sich für die Führung und Organisation der befragten Unternehmen ergeben. Dabei ist die Zeit mit einem Wert von über 44% die am häufigsten auftretende Herausforderung, die von Seiten der Unternehmen im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung zu bewältigen ist.

Im Hinblick auf qualifizierte Mitarbeiter gaben über 22% der befragten Unternehmen an, dass sie Schwierigkeiten hatten einen passenden Mitarbeiter im Ausland für ihre Auslandsniederlassung zu finden. In Abbildung 28 sind die einzelnen Probleme, die bei der Suche nach einheimischen Mitarbeitern im Ausland auftraten, ersichtlich. Hierbei wurden die Qualifikation und die sprachlichen Barrieren mit 79% bzw. 65% von denjenigen, die ein Problem bei der Mitarbeitersuche sahen, am häufigsten genannt. Gesetzliche Regelungen stellen dabei das geringste Problem innerhalb der einheimischen Mitarbeitersuche im Ausland dar.

**Abbildung 27: Genannte Herausforderungen für Führung**

## 12. Fazit und Ausblick

Der wirtschaftliche Globalisierungsprozess ist eine unaufhaltsame Entwicklung, der speziell für Kleine und Mittlere Unternehmen nicht nur eine fundamentale, sondern auch eine existenzielle Bedeutung darstellen kann. Laut dem Statistischen Bundesamt Deutschland beträgt der Anteil an KMU in Deutschland über 99% und bildet damit das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Für KMU ist es daher zwingend notwendig sich den globalen Entwicklungen und Anforderungen anzupassen und die sich dabei ergebenden Chancen und eigene, bereits vorhandene Potentiale zu nutzen.

Für dieses Forschungsprojekt wurden Unternehmen befragt, die bereits erfolgreich internationalisiert waren oder sich im Prozess der unternehmerischen Globalisierung befanden. Für die Befragung wurden KMU aus verschiedenen Branchen und Größen aus ganz Deutschland herangezogen. Diese Unternehmen weisen unterschiedliche Internationalisierungsgrade, bezüglich der Mitarbeiter im Ausland und der ausländischen Umsätze, auf. Mit der Größe des Unternehmens nimmt hier im Allgemeinen der Anteil der Mitarbeiter und des Umsatzes im Ausland zu. Bei den Zielregionen, in denen die befragten Unternehmen aktiv sind, zeichnet sich ein deutliches Bild ab. Ein Großteil der befragten KMU sind in der Europäischen Union und im restlichen Europa tätig, wobei die Unternehmen vermehrt im Bereich Absatz über alle Regionen hinweg aktiver sind.

Im Hinblick auf die Gründe wurden zwei unterschiedliche Internationalisierungsverhalten festgestellt, ein aktives und ein reaktives Verhalten (Pull- und Push-Faktoren). Die Erschließung neuer Absatzmärkte und das größere Marktvolumen waren die wichtigsten Gründe, die dabei ermittelt wurden. Als Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien wurden der direkte und indirekte Export als die wichtigsten Internationalisierungsformen angegeben und fanden neben vertraglichen Kooperationen bei den meisten der Unternehmen im Rahmen ihre Internationalisierung Verwendung.

Die Identifizierung von Erfolgsfaktoren, die diese Entwicklung fördern und die Globalisierungsfähigkeit der Unternehmen erhöhen, war ein wichtiger Bestandteil dieser Forschung. Zudem wurden die Herausforderungen und Schwierigkeiten ermittelt, auf welche die befragten Unternehmen während ihres Internationalisierungsprozesses gestoßen sind. Von den befragten Unternehmen wurden hauptsächlich die Marktkenntnisse und die Qualitätsvorteile gegenüber der Konkurrenz als die wichtigsten Erfolgsfaktoren genannt. Dabei waren bürokratische Hürden und Sprachprobleme die am häufigsten auftretenden Herausforderungen für diese Unternehmen. Mit steigender Unternehmensgröße können bestimmte Herausforderungen zunehmen, wobei zu beachten ist, dass größere KMU einen leichteren Zugang zur Finanzierung zu haben scheinen.

Die Fokussierung auf die Strategie mit der Unternehmen im Rahmen ihrer Internationalisierung vorgegangen sind, zeigen, dass von knapp 64 % der Unternehmen keine Strategie für die unternehmerische Internationalisierung entwickelt wurde. Bei denjenigen Unternehmen, von denen eine schriftliche Strategie entwickelt wurde waren über 34% nicht schriftlich fixiert. Zudem lässt sich ein eindeutiges Vorgehen im Hinblick auf die Auswahl und Bearbeitung von Zielländern nicht abzeichnen.

