

INTERNATIONALISIERUNG DER KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

Eugeniusz Gostomski
Universität Gdańsk,
ul. Bielańska 5, 80-851 Gdańsk

Annotation

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bilden in Polen und Deutschland mehr als 99% aller Unternehmen, aber es ist ihnen sehr schwierig Fremdkapital von Banken zu bekommen. Selten verkauften sie ihre Waren oder Dienstleistungen den ausländischen Abnehmern. Diese Situation hat sich in den letzten 20 – 30 Jahren mit der Globalisierung der Wirtschaftsprozesse geändert. Heute sind nicht nur Großkonzerne auf internationalen Märkten erfolgreich, aber auch viele KMU sind mit ihren Produkten auf der ganzen Welt präsent.

Schlüsselwörter: Internationalisierung, Markt, kleine und mittlere Unternehmen, das Uppsala-Modell.

Das Wesen der Internationalisierung der kleinen und mittleren Unternehmen

Die Mehrheit der wirtschaftlichen Aktivitäten findet im Rahmen der Unternehmen statt. Unter den Unternehmen überwiegen in jeder Volkswirtschaft kleine und mittlere Unternehmen (KMU), zum Beispiel in Polen und Deutschland bilden sie mehr als 99% aller Unternehmen. Als kleine Firmen gelten nach der EU – Definition Unternehmen, die weniger als 50 Beschäftigte haben und einen Umsatz oder eine Bilanzsumme von weniger als 10 Mio. € pro Jahr erzielen. Mittlere Unternehmen beschäftigen weniger als 250 Mitarbeiter und haben einen Umsatz von weniger als 43 Mio. €.

Kleine und mittelgroße Unternehmen spielen in allen Ländern eine bedeutende Rolle für Wachstum, Beschäftigung, Innovation und Außenhandel. In Polen beträgt der Anteil der KMU in der Bruttowertschöpfung fast 50% und in der Beschäftigung ca. 70%. Vergleichbare Bedeutung haben KMU in der deutschen Wirtschaft. Ihr Bruttowertschöpfungsanteil beträgt 47% und ihr Beschäftigungsanteil 71%.²²

KMU sind in der Regel innovativ, kreativ, organisatorisch weniger komplex als große Unternehmen und haben nur wenige Hierarchiestufen. Der Erfolg eines KMU ist vor allem von der Geschäftsführung abhängig, das bedeutet von dem Inhaber des Unternehmens. Der Chef einer kleinen Firma trägt das unternehmerische Risiko und haftet oftmals persönlich.

Als Nachteil der KMU gilt die geringe Ausstattung mit Personal und Kapital. Es ist sehr schwierig für sie Fremdkapital von Banken zu bekommen. Auch die Personaldecke ist oft ebenfalls dünn.

Traditionell waren KMU-Unternehmen vor allem auf dem regionalen oder einheimischen Markt tätig. Und sehr selten verkauften sie ihre Waren oder Dienstleistungen an ausländische Abnehmer. Diese Situation hat sich in den letzten 20-30 Jahren mit der Globalisierung der Wirtschaftsprozesse geändert. Heute sind nicht nur Großkonzerne auf internationalen Märkten erfolgreich, aber auch viele KMU sind mit ihren Produkten auf der ganzen Welt präsent. Trotz der beschränkten Ressourcen und Finanzen expandieren sie ins Ausland. Man kann über eine Internationalisierung des immer größeren Teiles von KMU sprechen. „Die Internationalisierung der Unternehmen bedeuten länderübergreifende Tätigkeiten oder Aktivitäten im Ausland durch Gründung der Auslandsgesellschaften. Ein Unternehmen handelt dann auf dem Binnenmarkt und gleichzeitig auf ausländischen Märkten oder nur im Ausland. Die Internationalisierung des Unternehmens bedeutet seine Teilnahme im Warenumsatz mit ausländischen Wettbewerbern“.²³

Diese Definition verbindet die Internationalisierung des Betriebes nicht mit dem Grad des Engagements des Unternehmens im Ausland. Es ist dabei nur die Tatsache relevant, dass ein Unternehmen seinen Tätigkeitsbereich nicht auf den einheimischen Markt beschränkt.

