



## WELTWEITE UNTERNEHMENSAKTIVITÄTEN

# Internationalisierung von KMU

Ein Großteil der deutschen Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) sind in der einen oder anderen Form bereits international tätig, insbesondere beim Export und Import. Die kontinuierlichen Globalisierungsprozesse bieten zahlreiche Chancen, bergen allerdings auch Risiken. Sollen KMU dennoch das Wagnis der internationalen Unternehmenstätigkeit eingehen? Wie kann ein KMU international erfolgreich tätig sein? Welche Bereiche des Unternehmens müssen besonders berücksichtigt werden? Dies sind entscheidende Fragen, die es individuell zu beantworten gilt.

**D**ie zentrale Herausforderung im Zusammenhang mit einer angestrebten unternehmerischen Internationalisierung liegt in der eigenen Ressourcenplanung. Insbesondere in Bezug auf die betrieblichen Funktionsbereiche Beschaffung, Produktion und Absatz sollten Ressourcen für die Internationalisierung vorhanden sein oder neu aufgebaut werden. Darüber hinaus zeigen wissenschaftliche Untersuchungen, dass auch Faktorbereiche wie die Mitarbeiter, das Management, die Organisation als solches und die Möglichkeiten der Finanzierung, wesentliche Punkte sind, die über Erfolg und Misserfolg einer internationalen Unternehmenstätigkeit entscheiden.

Grundstein für ein erfolgreiches „Go International“ ist die Erfassung des Internationalisierungspotenzials innerhalb der jeweiligen Unternehmung durch Analyseverfahren wie z.B. einer Stärken-Schwächen-Analyse. Besonders wichtig dabei ist es die vorhandenen internen und externen Netzwerke für die Internationalisierung zunächst zu erfassen und dann auch zu nutzen. Oftmals unterschätzen KMU, bzw. das Management, welche enormen Internationalisierungspotentiale intern bereits vorhanden sind, z.B. Sprachkenntnisse, Landes- bzw. Marktkenntnisse in einer mehrkulturellen Belegschaft. Insbesondere Mitarbeiter, die in zwei oder sogar auch drei Kulturen aufgewachsen sind, können hervorragende

Kulturvermittler und Netzwerker sein. Und sie haben den entscheidenden Vorteil, sowohl mögliches Konfliktpotential der unterschiedlichen Kulturen als auch die Unternehmenswerte des eigenen Unternehmens zu kennen. Das KMU kann sich aber auch weitere Länder-Expertise durch Berater und Handelskammern hier und im Zielmarkt zukaufen. Das interne Internationalisierungspotential erschließt sich auch aus der generellen Bereitschaft des KMU, sich als Organisation den weltweiten Gegebenheiten anzupassen. Eine Ausweitung der internationalen Aktivitäten verändert die Organisationsstruktur eines KMU nachhaltig. Die erfolgreiche Internationalisierung hängt auch wesentlich vom Unternehmensgründer bzw. vom aktuellen Management ab, die oftmals einer nicht expliziten Internationalisierungsstrategie folgen, die jedoch von schnellen Anpassungsprozessen durchsetzt ist. Besondere Herausforderungen bilden dabei die Einschätzung des Marktvolumens und des Marktpotentials, die Partnerwahl im Ausland sowie Internationalisierungs-Know-how (Länderkenntnisse, Gesetze etc.). Ein Kernelement bei einer erfolgreichen Internationalisierung sind die Mitarbeiter. Die Anpassungsbereitschaft muss in den KMU systematisch erarbeitet und kommuniziert werden. Daneben ist die Berücksichtigung einer erhöhten Qualifikationen der Mitarbeiter (z.B. Sprachschulung, Gesetzesschulungen etc.) mitentscheidend.

## Wahl der Instrumente

Verschiedene Internationalisierungsinstrumente wie Export, Lieferverträge, Lizenzvereinbarungen, Franchise, Joint Venture bis hin zum eigenen Tochterunternehmen ermöglichen die anschließende Umsetzung dieses Internationalisierungspotentials. Wobei über den Zeitverlauf alle Instrumente je nach Situation und Land zum Einsatz kommen können. Die Internationalisierung ist ein sich stetig wandelnder Prozess und bei KMU oft ein Prozess nach dem Motto Versuch und Irrtum. Eine weitere

**Prof. Dr. Christopher Stehr**  
German Graduate School of  
Management & Law, Heilbronn

„Zentrales Moment beim ‚Go International‘ ist die Unterstützung der Mitarbeiter.“



zentrale Rolle bei der Internationalisierung spielen auch die ausländischen Lieferanten. Grundlage für langfristige Lieferverträge bilden eine bereits vorhandene „robuste“ Geschäftsbeziehung oder aber eine fundierte Lieferantenanalyse mit Risikofaktoren. Bei der Lizenzierung stellt ein Unternehmen z.B. Patente, Marken und sonstiges Know-how einem ausländischen Lizenznehmer zur Verfügung. Die Vorteile für den Lizenzgeber liegen in der räumlichen und zeitlichen Beschränkbarkeit sowie den niedrigen Investitionen. Als verschiedene Partnerschaftsformen sind auch Franchise und Joint Venture für KMU interessant. Dabei sind gegenseitiges Vertrauen, Franchisepartnerschaftsverträge und der Umgang mit besonderen Problemen entscheidend für Erfolg bzw. Misserfolg. Die Gründung einer Tochterfirma ist

neben den Mergers & Acquisitions (M&A) eines ausländischen Unternehmens die tiefste Form einer Auslandsaktivität. Sie dient der direkten Marktbearbeitung mit den möglichen positiven Effekten z.B. der Produktinnovation. Aber auch die Risiken wie z.B. der hohe finanzielle Aufwand sind nicht zu unterschätzen. Dennoch hat laut wissenschaftlicher Untersuchungen ein Großteil der im Süddeutschen Raum ansässigen Weltmarktführer genau diese M&A-Strategie erfolgreich umgesetzt.

## Erfolgsfaktor Nischenstrategie

Bei der Internationalisierung sollte eine kontinuierliche Überprüfung mit Rückkopplungsprozessen stattfinden. Ein solches Vorgehen, wird bei KMU oft mittels Nischenstrategie umgesetzt. Es ist ein idealtypischer Weg in die Internationalisierung und führt vom lokalen über das multinationale bis hin zum möglichen globalen Geschäft – also vom Definieren einer Markteintrittsstrategie über die Entwicklung von Regionalkonzepten hin zu einer erfolgreichen Globalisierungsstrategie. Ziel sollte es sein, die Globalisierung als Chance zu begreifen und sich damit geschickt (Nischenstrategie) im Weltmarkt zu positionieren. Dann ist sie für KMU eine wirkliche Chance.

*Prof. Dr. Christopher Stehr,  
German Graduate School of  
Management & Law, Heilbronn*

### TIPP

#### EXPORTGESCHÄFT ERWEITERN

Germany Trade and Invest (GTAI) bietet über sein Portal nicht nur Schlüsselinformationen zu weltweiten Märkten und Branchen, sondern mit seinem Service „Tenders & Projects“ zusätzlich einen Überblick zu aktuellen weltweiten Ausschreibungen. Darunter fallen auch Ausschreibungen internationaler Geber wie KfW-Entwicklungsbank, Weltbank, EU-Kommission u.a. GTAI informiert zudem im Frühstadium von Entwicklungsprojekten über vorgesehene Projektinhalte, Förder volumina, Termine und Kontaktadressen.

[www.gtai.de](http://www.gtai.de), [www.ixpos.de](http://www.ixpos.de)

### TIPP

#### IMPORTE OPTIMIEREN

Das Import Promotion Desk (IPD) bietet deutschen Importeuren gezielte Unterstützung bei der Suche nach Exporteuren aus ausgewählten Beschaffungsmärkten sowie weitere Dienstleistungen für den internationalen Einkauf. Durch das Kontakt- und Informationsnetz des IPD, z. B. zu lokalen Wirtschafts- und Exportförderorganisationen, können importierende Unternehmen in Deutschland Anbahnungs- und Kontrollkosten im Beschaffungsprozess reduzieren, Ihren Einkauf optimieren und die Produktvielfalt steigern.

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

# Internationalisierung: zwei erfolgreiche Wege

Interview mit **Shurong Sun**, Gründerin und Geschäftsführerin der **Karlsruher Labsun GmbH**.

## Wie kam es, dass Sie Ihre Firma schon mit der Gründung international aufgestellt haben?

Ich bin in China geboren und aufgewachsen, wo mein Vater eine eigene Firma hatte. Mein Mann und viele gute Bekannte waren sowohl in China als auch hier in Deutschland in Forschungsinstituten und Hochschulen tätig, die mit Laborgeräten zu tun hatten. Es wurde deutlich, dass in China aus diesem Bereich hochwertige Geräte und Anlagen gebraucht wurden, die ich ihnen besorgen konnte. Später kamen dann noch weitere Branchen dazu.

China als Exportland lag nahe, da ich durch meine Herkunft bereits umfassende Kenntnisse über das Land und den Absatzmarkt hatte. Aber auch in die USA exportiert die Labsun GmbH, wenn auch in viel kleinerem Maße.

## Hatte sie eine besondere Vorgehensweise?

Ja, ich hatte feste Pläne was ich wie machen wollte. Dies musste ich aber mehrmals ändern und anpassen. Zum Beispiel wollte ich mich zuerst auf Laborgeräte im Bereich der Chemie beschränken, habe aber gemerkt, dass man in anderen Bereichen wie Medizin und Biologie mehr Bedarf an hochwertigen deutschen Geräten hat. Am Anfang habe ich viel Marktforschung betrieben. Durch meine persönlichen Kontakte hatte ich die Möglichkeit zu intensiven Gesprächen mit Anwendern. Parallel dazu habe ich mich an Hersteller gewandt und versucht, passende Produkte zu finden. Bei mir zuhause haben sich in der Zeit Berge von Katalogen gestapelt!

## Auf welche Schwierigkeiten sind Sie gestoßen?

Zuerst glaubten die Banken nicht an den Erfolg meines Geschäftsmodells, was für die Finanzierung am Anfang problematisch war. Zudem bekam ich von Seiten der Her-

steller noch keine guten Konditionen. Da ich nicht selbst in ganz Deutschland herumreisen konnte, um passende Produkte zu finden, habe ich in dieser Phase auch Zwischenhändler eingeschaltet, was meinen Gewinn am Umsatz gemindert hat. Ich habe dies aber nicht bereut, denn mittlerweile hat sich zwischen Lieferanten und der Labsun GmbH eine echte Partnerschaft entwickelt.

Ich habe auch Gelegenheiten wahrgenommen, um mich und mein Unternehmen auf Messen vorzustellen oder mit chinesischen Wissenschaftlern aus entsprechenden Branchen zu sprechen, die zu Besuch in Deutschland waren. Wichtig war auch, eine Niederlassung in China zu gründen, diese mit vertrauensvollen Kollegen zu besetzen. Persönliche Kontakte für Informationen sind sowohl in Deutschland als auch in China enorm wichtig.

Es war eine anstrengende Zeit, in der ohne Leidenschaft und Enthusiasmus nichts gegangen wäre.



Shurong Sun

Labsun ist seit 2006 eine international tätige Export- und Beratungsfirma für Highend-Geräte und -Anlagen mit derzeit neun Mitarbeitern. Die Exportartikel stammen vor allem aus den Bereichen Life Science, Pharmazie, Medizin, Materialwissenschaft und Umwelt.

## Was ist zu beachten, wenn man im Ausland agiert?

Man muss den Markt, die spezifischen Gesetze und Regelungen vor Ort sehr gut kennen. Auch die Kenntnis über landes- und kulturspezifische Anforderungen gehören dazu. Nicht alles, was in Deutschland gewünscht und gebraucht wird, wird auch im Ausland akzeptiert. Zudem braucht man fachlich versierte und zuverlässige Leute vor Ort. Obwohl ich selbst gebürtige Chinesin und Muttersprachlerin bin, brauche ich Leute, denen ich absolut vertraue und denen die Kultur des Landes und die Sprache vertraut sind. Der Vertriebs- und Marketing-erfolg hängen maßgeblich von diesen Personen ab. Dennoch ist die persönliche Geschäftsleitung auch im Ausland wichtig. Gerade in der Anfangszeit wird eine intensive Betreuung gebraucht, und man muss viel Zeit und Geld investieren, um oft vor Ort sein zu sein.

## Empfinden Sie die recht kleine Größe Ihres Unternehmens als Handicap?

Nein, im Gegenteil! Wir haben keine langen internen Kommunikationswege oder Hierarchien mit großem Abstimmungsbedarf. Dies ist eindeutig auch ein zeitlicher Vorteil, da wir rascher reagieren können. Günstige Gelegenheiten können wir schneller erkennen und ergreifen. Dies macht uns nicht nur flexibler sondern ist auch ein eindeutiger Wettbewerbsvorteil.

Übrigens sind auch die meisten unserer Lieferanten eher kleine und mittelständische Unternehmen, was die Vorteile verstärkt.

## Was raten Sie Firmen, die sich internationalisieren möchten?

Man sollte sich nicht nur als reiner Exporteur sehen sondern auch als Vermittler und Berater. Und man sollte sich nicht scheuen, sich in bestimmten Situationen (Experten-) Hilfe zu holen oder Dinge out-sourcen, die andere besser können, gerade in der Anfangszeit.