Die Forschungsergebnisse und Analysen zeigen, dass eine optimale und eindeutige Vorgehensweise im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung nicht für alle Unternehmen gleichermaßen besteht und anzuwenden ist. Speziell bei KMU ist es nötig die Forschungsergebnisse in Bezugnahme von Unternehmensgröße, Branche und den Zielregionen zu differenzieren und auf das jeweilige Unternehmen zu adaptieren. Auf Basis dieser Forschung ist es für KMU möglich, Chancen hinsichtlich der unternehmerischen Internationalisierung wahrzunehmen und ihre Globalisierungsfähigkeit signifikant zu fördern.

## Literaturverzeichnis

Backes-Gellner, U. & Huhn, K. (2000): *Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für mittelständische Unternehmen*, in: Gutmann, J. & Kabst, R. (Hrsg.): *Internationalisierung im Mittelstand – Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren*, Gabler: Wiesbaden, S. 175-191.

Behr, M. v. & Semlinger, K. (2004): *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen*, Campus Verlag: Frankfurt.

Berndt, R./Altobelli, C. & Sander, M. (2005): *Internationales Marketing-Management*, Springer-Verlag: Heidelberg, Berlin.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2007): *Going International - Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft*, DIHK: Berlin.

Dieckmann, J. & Feldmeier, G. (2005): *Motive, Formen, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der Internationalisierung mittelständischer Unternehmen - Ergebnisse und wissenschaftliche Folgerungen aus einer Primärdatenanalyse im IHK-Bezirk Bremerhaven in Kurzform*, Wissenschaftliche Beitragsreihe des IME Nr. 3/ Mai 2005, Bremerhaven.

Europäische Kommission (EU) (2003 (1)): *Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*, ABl. der EU L 124 vom 20. Mai 2003, Brüssel.

Europäische Kommission (EU) (2003 (2)): *Internationalisierung von KMU*, Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2003, Nr. 4.

Faix, W. G. et al. (2003): *Going International – Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft*, Steinbeis-Edition: Stuttgart.

Großklaus, R. H. G. (2006): *Die 140 besten Checklisten zur Marketingplanung*, mi-Fachverlag, Landsberg am Lech.

Gutmann, J. & Kabst, R. (Hrsg.) (2000): *Internationalisierung im Mittelstand – Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren*, Gabler: Wiesbaden.

Hamer, E. (2006): *Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben*, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe*, Erich Schmidt Verlag: Berlin.

Hennart, J.-F. (2005): *Internationalization theory and the international diversification-performance conundrum*, in: Verbeke, A. (Hrsg.), *Internationalization, International Diversification and the Multinational Enterprise: Essays in Honor of Alan M. Rugman* (S. 75-93), Elsevier: Amsterdam.

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) (2007): *Kurzfassung: Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand*, Bonn.

Kastl, M. & Rödl, B. (2000): *Going Global: Der Gang mittelständischer Unternehmen an den Weltmarkt*, FAZ Buch: Frankfurt.

Keegan, W.J./ Schlegelmilch, B. & Stöttinger, B. (2002): *Globales Marketing-Management: eine europäische Perspektive*, Oldenbourg: München, Wien.

Kruse, P. (2009): *Internationalisierung der Absatzmärkte für kleine und mittelständische Unternehmen: Erfolgsfaktoren für KMU*, Gabler: Wiesbaden.

Kutschker, M. & Schmid, S. (2011): *Internationales Management*, 7. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag: München.

Nienaber, K. (2003): *Internationalisierung mittelständischer Unternehmen: Theoretische Grundlagen und empirische Befunde zur Strategiewahl und –umsetzung*, Verlag Dr. Kovac: Hamburg.

Perlitz, M. (2004): *Internationales Management*, UTB: Stuttgart.

Pfohl, H.-C. (Hrsg) (2006): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe*, Erich Schmidt Verlag: Berlin.

Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW) (2002): *Stand der Internationalisierung von kleineren und mittleren Unternehmen in NRW - Ergebnisse einer schriftlichen Unternehmensbefragung in den EU-Ziel-2-Fördergebieten in NRW*, Düsseldorf.

Schneider, D. (2002): *Einführung in das Technologie-Marketing*, Oldenbourg: München

Schmid, S. (2006): *Strategien der Internationalisierung*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag: München.

Schmitt, E. (1997): *Strategien mittelständischer Welt- und Europamarktführer*, Gabler: Wiesbaden.