Eine höhere Stufe der Internationalisierung ist die Globalisierung, die nicht nur ökonomische Verhältnisse berücksichtigt, sondern auch politische und kulturelle Faktoren. Die

²² Kleine und mittelgroße Unternehmen in Polen und Deutschland. Finanzierung, Internationalisierung, Strukturwandel, H. H. Bass, E. Gostomski (Hrsg.) Band II. Sopot-Bremen 2006, s. 8.

²³ J. Matthäus-Maier, Pressekonferenz Mittelstandsmonitor 2007, KfW Bankengruppe, Frankfurt/Main 2007, s.4

Globalisierung bedeutet Beseitigung der staatlichen Grenzen und Intensivierung der wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Verbindungen zwischen verschiedenen Ländern. Sie führt zu zunehmenden Handelsverflechtungen und der Erhöhung der grenzüberschreitenden Produktion.

In den Globalisierungszeiten ist der Wettbewerb auf dem Binnenmarkt, der die traditionelle Domäne der KMU bildete, immer stärker. Es treten neben einheimischen Lieferanten auf diesem Markt auch Händler aus verschiedenen Entwicklungsländern mit ihren billigen Waren auf. Der starke Wettbewerb und die Sättigung des Binnenmarktes zwingt auch KMU-Unternehmen ihre Waren auf den ausländischen Märkten anzubieten.

Die Internationalisierung der wirtschaftlichen Prozesse begünstigen folgende Faktoren:

- der Abbau der Handelschranken, unter anderem dank der Tätigkeit der WTO, die Waren auf entfernte Märkte zu exportieren erlaubt,
- die Liberalisierung der Kapitalflüsse in der Welt auf Grund der Aktivitäten der OECD, die die Auslandsinvestitionen erleichtern,
- die Reduktion der Transportkosten dank der Einführung von Containern, Straßenzügen und großen Tankern,
- die Expansion von transnationalen Unternehmen, die mit Lieferanten weltweit zusammenarbeiten und dadurch die Internationalisierung auch kleiner und mittlerer Firmen fördern,
- die Entwicklung des Internets, das auch kleinen Firmen ohne große Werbebudgets ermöglicht ihre Leistungen über die Grenzen hinaus bekannt zu machen und international gestreute Aktivitäten kostengünstig zu koordinieren,
- international ausgerichtete Ausbildung von Managern und anderen Arbeitskräften, die oft Auslandssemester absolviert und bereits Auslandserfahrungen gesammelt haben, somit mit fremden Kulturen vertraut sind und vor allem mehrere Sprachen sprechen.

In der Gesamtheit bewirken diese Faktoren, dass sich immer mehr KMU für die ausländischen Aktivitäten entscheiden. Die Unternehmungen, die ihre Tätigkeit rein national ausrichten, erleiden Wettbewerbsnachteile gegenüber international tätigen Konkurrenten. Die Internationalisierung von KMU wird insbesondere in kleinen Volkswirtschaften beschleunigt, wie den skandinavischen oder baltischen Ländern.

Gründe der Internationalisierung

Die Bereitschaft zur Internationalisierung von KMU hängt davon ab, welche externen und internen Anreize auf die Unternehmer einwirken, wie diese sie wahrnehmen und welche Entscheidungen sie daraus ableiten. Zu den ausländischen Anreizen zählen:

- ausländische Kunden, die die Leistungen bei einer kleinen Firma bestellen,
- inländische Kunden, die ihr Tätigkeitsgebiet ins Ausland erweitern,
- ein gesättigter Binnenmarkt,
- Standortvorteile, die zur Verlegung der Produktion ins Ausland veranlassen.

Zu den internen Anreizen gehören vor allem:

• Marktfaktoren – es geht hier um eine internationale Erweiterung des Absatzmarktes, um die eigenen Produktionskapazitäten besser auszunutzen, Absatzmärkte zu differenzieren, Räumungsverkäufe zu ermöglichen und neue Erfahrungen durch die Kontakte mit ausländischen Kunden zu gewinnen. Eine Bedeutung haben hier auch der Status und das Prestige, die eine internationale Tätigkeit mit sich bringen.

• Kostengründe – es geht hier um die Reduzierung der einzelnen Kosten der Produkte durch die Vergrößerung der Produktion in Verbindung mit dem Export oder durch Verlagerung der Produktion ins Ausland,

• Beschaffungsgründe – diese Motive spielen eine wichtige Rolle, wenn es im Lande an Materialien, Rohstoffen oder anderen Komponenten für die Produktion fehlt.

Die Beobachtung von verschiedenen Unternehmen lässt feststellen, dass ein beachtlicher Anteil von nicht-exportierenden Firmen in der Lage wäre, ihre Leistungen ins Ausland zu verkaufen. Dies tun sie aber nicht, weil sich ihre Eigentümer oft dagegen entschieden. Solch eine Entscheidung ist von persönlichen Eigenschaften des Unternehmers abhängig. Die Auslandsorientierung des Unternehmens beeinflussen folgende Eigenschaften des Besitzers einer kleinen Firma positiv:

- Dynamik, Flexibilität und Kreativität, der Innovationsgeist, die Risikotoleranz und das Selbstbewusstsein,
- Vertrautheit des Entscheidungsträgers mit fremden Kulturen und Beherrschen von Fremdsprachen, sowie Bereitschaft zu reisen;

- Kontakte zu ausländischen Marktpartnern und die Kenntnis von ausländischen Marktpartnern und von ausländischen Märkten.²⁴

Formen der Internationalisierung von KMU

Die Entscheidung jedes Unternehmens über die Internationalisierung seiner Tätigkeit soll sich auf der Analyse der eigenen Möglichkeiten (Beurteilung der Attraktivität der den ausländischen Abnehmern angebotenen Produkte, Festlegung der notwendigen finanziellen Aufwendungen, Hinweisung der notwendigen Anpassung der Produkte an die Bedürfnisse der ausländischen Kunden etc.) und der Analyse der ausländischen Märkte (Identifizierung der Hauptabnehmer im Ausland, ihrer Anforderungen und der Absatzmöglichkeiten stützen.

Ein Unternehmen kann in verschiedenen Formen aktiv auf ausländischen Märkten sein. Zu den traditionellen Formen der Internationalisierung gehören: Export und Import, die immer von großer Bedeutung sind. Gleichzeitig haben sich während der letzten Jahrzehnte andere Internationalisierungsformen entwickelt, die wichtig für Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU sind:

- Kooperationen mit ausländischen Unternehmen,
- Tochtergesellschaft, Zweigniederlassung oder Joint Venture im Ausland,
- Lohnveredelungsverträge,
- Lizenzverträge und Franchising.

Die häufigste Form der Internationalisierung ist der Import, gefolgt vom Export. Laut der Ergebnisse des ENSR Enterprise Survey 2003 importieren 30% aller untersuchten Unternehmen in der EU. Ausschließlich mit Export beschäftigen sich 18% der KMU.¹ Export-Aktivitäten treten häufiger als isolierte Tätigkeit auf. Dies ist dadurch verursacht, dass die Beziehungen zu ausländischen Lieferanten exportbezogene Aktivitäten begünstigen. Lediglich 6% der KMU sind ausschließlich im Export aktiv.

Ein Teil von KMU beschäftigt sich mit dem indirekten Export. Diese Firmen beliefern einen ausländischen Markt über einen heimischen Zwischenhändler. Diese Form der Internationalisierung ist in der allgemeinen Statistik nicht einfach zu identifizieren.

Kooperationen mit ausländischen Unternehmen und Direktinvestitionen sind effektive Wege, um Wissen und Technologie auszutauschen und die internationale Positionierung vom KMU zu festigen. Diese Aktivitäten können sowohl nach außen (Export) als auch nach innen (Import) gerichtet werden.

Wegen des Kapitalmangels gründen KMU relativ selten Tochtergesellschaften, Zweigniederlassungen oder Joint Ventures im Ausland. Diese Maßnahmen gehören zu komplexeren Formen der Internationalisierung.

Lohnveredelung ist die Bearbeitung, Verarbeitung oder die Ausbesserung von Waren. Dabei kann es sich um ausländische Ware handeln, die zur Veredelung ins Land eingeführt wird und danach wieder exportiert wird (aktiver Veredelungsverkehr), oder um inländische Ware, die zur Veredelung ins Ausland verbracht wird und dann wieder importiert wird (passiver Veredelungsverkehr). Diese Internationalisierungsform kann für KMU vorteilhaft sein, wenn Lohnunterschiede ausgenutzt werden können, eine Arbeitsteilung zwischen verbundenen Unternehmen durchgeführt wird oder eine Fremdfertigung aus Kapazitätsgründen erforderlich wird.

Lizenzverträge regeln die Übertragung und gewerbliche Nutzung von Warenmarken, Firmenbezeichnungen, Patenten und rechtlich geschützten Erfindungen, aber auch von Managementwissen, Marketingstrategien, Produktionsverfahren und ähnlichem Know-how. Die wichtigsten Lizenzgeber sind Firmen der Industrieländer und alle Entwicklungsländer gehören zu den Lizenznehmern.

Beim **Franchising** führt der Franchise-Nehmer sein Unternehmen nach den Weisungen und unter Kontrolle des Franchise-Gebers. Der Franchise-Nehmer verkauft nach Marketingstrategien und mit Warenzeichen des Franchise-Gebers innerhalb bestimmter regionaler Grenzen.

Das Ausmaß der Internationalisierung

Der Grad der Internationalisierung der KMU variiert stark zwischen den europäischen Ländern. Der Anteil der KMU, die über einen ausländischen Abnehmer verfügen, ist in den kleineren Ländern höher als in den größeren europäischen Ländern. Für KMU mit einer hohen Spezialisierung oder hohen Produktionsmengen ist die Nachfrage auf dem Heimatmarkt in den kleinen Ländern oftmals nicht ausreichend, um nachhaltig effizient wirtschaften zu können. Deshalb müssen sie exportieren.

²⁴ R. Lehman, op. cit. S. 10.

Für die meisten exportierenden europäischen KMU beträgt der Umsatz aus Exporten nicht mehr als 10% ihres Gesamtumsatzes. Nur ein Fünftel der exportierenden KMU erwirtschaftet mehr als 50% des Umsatzes durch Ausfuhren. Kleinstunternehmen sind deutlich weniger internationalisiert als kleine und mittlere Unternehmen.

Die verschiedenen Wirtschaftssektoren sind auf Grund der unterschiedlichen Art der Tätigkeit in unterschiedlichem Ausmaß und in unterschiedlicher Weise internationalisiert. Zu den Sektoren mit der höchsten Importorientierung gehören Einzelhandel (30%), Großhandel (27%) und Sachgütererzeugung (14%). Demgegenüber gehört der Einzelhandel zu den Sektoren mit der geringsten Exportorientierung (nur ca. 10% der KMU im Einzelhandel beschäftigen sich auch mit Export). Die höchste Exportneigung weisen drei Sektoren, Sachgütererzeugung, Großhandel und Verkehr/Nachrichtenübermittlung auf.

In Deutschland liegt der Anteil der KMU, die Produkte und Leistungen im Ausland verkaufen, bei fast 20%. Die amtliche Statistik weist einen Anteil von lediglich 11% aus und unterschätzt die Auslandsaktivitäten damit deutlich. Gerade Dienstleistungsunternehmen und ganz kleine Unternehmen werden in der amtlichen Statistik als Exporteure häufig nicht erfasst. Auch Auslandsinvestitionen werden für KMU immer wichtiger. Dabei sind Kostenüberlegungen und der Zugang zu ausländischen Märkten über eigene Vertriebs- und Produktionseinheiten ausschlaggebend.²⁵

In der Schweiz sind 32.000 KMU (10% der bestehenden Betriebe) international tätig. Die praktizierten Formen der Auslandstätigkeiten verteilen sich dabei wie folgt: 83% der international aktiven KMU beziehen Leistungen von ausländischen Lieferanten, 61% liefern Erzeugnisse an ausländische Kunden, 13% vergeben Lizenzen an ausländische Partner, 22% der Unternehmen besitzen eigene Vertriebsniederlassungen und 18% verfügen über Produktionsbetriebe im Ausland.²⁶ In Polen lag der Anteil der KMU an Export im Jahre 2005 auf 44,7%.

Aus dem Bericht der Europäischen Kommission vom Dezember 2007 geht hervor, dass in der verbreiteten EU (EU-27) sich mit Exporten 8% der KMU beschäftigen. Durchschnittlich bringt der Export 12% Erträge des kleinen oder mittleren Unternehmens.²⁷

Theorien der Internationalisierung von KMU

Es gibt keine umfassende Internationalisierungstheorie von KMU, noch existieren ausreichende empirische Untersuchungen über dieses Themengebiet. Die klassischen Außenhandelstheorien sowie das Faktorproportiontheorem konzentrieren sich vor allem auf makroökonomische Modelle und gesamtwirtschaftliche Sichtweisen. Sie lassen nur geringe Rückschlüsse auf das außenwirtschaftliche Verhalten der einzelnen Unternehmen zu. Auch die neueren Außenwirtschaftstheorien, wie z.B. die Theorie der technologischen Lücke, die Theorie des intrasektoralen Handels und die Nachfragestrukturtheorie sind vorwiegend aus volkswirtschaftlichen Blickrichtung entwickelt worden und können so kaum das Phänomen der Internationalisierung von einzelnen Unternehmen erklären. Ähnlich gelten allgemeine Erklärungsansätze aus der mikroökonomischen Theorie, bei denen das persönliche Verhalten von Entscheidungsträgern ein stärkeres Gewicht einnimmt, nicht isoliert für KMU.

In der Literatur dominiert ein Forschungsansatz, der die Internationalisierung von KMU als sequenzielles Muster darstellt (sog. Uppsala-Modell). Nach diesem Modell verläuft die Internationalisierung der KMU als graduelle Entwicklung. Sie ist von den Marktkenntnissen der Unternehmen und ihrer Kapitalausstattung abhängig. Wenn sich ein Unternehmer zum Schritt ins Ausland entscheidet, beginnt er mit dem direkten oder indirekten Export von Leistungen. Schritte in Richtung einer zunehmenden Internationalisierung sind die Vergabe von Lizenzen und das Franchising, mit denen Know-how ins Ausland transferiert wird. KMU versuchen auf diesem Weg Handelshemmnisse zu umgehen, einen schnellen und kostengünstigen Markteintritt zu realisieren und von Marktkenntnissen ausländischer Partner zu profitieren. Die vierte Stufe der Internationalisierung entspricht den Direktinvestitionen im Ausland. Die KMU suchen eine dauerhafte Präsenz, die Nutzung von Standort- und Imagevorteilen, einen besseren Zugang zu Ressourcen und die Verminderung von Transportkosten und Wechselkursrisiken, indem sie im Ausland eigene Vertriebs-, Produktions-, Forschungs- und Entwicklungsniederlassungen einrichten.²⁸

Das Uppsala-Modell unterstellt zunächst eine geringe Kapitalbindung im Ausland, die durch zunehmende Erfahrungen aus der aktiven Marktbearbeitung zu kapitalintensiveren Marktbearbeitungsformen, wie Tochterunternehmen führt.

²⁵ J. Matthäus-Maier, Pressekonferenz Mittelstandsmonitor 2007, KfW Bankengruppe, Frankfurt/Main 2007, s.4

²⁶ R. Lehman, op. cit. S. 10.

²⁷ Supporting the internationalisation of SMEs. Final Report of the Expert Group. European Commission, December 2007. S. 4.

²⁸ J. Johanson, J.-E. Vahlne, The internationalization process of the firm, in: Journal of International Business Studies, Vol. 8. 1/77, s. 23-32.

Diese Stufen der Internationalisierung durchlaufen gleichzeitig in einer Art Lernprozess. Das international unerfahrene Unternehmen macht erste Schritte ins nahegelegene Ausland, indem es seine Waren exportiert. Durch den Kontakt mit ausländischen Kunden lernt das Unternehmen die Auslandsmärkte kennen, knüpft Beziehungen und passt seine Produkte an Bedürfnisse der ausländischen Kunden immer besser an. Es erweitert den geografischen Radius seiner Aktivitäten in psychologisch entferntere Märkte und bindet mehr Ressourcen im Ausland.

Seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts überspringen viele KMU, insbesondere die unter den Schlagwort „born globals“ oder „instant international“ umschriebene technologieorientierte KMU, einzelne Internationalisierungsstufen. Bereits seit ihrer Gründung oder kurze Zeit danach agieren sie auf internationalen Märkten und zeichnen sich durch eine ausgeprägte globale Orientierung aus.

Über die Verbreitung von „born globals“ bestehen noch wenig gesicherte Erkenntnisse. Einzelne Forschungsberichte bestätigen, dass derartige Unternehmen bereits zum Zeitpunkt der Gründung über eine aktive Internationalisierungsstrategie verfügen, stark in formelle und informelle Unternehmensnetzwerke eingebunden sind und von einem international erfahrenen Gründer mit hoher Risikotoleranz und globalen Visionen geführt werden.²⁹ Die Verbreitung von „born globals“ macht deutlich, dass sich der Internationalisierungsprozess von kleinen und mittleren Unternehmen in den letzten Jahren beschleunigt hat.

Literatur

1. Abel R., H. H. Bass, R. E. Siebert (Hrsg.) Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb, Rainer Hampp Verlag, Mering 2006.
2. Bass H. H., E. Gostomski (Hrsg.) Kleine und mittelgroße Unternehmen in Polen und Deutschland. Finanzierung, Internationalisierung, Strukturwandel, Band II. Sopot-Bremen 2006.
3. Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2003, Nr. 4, Internationalisierung von KMU, Europäische Kommission, Brüssel 2003.
4. Bielawska A., Finanse zagraniczne MSP, wybrane problemy. PWN, Warszawa 2006.
5. Johanson J., J-E. Vahlne, The internationalisation process of the firm, in: Journal of International Business Studies, Vol. 8. 1/77.
6. Lehmann R., Die KMU im internationalen Wettbewerb, Neue Zürcher Zeitung, 15.10.2002.
7. Matthäus-Maier J., Pressekonferenz Mittelstandsmonitor 2007, kfw Bankengruppe, Frankfurt/Main 2007.
8. Supporting the internationalisation of SMEs. Final Report of the Expert Group. European Commission, December 2007.

THE ENTRANCE OF SMALL AND AVERAGE BUSINESS TO THE INTERNATIONAL MARKET (INTERNATIONALIZATION)

The paper analyses the economic aspects of the internationalisation of SMEs. The internationalisation of enterprise means, that it participates in the international turnover. Exporting, as traditional way to internationalise, is still very important, but in the time of globalisation other forms of internationalisation such as foreign direct investment (relocation or outsourcing), technology transfers, participation in international value chains and other forms of international cooperation are gaining ground. Internationalisation is an engine for SMEs competitiveness. The main barriers to SMEs internationalisation are: lack of financial resources, lack of skills and lack of information to foreign markets.

Key words: internationalization, small and average business, Upsala-Model.

²⁹ Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb, R. Abel, H. H. Bass, R. E. Siebert (Hrsg.), Rainer Hampp Verlag, Mering 2006, S. 348-349.