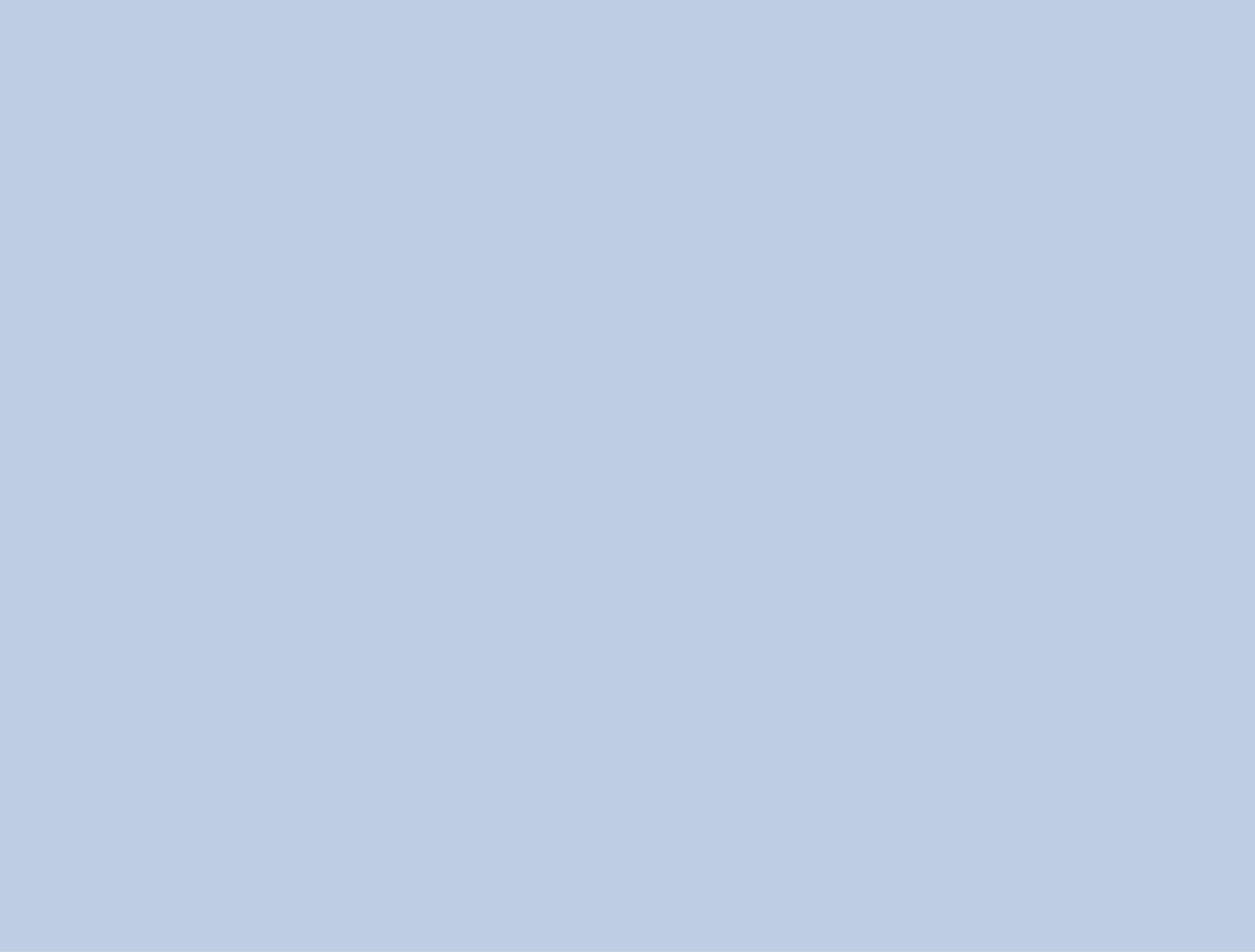
Siedenbiedel, G. (2008): *Internationales Management leicht verständlich – Einflussgrößen, Erfolgskriterien, Konzepte*, Lucius & Lucius Verlag: Stuttgart.

Tröger, N. (2003): *Mergers and Acquisitions im deutschen Bankensektor – Eine Analyse der Bestimmungsfaktoren*, DUV: Wiesbaden.

Verbeke, A. & Brugman, P. (2009): *Triple-testing the quality of multinationality-performance research: An internalization theory perspective*, in: *International Business Review*, Volume 18, Issue 3, June 2009, S. 265-275.

Weber, P. (1997): *Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen*, Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden.

Welge, M. & Holtbrügge, D. (2006): *Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien*, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.



# GGS

GERMAN GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT & LAW  
HEILBRONN

German Graduate School  
of Management and Law gGmbH  
Bildungscampus 2 · D-74072 Heilbronn

[www.ggs.de](http://www.ggs.de)

Kooperationspartner:

