

Geyer, Gunnar; Uriep, Amrisha

**Research Report**

## Strategien der Internationalisierung von KMU

HWWI policy paper, No. 65

**Provided in Cooperation with:**

Hamburg Institute of International Economics (HWWI)

Suggested Citation: Geyer, Gunnar; Uriep, Amrisha (2012) : Strategien der Internationalisierung von KMU, HWWI policy paper, No. 65, Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI), Hamburg

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/58267>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Hamburgisches  
WeltWirtschafts  
Institut

# Strategien der Internationalisierung von KMU

Gunnar Geyer, Amrisha Uriep

HWWI Policy  
Paper 65



**Europäische Union**  
Europäischer Sozialfonds ESF

**Damit ist Hamburg beschäftigt!**



**Hamburg**

© Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut (HWWI) | 2012  
ISSN 1862-4960

**Ansprechpartner:**

**Gunnar Geyer, Amrisha Uriep**

**Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI)**

**Heimhuder Straße 71 | 20148 Hamburg**

**Tel +49 (0)40 34 05 76 - 234 | Fax +49 (0)40 34 05 76 - 776**

**kontakt@kmu-indien.org**

**HWWI Policy Paper**

**Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI)**

**Heimhuder Straße 71 | 20148 Hamburg**

**Tel +49 (0)40 34 05 76 - 0 | Fax +49 (0)40 34 05 76 - 776**

**info@hwwi.org | www.hwwi.org**

**ISSN 1862-4960**

**Redaktionsleitung:**

**Prof. Dr. Thomas Straubhaar (Vorsitz)**

**Prof. Dr. Michael Bräuninger**

**Dr. Silvia Stiller**

**© Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI) | Mai 2012**

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung des Werkes oder seiner Teile ist ohne Zustimmung des HWWI nicht gestattet. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

HWWI Policy Paper Nr. 65

# Strategien der Internationalisierung von KMU

Gunnar Geyer, Amrisha Uriep

# Inhaltsverzeichnis

<b>1   Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2   Übersicht: Mittelstand und Globalisierung</b>	<b>6</b>
<b>3   Warum Internationalisierung?</b>	<b>8</b>
3.1   Warum Internationalisierung? Die betriebswirtschaftliche Perspektive	9
3.2   Warum Internationalisierung? Push- und Pull-Faktoren für KMU	11
<b>4   Hemmnisse für Internationalisierung</b>	<b>14</b>
4.1   Die Wahrnehmungsproblematik	16
4.2   Erfolgsfaktoren für Internationalisierung?	18
<b>5   Mögliche Strategien</b>	<b>22</b>
5.1   Marktauswahl durch Standort- und Produktanalyse	23
5.2   Die Auswahl der Internationalisierungsform	25
<b>6   Konklusion und Handlungsimplikationen</b>	<b>30</b>
<b>7   Fazit</b>	<b>32</b>
<b>8   Literatur</b>	<b>34</b>

# 1 | Einleitung

Durch die vorangeschrittene globale Verflechtung der Märkte hat sich auch das Umfeld für deutsche Unternehmen grundlegend verändert. Jedoch gehen damit nicht nur für Großkonzerne weitreichende Folgen und ein dringender Handlungsbedarf einher. Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden zukünftig stark mit den veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert und einem Anpassungsdruck ausgesetzt sein, der ein verstärktes internationales Engagement verlangt. Bei dieser Entwicklung handelt es sich zwar um kein neues Phänomen, jedoch nimmt sie immer rasanter an Geschwindigkeit und Dynamik zu und immer häufiger wird statuiert: „Zur Internationalisierung des Mittelstandes gibt es keine Alternative“.<sup>1</sup> Deshalb sollte nicht erwartet werden, bis einer Anpassung an die volkswirtschaftlichen Änderungen nicht mehr aus dem Weg gegangen werden kann. Vielmehr sollten die richtigen Schritte zum Umgang mit den veränderten Rahmenbedingungen rechtzeitig getan werden. Nur wenn freiwillig eine Strategie entwickelt wird, lassen sich die Vorteile und Chancen im vollen Maße nutzbar machen, die sich im Zuge der Internationalisierung speziell für KMU ergeben können.

„Zur Internationalisierung des Mittelstandes gibt es keine Alternative“

Nach einer Überblicksdarstellung über das bisherige und aktuelle internationale Engagement des deutschen Mittelstands sollen im ersten Teil des Reports die ausschlaggebenden Änderungen der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen skizziert werden, um zu zeigen, aus welchen Gründen eine rasche Anpassung auch für KMU unabdingbar geworden ist. Gleichzeitig soll jedoch auch verdeutlicht werden, dass jene strukturellen Änderungen nicht bloß Herausforderungen, sondern bei der richtigen und rechtzeitigen Reaktion vielversprechende Chancen für den Mittelstand bedeuten können und sich auch aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive zahlreiche Anreize für Internationalisierung erkennen lassen. Im zweiten Teil werden die Erfolgsfaktoren dargestellt, die sich sowohl in der Theorie als auch in der Praxis als die relevantesten Triebkräfte für eine erfolgreiche Internationalisierung bewährt haben. Bei einer Darstellung der Haupthindernisse für die Erschließung von Auslandsmärkten wird zwischen bereits aktiven und noch nicht international tätigen Unternehmen unterschieden. Die dadurch festgestellte unterschiedliche Wahrnehmung der beiden Gruppen in Bezug auf die Hemmnisse könnte bereits einen Hinweis darauf geben, dass das Ausbleiben eines internationalen Engagements möglicherweise auf einen Mangel an Informationen und Auseinandersetzung mit Internationalisierung und ihren Potenzialen zurückzuführen ist. Im dritten Teil wird auf die Frage eingegangen, welche Strategien

---

<sup>1</sup> Vgl. BDI (2011a).

sich im Hinblick auf die relevantesten Erfolgsfaktoren aber auch die möglichen Risiken und Hemmnisse besonders empfehlen lassen. Unter Berücksichtigung der speziell die KMU betreffenden strukturellen Herausforderungen, aber auch mit Blick auf die speziellen Chancen, die sich aufgrund ihrer quantitativen und qualitativen Merkmale gerade für KMU ergeben können, sollen schließlich Handlungsimplicationen und Empfehlungen für die richtige Herangehensweise abgeleitet werden, um auf die neuen volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen strategisch reagieren zu können. Denn fest steht: Internationalisierung ist nicht länger eine Frage des „ob“ sondern schon längst eine Frage des „wann“ und „wie“.

## 2 | Übersicht: Mittelstand und Globalisierung

Der Mittelstand spielt für die Beschäftigung in Deutschland eine tragende Rolle. 99,3 % der deutschen Unternehmen in Deutschland sind KMU und mehr als 60 % der 24,3 Millionen in Deutschland Beschäftigten sind in KMU tätig. Über ein Drittel des gesamten Umsatzes entfällt auf KMU und der Mittelstand wird zu Recht häufig als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet.<sup>2</sup> Die Definition von KMU erfolgt in Publikationen und in der Wirtschaftspolitik jedoch nicht immer einheitlich, was die Vergleichbarkeit statistischer Auswertungen erschwert und zudem die Gefahr falscher Rückschlüsse erhöht. Gegenwärtig existieren zwei relevante Definitionen. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) definiert Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten und weniger als 1 Mio. Euro Jahresumsatz als kleine Unternehmen und Unternehmen mit zehn bis 499 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von bis unter 50 Mio. Euro als mittlere Unternehmen. Die Gesamtheit des Mittelstandes setzt sich nach dem IfM Bonn aus allen Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und weniger als 50 Mio. Euro Jahresumsatz zusammen. Diese Definition gilt für die Mittelstandspolitik der Bundesregierung. Im Rahmen dieses Reports wird sich, sofern Daten entsprechend abgrenzbar, an der Definition der EU-Kommission orientiert, wonach unter KMU diejenigen Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern und weniger als 50 Mio. Euro Jahresumsatz oder einer Bilanzsumme von 43 Mio. Euro verstanden werden (vgl. Tabelle 1). Diese Definition wird sämtlichen europäischen und zahlreichen nationalen und internationalen Förderprogrammen im Bereich Forschung und Entwicklung zugrunde gelegt.

Der Mittelstand ist als Rückgrat der Beschäftigung in Deutschland und vor dem Hintergrund seiner qualitativen Merkmale besonders wichtig.

Tabelle 1

### Definition von kleinen und mittleren Unternehmen der EU

Größenklasse	Beschäftigte		Jahresumsatz	
Kleinstunternehmen	bis 9	und	bis 2 Mio. Euro	
Kleine Unternehmen	bis 49	und	bis 10 Mio. Euro	und kein Kleinstunternehmen
Mittlere Unternehmen	bis 294	und	bis 50 Mio. Euro	und kein kleines Unternehmen
Großunternehmen	über 249	oder	über 50 Mio. Euro	

Quelle: Statistisches Bundesamt (2011); HWWI.

Darüber hinaus zeichnen sich mittelständische Unternehmen ebenso durch qualitative Merkmale aus. Unter strukturellen Merkmalen des Mittelstands werden die Ein-

<sup>2</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), 1088.



heit von Eigentum, Haftung und Führung, die Konzernunabhängigkeit der Unternehmen oder die weitgehende Verantwortlichkeit des Inhabers für alle unternehmensrelevanten Entscheidungen verstanden. Diese Kriterien werden in den aktuellen Definitionen nicht berücksichtigt, wenngleich gegenwärtig die Forderung nach einer Abgrenzung des Mittelstands nach qualitativen Merkmalen wieder stärker wird. So zeichne sich der Mittelstand in Deutschland vor allem durch seine, eben erwähnten strukturellen Merkmale aus und die Kriterien der europäischen KMU-Definition würden den deutschen Mittelstand nur unzureichend erfassen.<sup>3</sup> Aufgrund der erwähnten statistischen Abgrenzungsschwierigkeiten und damit die qualitativen Merkmale nicht in den Hintergrund rücken, werden im Folgenden die Begriffe KMU und Mittelstand synonym verwendet.

Von den 3,55 Mio. mittelständischen Unternehmen in Deutschland sind rund 800.000 im Ausland aktiv. So erzielt ein gutes Viertel der deutschen KMU Auslandsumsätze, dies macht 16 % des Gesamtumsatzes des deutschen Mittelstands aus. Der Anteil an Exporteuren beträgt bei den Kleinstunternehmen beachtliche 21 %. Unter den international tätigen Unternehmen werden 27 % des Umsatzes im Ausland erzielt, wobei KMU mit weniger als fünf Beschäftigten 18 % ihres Umsatzes durch internationale Tätigkeiten erzielen, während Mittelständler ab 50 Beschäftigten 31 % ihrer Umsätze auf internationalen Märkten erwirtschaften. Unterschieden nach Branchen sind KMU aus dem verarbeitenden Gewerbe am häufigsten im Ausland aktiv. Im Forschung und Entwicklung-intensiven Gewerbe sind zwei von drei mittelständischen Unternehmen im Ausland tätig, im sonstigen verarbeitenden Gewerbe werden 33 % der Umsätze grenzüberschreitend erzielt. Diese Quoten liegen in der Dienstleistungsbranche mit 21 % bei den wissensintensiven Dienstleistungen und 17 % bei den sonstigen Dienstleistungen niedriger. Am niedrigsten ist der Anteil international tätiger Unternehmen im Baugewerbe mit 7 %. Europäische Länder sind das häufigste Ziel internationaler Tätigkeiten; 73 % der mittelständischen Auslandsumsätze werden gegenwärtig noch in Europa erzielt, wobei die am häufigsten genutzte Form der Internationalisierung für KMU der Export bzw. der Import ist. 69 % der Mittelständler exportieren Produkte oder Dienstleistungen, 42 % nutzen den Auslandsmarkt ebenso für den Bezug von Produkten oder Dienstleistungen. Gegenwärtig gehen nur wenige Mittelständler im Rahmen ihrer internationalen Aktivitäten über den Export hinaus. So sind 15 % der international aktiven KMU mit einer ständigen Repräsentanz oder einem Vertriebsbüro im Ausland vertreten, weitere 5 % kooperieren mit einem Partner im Joint Venture und 4 % aller auslandsaktiven KMU sind mit einem Tochterunternehmen dauerhaft vor Ort präsent.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. BDI (2012), 9.

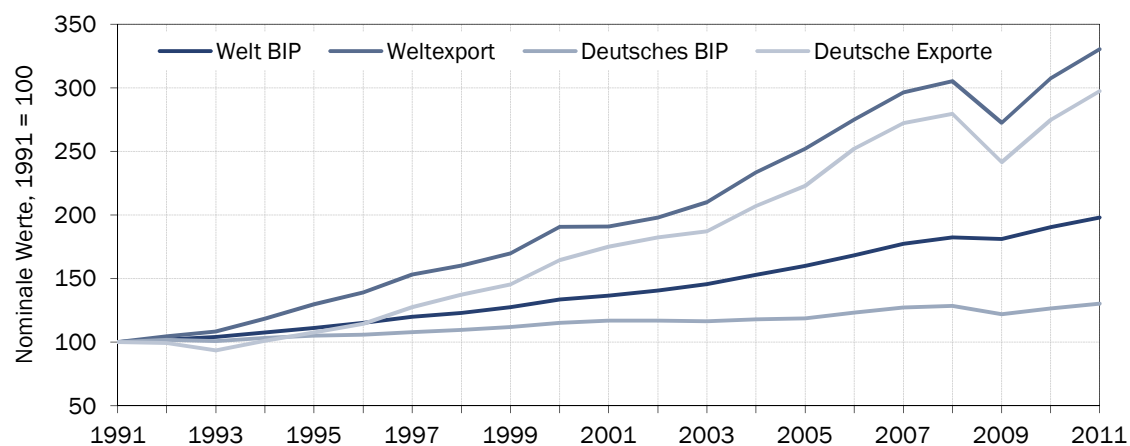
<sup>4</sup> Vgl. KfW (2008), 49–57.

### 3 | Warum Internationalisierung?

Durch die globalisierte Wirtschaft haben die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland einen grundlegenden Wandel vollzogen. Diese Entwicklung ist für den deutschen Mittelstand mit entsprechenden Folgen verbunden. Bei einem Blick auf das Wachstum des Bruttoinlandsproduktes sowie das Exportvolumen Deutschlands, aber auch weltweit, werden die wesentlichen Veränderungen in den globalen Wirtschaftsstrukturen deutlich: Die Exporte wachsen in beiden Fällen stärker als das Bruttoinlandsprodukt, wobei es sich um eine Entwicklung handelt, die vor allem in den letzten Jahren enorm zugenommen hat.<sup>5</sup> Der Umfang der internationalen Wirtschaftsbeziehungen ist durch die zunehmende Verflechtung der Kapital-, Güter- und Dienstleistungsmärkte seit dem Ende des zweiten Weltkrieges enorm angestiegen,<sup>6</sup> wodurch globale Produktionsnetzwerke entstehen konnten.

Abbildung 1

#### Änderung des weltweiten Exportvolumens, des weltweiten BIP und der deutschen Exporte sowie des deutschen BIP



Quellen: IMF (2012); Statistisches Bundesamt (2012); HWWI.

Diese Entwicklungen wurden in den letzten Jahren durch technischen Fortschritt und damit gesunkene Transaktions-, Transport-, und Kommunikationskosten und neue Informationstechnologien sowohl begünstigt als auch beschleunigt. Folglich sind die Wertschöpfungsketten aufgebrochen: durch Spezialisierung auf die Kernkompetenzen konnten neue und größere Nischenmärkte geschaffen und erschlossen werden und durch die Auslagerung kostenintensiver Arbeitsprozesse konnten verstärkt die Rahmenbedingungen für eine kostenreduzierende und effiziente Arbeitsteilung ge-

<sup>5</sup> Vgl. KfW (2006), 9.

<sup>6</sup> Vgl. Gutmann/Kabst (2000), XV.

schaffen werden.<sup>7</sup> Hinzu kommt die zunehmend größere Bedeutung von Dienstleistungen durch den Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, der mittlerweile auch in den Zielländern beziehungsweise Schwellenländern stattfindet. Dies hat zur Folge, dass in einigen Sektoren physischen Produkten eine nunmehr geringere Bedeutung zukommt, dafür die Bedeutung von Serviceleistungen gestiegen ist. Somit stellen Dienstleistungen in Form von Wartungsverträgen oftmals einen wichtigen Bestandteil des Produktes dar. Durch die primäre örtliche Bindung von Dienstleistungen sind Standorte vor Ort nötig, um den erforderlichen Produktservice zu bieten. Nicht zuletzt führt die globale Verschiebung von bestimmten Dienstleistungen (Software-Programmierung, Call-Center, medizinische Eingriffe) auch dazu, dass bestimmte Produkte in anderen Märkten als früher gebraucht werden (IT, Telefone, Medizintechnik).

Die neuen Marktpotentiale bieten eine Reihe von Chancen und sind zugleich mit neuen, strategischen Anforderungen an die mittelständischen Unternehmen verbunden. Denn mit den neuen Marktchancen nimmt nicht nur die Nachfrage, sondern auch das Angebot zu, womit auch der Wettbewerb im Heimatmarkt verschärft wird. Durch die Öffnung und Erweiterung der Märkte sowie die sinkenden Markteintrittsschranken, ziehen Großkunden häufig ins Ausland. Gleichzeitig drängen internationale Anbieter auf die Heimatmärkte und viele Mittelständler müssen die Erfahrung machen, dass sie als Zulieferer mittlerweile schneller austauschbar sind. So wird deutlich, dass eine mittelständische Wirtschaft mit einer bloßen Binnenorientierung langfristig droht, ins Hintertreffen zu geraten und aus diesem Grund ein dringender Handlungsbedarf zur Absicherung der eigenen Position besteht. Dies ist nicht zuletzt für den Standort Deutschland insgesamt von hoher Bedeutung, denn wie in Kapitel 2 gezeigt wurde, ist der Mittelstand für die deutsche Wirtschaft von außerordentlicher Relevanz. Die Folgen und der Umgang mit der Globalisierung betreffen somit nicht nur für den Mittelstand, sondern sollten ebenso für die deutsche Wirtschaftspolitik ein zentrales Thema bleiben.

Die neuen Marktpotentiale bieten eine Reihe von Chancen und sind zugleich mit neuen, strategischen Anforderungen an die mittelständischen Unternehmen verbunden.

### 3.1 | Warum Internationalisierung? Die betriebswirtschaftliche Perspektive

International tätige Unternehmen zeichnen sich nachweislich durch eine höhere Produktivität und Investitionsquote sowie ein höheres Beschäftigungswachstum und eine höhere Innovativität im Vergleich zu Unternehmen ohne Auslandsaktivitäten

---

<sup>7</sup> Vgl. KfW (2006), 2.

aus.<sup>8</sup> Es bestehen folglich nicht nur aus volkswirtschaftlicher, sondern auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive Anreize für eine verstärkte globale Ausrichtung. Die deskriptive Analyse des KfW-Mittelstandspanels gibt zwar keinen eindeutigen Aufschluss über die Kausalität der untersuchten Merkmale, dennoch lassen sich daraus bedeutsame Unterschiede zwischen auslandsaktiven und noch nicht internationalisierten Unternehmen ausmachen. So zeichnen sich auslandsaktive Unternehmen durch eine höhere Investitionsquote und ein höheres Beschäftigungswachstum aus. In den Untersuchungsjahren 2004 bis 2007 liegen die Investitionsquoten auslandsaktiver Unternehmen stets deutlich über denen von Unternehmen, die noch nicht im Ausland aktiv sind. So haben im Jahr 2007 66 % der international aktiven Unternehmen Investitionen getätigt, während es auf Seiten der nicht auslandsaktiven Unternehmen lediglich 49 % waren.<sup>9</sup> Zwar ist die Richtung des Zusammenhangs zwischen Internationalisierung und Investitionen aus einer deskriptiven Analyse nicht eindeutig abzuleiten, festzuhalten bleibt dennoch, dass auslandsaktive Unternehmen in einem größeren Umfang zu Investitionen beitragen. Ähnlich verhält es sich mit dem Beschäftigungswachstum. Im Jahr 2007 lag die durchschnittliche Wachstumsrate der Beschäftigung international tätiger Unternehmen bei 7,6 %, die Wachstumsrate der Beschäftigung von Mittelständlern ohne Auslandsumsätze hingegen belief sich auf 6,4 %. Wieder ist die Richtung des Zusammenhangs nicht eindeutig, denn es erscheint sowohl plausibel, dass vor allem wachsende Unternehmen im Ausland tätig werden als auch die umgekehrte Annahme, dass ein erfolgreiches internationales Engagement zum Beschäftigungswachstum von KMU beiträgt.<sup>10</sup> Zu den wesentlichen Determinanten der Auslandsaktivität zählen des Weiteren die Faktoren Produktivität und Innovativität. Für auslandsaktive KMU wird nachgewiesen, dass diese sich durch eine höhere Produktivität auszeichnen, wobei wieder sowohl das Auslandsengagement als auch die höhere Produktivität als erklärende Variable verstanden werden könnten. Auch für die Anteile an Forschung und Entwicklung sowie für Investitionstätigkeiten in diesem Bereich liegen signifikant positive Zusammenhänge mit dem Anteil des Auslandsumsatzes eines mittelständischen Unternehmens vor, unabhängig von der Größe und Branche der jeweiligen Unternehmen.

International tätige Unternehmen zeichnen sich nachweislich durch eine höhere Produktivität und Investitionsquote sowie ein höheres Beschäftigungswachstum und eine höhere Innovativität im Vergleich zu Unternehmen ohne Auslandsaktivitäten aus.

---

<sup>8</sup> Vgl. KfW (2008), 57–58.

<sup>9</sup> Vgl. KfW (2008), 57.

<sup>10</sup> vgl. KfW (2008), 58.

### 3.2 | Warum Internationalisierung? Push- und Pull-Faktoren für KMU

Kasten 1

#### Exkurs: Push- und Pull-Faktoren

Die Bezeichnungen Push-Faktoren und Pull-Faktoren zur Klassifikation von Motiven stammen aus der ökonomisch motivierten Migrationstheorie.<sup>11</sup> In dieser wird davon ausgegangen, dass Menschen migrieren, da sie entweder von einem bestimmten Ort angezogen werden (engl.: to pull, ziehen) oder aus einem Gebiet rausgedrückt werden (engl.: to push, drücken). Übertragen auf die Theorie der Internationalisierung werden unter Pull-Faktoren also Anreize für die Erschließung eines Marktes und der Verlagerung beziehungsweise Ausweitung der Aktivitäten ins Ausland verstanden, da sich von dem Engagement Wettbewerbsvorteile erhofft werden und die Unternehmen von dem Ausland angezogen werden. Unter Push-Faktoren hingegen wird der Anpassungsdruck verstanden, unter welchem sich KMU aufgrund der Situation im Heimatmarkt gezwungen sehen, international aktiv zu werden, da sonst die eigene Wettbewerbsfähigkeit auf dem Spiel steht. Push-Faktoren drängen Unternehmen also aus dem heimischen Markt hinaus ins Ausland – oder von dort in weitere Märkte.

Nach der vorangegangenen Darstellung der Änderungen der Rahmenbedingungen und den daraus resultierenden Folgen insbesondere für KMU, lassen sich die drei Motive Markterschließung, Ressourcensicherung und Kostenreduzierung als wesentliche Antriebskräfte für Internationalisierung klassifizieren.<sup>12</sup> Erstens spielt die Markterschließung im Zuge der Globalisierung eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung für ein Engagement im Ausland. Dies ist einerseits auf die stagnierende Binnennachfrage zurückzuführen, denn die gesättigten Inlandsmärkte drängen die Unternehmen dazu, nach neuen Absatzmöglichkeiten zu suchen. Anreize bestehen dabei vor allem durch die enorme ansteigende Nachfrage aus dem Ausland, insbesondere den Schwellenländern<sup>13</sup> wodurch Marktpotenziale und die Aussicht auf Gewinne zunehmend im Ausland wahrgenommen werden. Dazu gehören auch die Eröffnung, Sicherung und Kontrolle von Vertriebswegen sowie Wachstumserwartungen, Gewinnaussichten und die Sicherung der Marktstellung und der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.<sup>14</sup> Eine wichtige Rolle spielt dabei auch die Möglichkeit der Erschließung von Drittmärkten von den neu erschlossenen Standpunkten aus. Bei der Erschließung neuer Märkte stehen sowohl Push- als auch Pull-Faktoren als erklärende Aspekte für die

Die drei Motive Markterschließung, Ressourcensicherung und Kostenreduzierung stellen die wichtigsten Antriebskräfte für Internationalisierung dar.

<sup>11</sup> Vgl. Lee, (1966).

<sup>12</sup> Vgl. Keuper/Schunk (2009), 187; Gutmann/Kabst (2000), 185.

<sup>13</sup> Vgl. KfW (2011), 7.

<sup>14</sup> Vgl. Gutmann/Kabst (2000), 1849.

Motivation im Hintergrund, was wiederholt zeigt, dass die sich wandelnden Rahmenbedingungen und Anforderungen an KMU stets gleichermaßen mit Herausforderungen und aber auch Chancen verbunden sind und der eigene Erfolg oder Misserfolg mit der aktiven Reaktion auf die neue Situation eng verknüpft ist.

Als zweites Hauptmotiv lassen sich die Sicherung und der Zugang zu Ressourcen wie Know-How, zunehmend auch Fachkräften, Technologie und Innovationen aus Forschung und Entwicklung definieren. Durch Partizipation an brancheninternen Trends soll zum Beispiel durch den Anschluss an Innovations- und Technologieführer neues Wissen generiert werden, um das eigene Unternehmen durch Vorsprünge in Service, Qualität und Know-How weiterhin wettbewerbsfähig zu halten. Ressourcensicherung wird durch die gesunkenen Transaktionskosten erleichtert, davon profitieren jedoch Unternehmen weltweit, weshalb sich der Konkurrenzdruck erhöht und sich hieraus Chancen und Herausforderungen zugleich ergeben können.

An dritter Stelle steht das Motiv der Kostenreduzierung. Auch in diesem Falle lässt sich das Motiv entweder als Push-, aber auch als Pull-Faktor verstehen. Einerseits kann im Inland ein steigender Kostendruck entstehen, etwa durch erhöhte Lohnstückkosten oder zunehmenden Preiswettbewerb durch internationale Konkurrenz. Genauso lassen sich aber auch Kostenvorteile am ausländischen Standort ermitteln und die Senkung von Lohn-, Lohnnebenkosten sowie Produktionskosten als Pull-Faktor für Internationalisierung identifizieren. Dadurch, dass KMU strukturbedingt häufig Nischenmärkte besetzen, können sich auch durch die Markterschließung Kostenvorteile ergeben. Da das Produkt nicht mehr angepasst werden muss, sondern in seiner Einzigartigkeit speziell eine Nische bedient, lassen sich durch eine Vergrößerung der Absatzmöglichkeiten Skaleneffekte erreichen und schließlich Kosten einsparen.

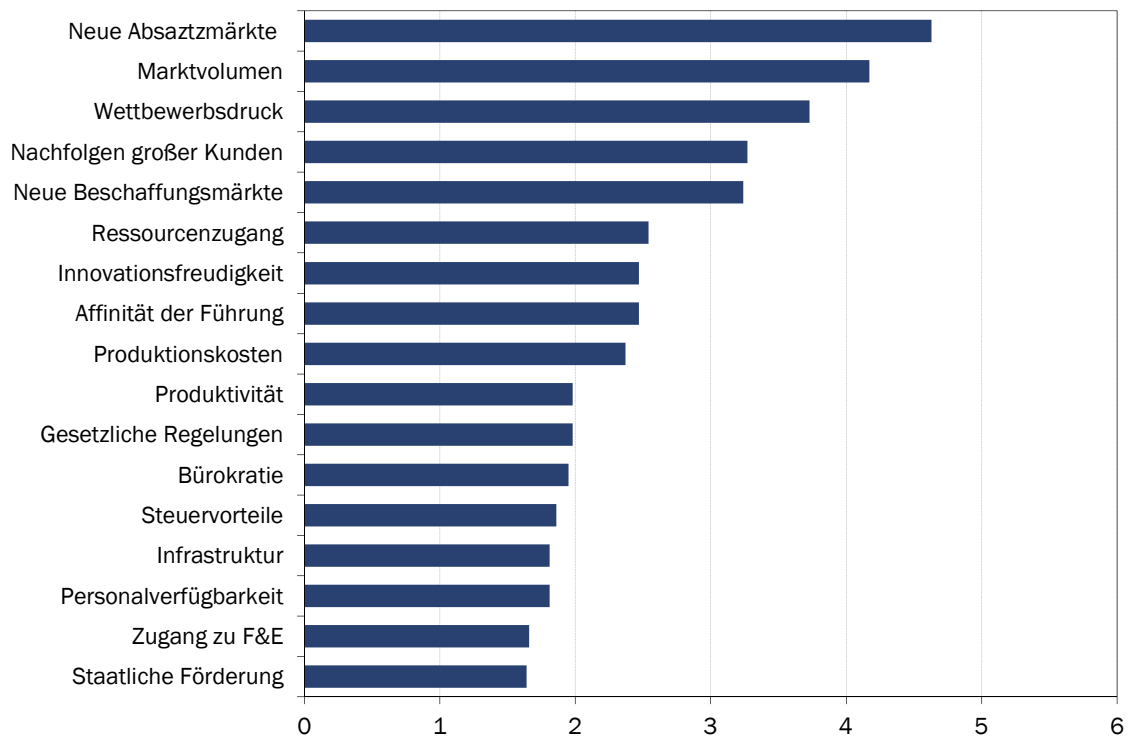
Die theoretischen Annahmen über die Hauptmotive werden auch in der Praxis bestätigt: Neue Absatz- und Beschaffungsmärkte sowie der Zugang zu Ressourcen treten in einer Umfrage unter den sechs relevantesten Motiven (Skalierung von 1 [trifft nicht zu] bis 6 [trifft voll zu]) für Internationalisierung hervor. Produktionskosten als Anreiz für Aktivitäten im Ausland stehen unter den 17 von den Unternehmen zu bewertenden Motiven an neunter Stelle.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. IHK Bochum (2010).

Abbildung 2

### Motive<sup>1</sup> für die Internationalisierung



<sup>1</sup> 1 steht für „trifft nicht zu“ und 6 für „trifft voll zu“.

Quellen: IHK Bochum (2010); HWWI.

## 4 | Hemmnisse für Internationalisierung

Engpässe im Management, in der Finanzierung und ein Mangel an Erfahrungen stellen die typischen Hinderungsgründe für KMU dar, international aktiv zu werden. Bei der Internationalisierung spielen Faktoren wie Größe, Branche, Produkt, Kapitalintensität und verfügbare Ressourcen für jedes einzelne Unternehmen eine wichtige Rolle. Dennoch lassen sich drei Hinderungsgründe definieren, die aufgrund der quantitativen und qualitativen Merkmale von KMU als typisch für den Mittelstand gelten,<sup>16</sup> da sie sich alle auf die mangelnde Ausstattung mit Ressourcen zurückführen lassen.

Engpässe im Management, in der Finanzierung und ein Mangel an Erfahrungen stellen die typischen Hinderungsgründe für KMU dar, international aktiv zu werden.

Es handelt sich um die drei Faktoren Management, Finanzierung und Erfahrung. Genau diese Hinderungsgründe, die sich aus den strukturellen Eigenarten des Mittelstands ergeben, können aber auch als spezifische Vorteile von KMU bei der Internationalisierung gelten, wie später gezeigt wird. Deshalb sollten diese möglichen Engpässe bei einem Auslandsengagement und der Definition von Strategien besondere Berücksichtigung finden, denn mit dem Einsatz der richtigen Strategie, können diese auch zum ausschlaggebenden Wettbewerbsvorteil für KMU werden.

- 1) Managementengpässe führen bei mittelständischen Unternehmen häufig zu Problemen bei der strategischen Planung und Steuerung von Internationalisierung. Aufgrund der begrenzten personellen Kapazitäten ist jene sorgfältige Informationssammlung und -verarbeitung oftmals nicht möglich, die für eine umfassende strategische Planung notwendig ist, um Chancen und Risiken des eigenen Unternehmens im Ausland erkennen und kalkulieren zu können.<sup>17</sup> Typischerweise verfügen KMU am Anfang der Internationalisierung noch nicht über notwendige Abteilungen oder Personen für Auslandsaktivitäten (zum Beispiel für den Export), was schnell zu Defiziten im Auslandsmarketing führt. In operativer Hinsicht kann das geringe Maß an Arbeitsteilung auf den höheren Ebenen dann zum Engpass werden, wenn Internationalisierungsformen einen großen Informationsbedarf auslösen oder Managementkapazitäten binden, etwa durch die Führung einer Tochtergesellschaft im Ausland.<sup>18</sup> Die genannten Engpässe im Management wirken sich dann auch auf die weiter unten genannten Erfahrungengpässe aus.
- 2) Finanzierungsengpässe ergeben sich hauptsächlich durch das schwer abzuschätzende Risiko eines Auslandsengagements und die vergleichsweise, in absoluten

---

<sup>16</sup> Vgl. Gutmann/Kabst (2000), 186.

<sup>17</sup> Ebenda.

<sup>18</sup> Vgl. Dunning (1993), 241.



Größen, geringere Ausstattung mit Eigenkapital von KMU.<sup>19</sup> Im Gegensatz zu Inlandsaktivitäten sind die Finanzierungszeiträume und das Ausfallrisiko größer. Banken können durch weniger strenge Vorgaben der Finanzbuchführung für viele KMU, zum Beispiel Erleichterungen für kleine Kapitalgesellschaften, weniger auf „harte Informationen“ zurückgreifen, weshalb für viele KMU der Zugang zu Krediten erschwert ist, sich die Vorfinanzierung aufgrund der besonderen Finanzierungssituation (Eigenkapital) aber nicht allein stemmen lässt. Diese dadurch entstehende Finanzierungslücke behindert KMU vor allem in ihrer internationalen Tätigkeit.<sup>20</sup> Neben dem wirtschaftlichen Risiko treten politische sowie unter Umständen Währungsrisiken hinzu. Ferner ist das Auslandsgeschäft erst auf lange Sicht profitabel, weshalb ein Auslandsengagement als langfristige Konzentration von Investitionsmitteln verstanden werden kann, was Mittel für andere notwendige Investitionen reduziert. Anders als Großunternehmen sind KMU in der Diversifizierung der Investitionen beschränkt, da ihnen die Mittel nicht im ausreichenden Maße zur Verfügung stehen.<sup>21</sup>

- 3) Erfahrungsempässe resultieren häufig aus Engpässen im Management und führen dazu, dass die meisten Mittelständler sich zunächst für Internationalisierungsformen entscheiden, die eine geringere Auslandsbindung erfordern. Erst durch Erfahrungen auf internationalen Märkten werden Unsicherheiten auf internationalen Märkten abgebaut und ein größeres Risiko eingegangen.<sup>22</sup> Ein großes Hindernis stellen Informationsdefizite über das Gast- oder Exportzielland dar, die aus einer unzureichenden Planung, das Fehlen von Exportstäben oder auch Fachpersonal, also unzureichenden personellen Managementressourcen resultieren können. Ein mangelndes Expertenwissen und ein noch nicht vorhandener Zugang zu internationalen Netzwerken können den Einstieg ins Auslandsgeschäft zusätzlich erschweren.<sup>23</sup> Informationsdefizite sind hierbei in Bezug auf Fremdsprachendefizite, Unkenntnis der lokalen Nachfrage und der Marktsituation, unterschiedliche institutionelle Rahmenbedingungen, Sozialnormen und Kulturen und den erschwerten Zugang zu informellen Netzwerken und Beziehungen vor Ort und im Heimatland zu verstehen.<sup>24</sup> Risiken die sich hierdurch ergeben können sind etwa ein voreiliger oder zu schneller Markteintritt, eine falsche Interpretation der

---

<sup>19</sup> Vgl. KfW (2008).

<sup>20</sup> Vgl. IHK Bochum (2010), 7.

<sup>21</sup> Vgl. Gutmann/Kabst (2000), 186.

<sup>22</sup> Vgl. IHK Bochum (2010), 7.

<sup>23</sup> Ebenda.

<sup>24</sup> Vgl. Gutmann/Kabst (2000), 187.

Marktsignale, Fehler bei der Auswahl des Zielmarktes, das falsche Produkt oder Fehler bei der Produktpassung sowie eine Konzentration auf den Kernmarkt.<sup>25</sup>

Engpässe im Management beschreiben zu geringe personelle Ressourcen eines Unternehmens während Erfahrungseingänge sich auf Wissensdefizite beziehen, die aus einer unzureichenden personellen Besetzung, also Managementengpässen resultieren können. Aufgrund der engen Abhängigkeiten werden im Folgenden werden die zwei relevanten Faktoren Management und Erfahrungen, die sich auf personelle und Know-How-Ressourcen beziehen, vereinfachend als Humankapital zusammengefasst.

#### 4.1 | Die Wahrnehmungsproblematik

Ein verstärkter Beratungsbedarf besteht gerade unter Mittelständlern, da diese dem Thema Internationalisierung bislang noch nicht die notwendige Relevanz für ihr eigenes Unternehmen beimessen. Was sich unter den beiden Schlagwörtern Humankapital und Finanzierung als Hemmnisse für eine Internationalisierung fassen lässt, wird nochmals konkreter, wenn die Unternehmen selbst zu den Haupthindernissen für Internationalisierung befragt werden. Bei einer Unterscheidung von bereits aktiven Unternehmen und KMU ohne Auslandsengagement, wird sichtbar, dass die Wahrnehmung hinsichtlich der Hemmnisse und Risiken beinahe gegensätzlich sind. 37 % der auslandsaktiven KMU bewerten finanzielle Faktoren wie Eigenkapitalknappheit als Haupthindernis bei Aktivitäten im Ausland, gesetzliche und bürokratische Hürden werden von 24 % und Sprach- und Kulturkenntnisse von 15 % der befragten auslandsaktiven Unternehmen als hemmende Faktoren genannt,<sup>26</sup> wobei rechtliche und bürokratische Hürden auch für noch nicht aktive Unternehmen eines der zentralen Hindernisse darstellen.<sup>27</sup> Insgesamt lässt sich feststellen, dass konkrete Probleme für die bereits aktiven Unternehmen mit Auslandserfahrungen im Vordergrund stehen, während KMU ohne Auslandserfahrungen sich viel eher von der möglicherweise fehlerhaften Einschätzung des eigenen Unternehmens im Kontext eines grenzüberschreitenden Engagements hemmen lassen.<sup>28</sup> So geben 19 % der nicht auslandsaktiven Unternehmen an, das Unternehmen sei aufgrund der regionalen Ausrichtung

Viele der noch nicht aktiven KMU lassen sich vermutlich aufgrund von Informationsdefiziten oder einer nicht hinreichenden Auseinandersetzung mit Internationalisierung an der Erschließung von Auslandsmärkten hindern.

---

<sup>25</sup> Vgl. Keuper/Schunk (2009), 118.

<sup>26</sup> Vgl. KfW (2008), 67.

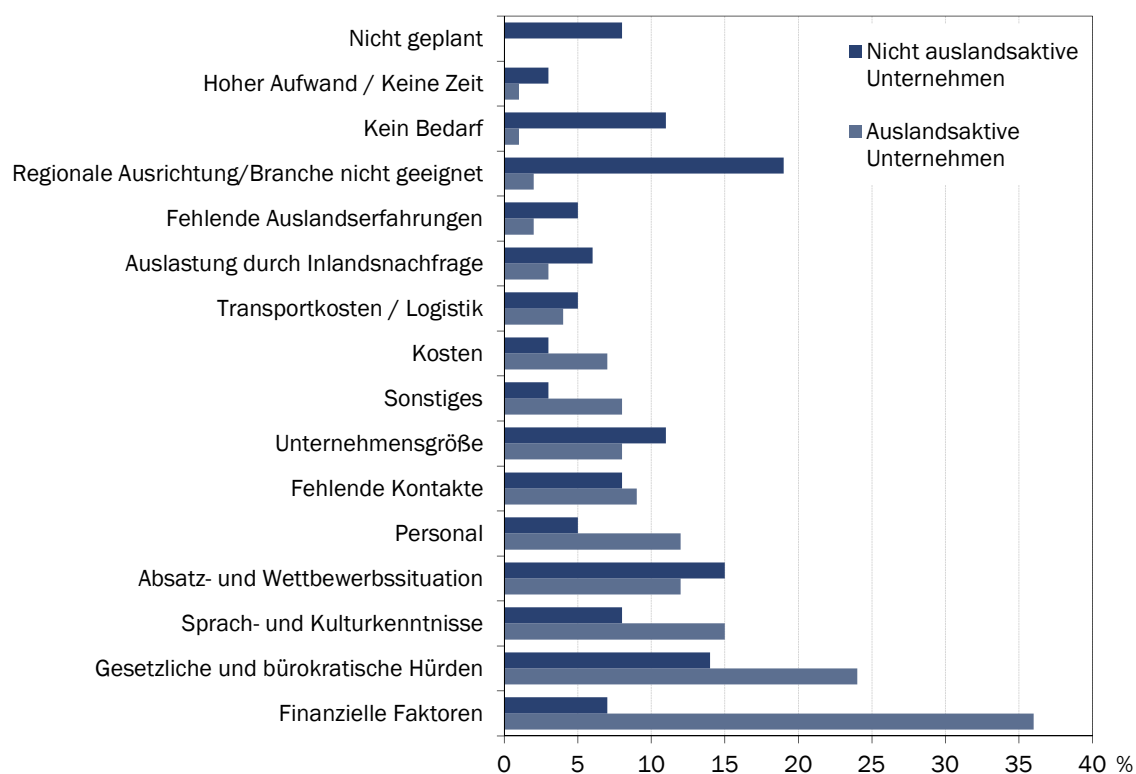
<sup>27</sup> Ebenda.

<sup>28</sup> Vgl. KfW (2008), 64.

oder Branche nicht für Internationalisierung geeignet<sup>29</sup> und in der Befragung des IfM Bonn/BDI stellen Mängel in der Führungs- und Organisationsstruktur des Unternehmens das größte Hindernis für diejenigen KMU dar, die ein Auslandsengagement grundsätzlich ausschließen.<sup>30</sup> Sobald externes Know-How und die Bearbeitung von Auslandsmärkten gefragt sind, steigt vermutlich auch der Strategiebedarf von KMU. Denn jedes zehnte Unternehmen gibt an, keinen Bedarf in der Internationalisierung zu sehen, weitere 8 % der Unternehmen geben an, sich mit Internationalisierung bislang noch nicht auseinandergesetzt zu haben.<sup>31</sup> Ein wesentlicher Grund für die fehlende Internationalisierung scheint somit darin zu liegen, dass die Unternehmen sich noch nicht hinreichend mit den Möglichkeiten auseinandergesetzt haben, die das Auslands-geschäft ihnen bieten könnte. Dass Größe oder Branche kein grundsätzliches Hindernis für ein Auslandsengagement darstellen müssen, zeigt der Anteil an bereits international tätigen Kleinstunternehmen (vgl. Kapitel 2).

Abbildung 3

### Hemmnisse für Internationalisierung



Quellen: KfW (2008); HWWI.

<sup>29</sup> Vgl. KfW (2008), 62.

<sup>30</sup> Vgl. BDI (2011b), 17.

<sup>31</sup> Vgl. KfW (2008), 63.

## 4.2 | Erfolgsfaktoren für Internationalisierung?

Neben quantitativen und qualitativen Faktoren stellt eine sorgfältig geplante Strategie den größten Erfolgsfaktor für unternehmerische Auslandsaktivitäten dar. Hinsichtlich quantitativer Erfolgsfaktoren ist die Verfügbarkeit über finanzielle Mittel für einen Markteintritt von entscheidender Bedeutung. Es lässt sich vermuten, dass eine höhere Ausstattung mit Eigenkapital eine höhere Risikotragfähigkeit verspricht und entsprechend das Risiko eines Auslandsengagements eher eingegangen und getragen werden kann.<sup>32</sup> Bislang liegen zwar noch keine empirischen Studien vor, die den Zusammenhang zwischen Bilanzstruktur und Finanzierungszugang eines Unternehmens und den Erfolgen bei der Internationalisierung untersuchen, da es an den benötigten Datensätzen zur Unternehmensfinanzierung mangelt. Dennoch stellen finanzielle Faktoren für auslandsaktive Unternehmen das Haupthindernis dar und solche werden von 9 % der nicht aktiven Unternehmen als Hürde genannt, was die Relevanz des Aspekts der Finanzierung unterstreicht. Die KfW hat eine deskriptive Auswertung zum Zusammenhang von der Finanzierungsstruktur und der Internationalisierung von KMU vorgenommen, woraus ersichtlich wird, dass die durchschnittliche Eigenkapitalquote von 26 % auslandsaktiver Unternehmen tatsächlich über der Eigenkapitalquote von 21 % bei Unternehmen ohne Auslandsumsätze liegt.<sup>33</sup> Es lässt sich eindeutig verifizieren, dass die Ausstattung mit Eigenkapital einen signifikanten positiven Einfluss auf die Höhe des Auslandsumsatzanteils eines Unternehmens hat, auch wenn auch andere zuvor genannten Faktoren wie Produktivität und Innovativität zweifellos sowohl mit der Eigenkapitalquote als auch mit dem Erfolg der Internationalisierung ebenso in einem (wechselseitigem) Zusammenhang stehen.

Eine sorgfältig geplante Strategie stellt den ausschlaggebenden Erfolgsfaktor für unternehmerische Auslandsaktivitäten dar.

Neben quantitativen Faktoren spielen auch qualitative Faktoren eine tragende Rolle für den Erfolg eines mittelständischen Unternehmens. So nennen 33 der insgesamt 64 durch die IHK Bochum befragten auslandsaktiven Unternehmen Qualitätsvorteile als Kriterium für eine erfolgreiche Internationalisierung sowie Marktkenntnis und technischem Know-How jeweils von 27 der Unternehmen ebenso als Erfolgsfaktor angegeben wurden. Auch die Qualifizierung der Mitarbeiter oder die Flexibilität der Organisation wurden jeweils von 22 beziehungsweise 21 Unternehmen zu den Erfolgsfaktoren gezählt (Mehrfachnennungen möglich, keine Einschätzung der Relevanz). Es werden also sowohl unternehmensinterne Faktoren in Bezug auf Organisation und Steuerung,

---

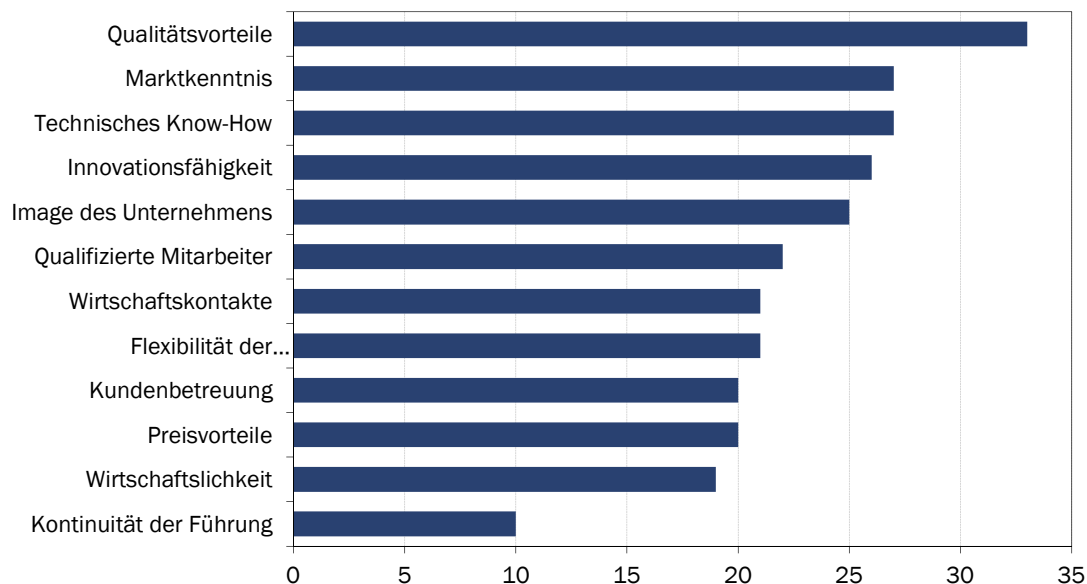
<sup>32</sup> Vgl. KfW (2008), 58.

<sup>33</sup> Vgl. KfW (2008), 59.

als auch externe Faktoren zum Markt und dem eigenen Produkt als ausschlaggebend für einen internationalen Erfolg eingeschätzt.

Abbildung 4

### Erfolgsfaktoren für die unternehmerische Internationalisierung



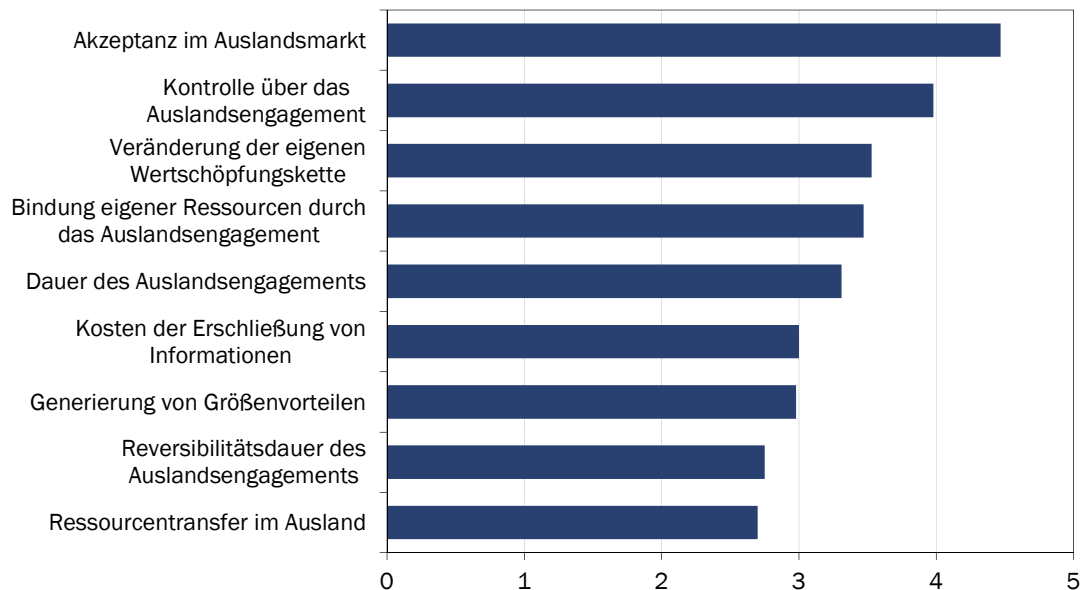
Quellen: IHK Bochum (2010); HWWI.

Als Kriterien für einen Markteintritt werden bei einer Bewertung, auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 6 (sehr wichtig), die Akzeptanz im Auslandsmarkt, die Kontrolle über das Auslandsengagement sowie Veränderungen in der eigenen Wertschöpfungskette als relevanteste Faktoren durch die befragten Unternehmen bewertet.<sup>34</sup> Daraus lässt sich schließen, dass eine umfassende Marktanalyse sowie die interne Steuerung des Auslandsengagements entscheidend für einen Erfolg bei der Internationalisierung sein könnten. Diese Faktoren sollen im Folgenden aufgenommen werden, wenn es um die Entwicklung einer geeigneten Strategie für Internationalisierung geht.

<sup>34</sup> Vgl. IHK Bochum (2010).

Abbildung 5

### Kriterien<sup>1</sup> für einen Markteintritt bzw. die Erweiterung der Aktivitäten im Ausland



<sup>1</sup> 1 steht für „unwichtig“ und 6 für „sehr wichtig“.

Quellen: IHK Bochum (2010); HWWI.

Die qualitativen und quantitativen Merkmale von KMU stellen mittelständische Unternehmen nicht nur vor besondere Herausforderungen. Gleichmaßen ergeben sich dadurch auch besondere Vorteile bei der Erschließung von Auslandsmärkten und wider Erwarten kann auch die Größe von KMU zum Erfolgsfaktor werden. Denn im Gegensatz zu Großunternehmen, die durch ihre Größenvorteile und ihre internationalen Netzwerke und Erfahrungen wettbewerbsfähig sind, zeichnen sich KMU durch ihr oftmals sehr spezifisches Know-How aus, was sie im Detailbereich und auf den immer zahlreicheren und wichtigeren Nischenmärkten konkurrenzfähig macht. Auch bei der Auftragsannahme und Durchführung der Fertigung können KMU häufig flexibler und individueller auf spezielle Kundenbedürfnisse als Großunternehmen reagieren, was hinsichtlich der Produktqualität einen enormen Wettbewerbsvorteil darstellt.<sup>35</sup> So kann auch die weniger bürokratische und zentrale Managementstruktur von KMU, die zuvor unter den Engpässen aufgeführt wurde, mithilfe der richtigen Strategie als Erfolgsfaktor gelten, da sich Entscheidungswege kürzer und flexibler ausgestalten lassen.<sup>36</sup>

Unter dem gezielten Einsatz und einer adäquaten Kombination von individuellen Fähigkeiten und vorhandenen Ressourcen wie zum Beispiel Marktwissen oder einer detaillierten Kenntnis des eigenen Produkts und der Branche, kann so der Erfolg im Auslandsgeschäft forciert werden. Die Risiken der KMU-spezifischen Management-

<sup>35</sup> Vgl. IHK Bochum (2010), 7; Kruse (2008), 28.

<sup>36</sup> Vgl. Kruse (2008), 28.

struktur, die sich etwa durch Zeitmängel aufgrund einer geringen personellen Ausstattung ergeben, lassen sich durch Beratungsangebote kompensieren, durch die das externe Wissen zusätzlich zu dem internen Know-How der Manager generiert werden kann, um eine optimale Internationalisierungsstrategie unter der Berücksichtigung interner (das eigene Unternehmen und Produkt) als auch externer Faktoren (den Auslandsmarkt und die dortigen Erfordernisse) für das Unternehmen zu entwickeln. Es wird angenommen, dass finanzielle Ressourcen und der Anteil an Humankapital die Schlüsselfaktoren sind, die das internationale Engagement von KMU beeinflussen können.<sup>37</sup> Aspekte der Finanzierung und des Humankapitals, können somit sowohl eine besondere Herausforderungen für KMU darstellen als auch Chancen und Vorteile bieten, die KMU durch eine aktive und sorgfältig geplante Strategie besondere Wettbewerbsvorteile verschaffen können. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung der IHK Bochum zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren deuten bereits daraufhin, dass eine vorherige sorgfältige Produkt- und Marktanalyse im Rahmen einer Strategie für einen optimalen Einsatz von Ressourcen und schließlich internationalen Erfolg entscheidend sein können.

---

<sup>37</sup> Vgl. Kruse (2008), 31.

## 5 | Mögliche Strategien

Es sollte deutlich geworden sein, dass es sich stets um die gleichen Faktoren handelt, die für KMU im Rahmen von internationalen Aktivitäten entweder zum Hemmnis oder gar Risiko werden können, bei der richtigen, strategischen Herangehensweise aber auch als Erfolgsfaktoren gelten können. Wie nun die Potenziale umsetzen und nutzbar machen? Hierfür ist im ersten Schritt von Bedeutung, dass „Strategien von den Unternehmen verfolgt werden, die nicht nur passiv auf veränderte, internationale Rahmenbedingungen reagieren, sondern in diesen aktiv neue Erfolgspotenziale entdecken, schaffen und sichern können“.<sup>38</sup> Dies erfordert im ersten Schritt eine Reflexion der eigenen Fähigkeiten und Marktpotenziale. Mit der Beantwortung der drei Fragen

- 1) Wo bin ich
- 2) Wo will ich hin?
- 3) Wie komme ich dahin?

kann Klarheit über die eigene Unternehmenssituation sowie das Umfeld des Unternehmens, die eigenen Potenziale und die Marktpotenziale geschaffen werden, um im letzten Schritt pragmatische Umsetzungsmöglichkeiten finden zu können.<sup>39</sup> Damit die Strategie jedoch selbstbestimmt entwickelt und umgesetzt werden kann, muss die Auseinandersetzung mit internationalen Marktbearbeitungsmöglichkeiten rechtzeitig erfolgen, denn nur wenn dies freiwillig als Reaktion auf die externen, im ersten Abschnitt genannten, volkswirtschaftlichen Triebkräfte geschieht und nicht, weil einem zu großen Druck schließlich nachgegeben werden muss, können die Potenziale im vollen Maße ausgeschöpft werden. Wie aus dem vierten Kapitel zu den Erfolgsfaktoren bereits hervorgegangen ist, ist die systematische Analyse von Standort und Produkt in diesem Zusammenhang zunächst von zentraler Bedeutung. Nicht zuletzt, weil die Entscheidung für einen Markt eng mit der Wahl der Marktbearbeitungsform verknüpft ist, da jedes Land für jede Form der Internationalisierung unterschiedliche Vor- und Nachteile mit sich bringt. In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich, Beratungsangebote heranzuziehen um die eigenen Ressourcen zu schonen beziehungsweise einen Mangel an Ressourcen auszugleichen und gleichzeitig optimal auf die Auslandsmarkterschließung vorbereitet zu sein.

Eine rechtzeitige, selbstkritische und strategische Auseinandersetzung mit den Potenzialen der Globalisierung ist die Grundlage für den Erfolg.

---

<sup>38</sup> Vgl. Raffée/Effenberger/Fritz (1994), 383.

<sup>39</sup> Vgl. IHK Bochum (2010), 4.



## 5.1 | Marktauswahl durch Standort- und Produktanalyse

Welcher Markt ist das geeignete Ziel für das eigene Produkt? In der Literatur besteht Einigkeit darüber, dass in diesen Punkten höchst systematisch vorzugehen ist und sämtliche Schritte durch eine gute und verlässliche Informationsbasis abzusichern sind.<sup>40</sup> Bei der Analyse des Standorts stehen im Zentrum der Analyse die nationale Mikro- und die Makroumwelt. Dazu werden auf der Makroebene Aspekte aus Wirtschaft, Politik sowie rechtliche Rahmenbedingungen, soziokulturelle und geografische Faktoren bei der Analyse und Auswahl des geeigneten Marktes berücksichtigt. Auf der Mikroebene spielen dann die Fragen eine Rolle, welche die Branchenstruktur, die Zulieferindustrie vor Ort, Wettbewerber, Lieferanten und potenzielle Abnehmer im jeweiligen Land betreffen.<sup>41</sup>

Abbildung 6

### Marktauswahl



Quelle: HWWI.

<sup>40</sup> Vgl. IHK Bochum (2010), 6.

<sup>41</sup> Vgl. Cutura/Kraus (2005), 27–72.

Wird eine Analyse aus Sichtweise des Produkts vorgenommen, sollten die „Neun W's der Produktevaluierung“ richtig beantwortet werden:<sup>42</sup>

- 1) Wer kauft unser Produkt?
- 2) Wer kauft unser Produkt nicht?
- 3) Welche Bedürfnisse oder Funktionen kann unser Produkt befriedigen?
- 4) Welche Probleme löst unser Produkt?
- 5) Was kaufen Kunden im Augenblick, um ihr Bedürfnis zu befriedigen oder ihr Problem zu lösen?
- 6) Welchen Preis zahlen sie dafür?
- 7) Wann wird unser Produkt gekauft?
- 8) Wo wird unser Produkt gekauft?
- 9) Warum wird unser Produkt gekauft?

Die Erfahrung zeigt, dass eine Investition in eine systematische Analyse zur Marktauswahl empfehlenswert ist, denn nicht selten führt ein unüberlegter Markteintritt zu einer strategisch unvorteilhaften Position im Markt. Dieses Risiko sollte aufgrund der hohen Fixkosten und Komplexität der Internationalisierung unbedingt vermieden werden.

Die Umfrage der IHK Bochum belegt diese Annahmen, da diejenigen Unternehmen in der Regel eine größere Zufriedenheit mit ihrer Geschäftstätigkeit zeigen, als die KMU, die ohne die Entwicklung einer Strategie das Auslandsgeschäft aufgenommen haben. So bewerteten 68,4 % der Unternehmen mit einer Strategie die Entwicklung der Geschäftstätigkeiten mit 5 und 6 (Skalierung von 1 [gar nicht zufrieden] bis 6 [höchst zufrieden]) während nur 42,4 % der Unternehmen, die für die Internationalisierung keine Strategie entwickelt hatten die Zufriedenheit ihrer Geschäftstätigkeit mit 5 und 6 bewerten. Auch aus der Umsatzentwicklung lässt sich ableiten, dass die sorgfältige Planung von Internationalisierung in der Regel mit einem größeren Erfolg des Auslandsgeschäfts verbunden ist, da die 36,8 % der KMU, die mithilfe einer Strategie internationalisiert haben, eine Umsatzentwicklung von mindestens 15 % Zuwachs für das Jahr 2008 verzeichnen konnten, während dies nur 17,8 % der Unternehmen ohne strategische Planung des Auslandsengagements angeben konnten. In absoluten Zahlen haben insgesamt 19 der befragten Unternehmen eine Strategie für die unternehmerische Internationalisierung entwickelt, dem stehen 45 Unternehmen gegenüber, die den Schritt ins Ausland ohne strategische Planung gewagt haben. Dies kann auf ein weit verbreitetes unzureichendes Risikobewusstsein der Unternehmen hindeuten, welches

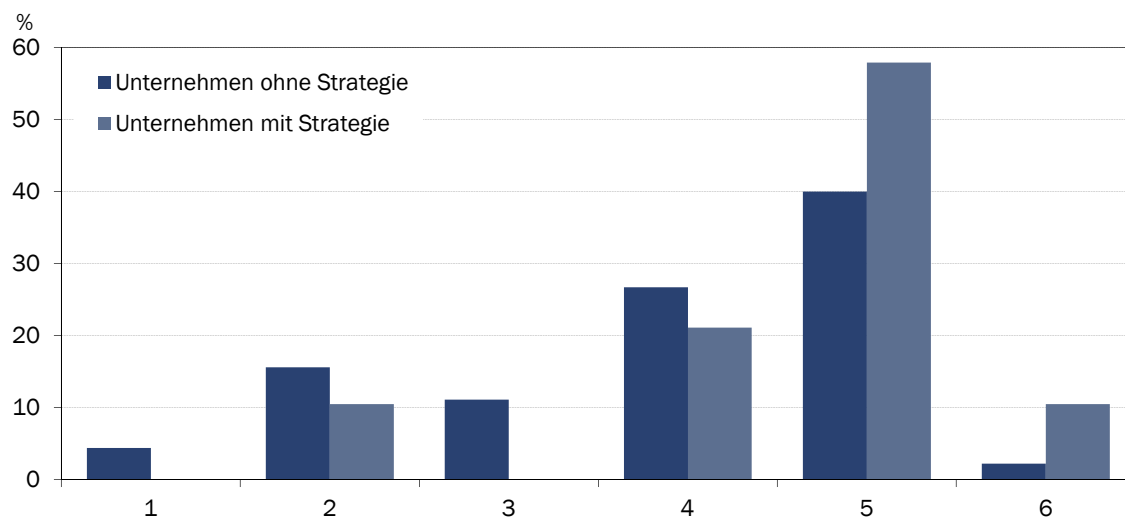
---

<sup>42</sup> Vgl. IHK Bochum (2010), 6.

dazu führt, dass die Einbindung von Partnern und Beratern oder öffentlichen Beratungsangeboten nicht als ausschlaggebender Erfolgsfaktor begriffen wird und die Auslandsaktivitäten unüberlegt und im Vergleich zu KMU mit einer strategischen Herangehensweise weniger erfolgreich vorgenommen werden.

Abbildung 7

### Zufriedenheit<sup>1</sup> mit der unternehmerischen Geschäftstätigkeit



<sup>1</sup> 1 steht für „gar nicht zufrieden“ und 6 für „höchst zufrieden“.

Quellen: IHK Bochum (2010); HWWI.

## 5.2 | Die Auswahl der Internationalisierungsform

Für die Aufnahme von Auslandsaktivitäten existieren verschiedene Markteintrittsstrategien, welche sich hinsichtlich Ressourcenbindung, Umfang und Dauer des Kapitaleinsatzes und somit Intensität und Risiko unterscheiden lassen. Als Hauptform des Auslandsengagements bei mittelständischen Unternehmen wurde in Kapitel 2 der Export der eigenen Produkte und Dienstleistungen identifiziert. Auch aus der Theorie ist bekannt, dass der Export aufgrund des geringen erforderlichen Einsatzes von finanziellen und personellen Ressourcen sowie einer niedrigen dauerhaften Bindung und dem geringen Kapitalverlustrisiko als Einstieg in eine langfristige internationale Orientierung gilt. Auf den Export folgen häufig Kooperationen ohne oder mit Kapitalbeteiligungen, welche jeweils an die erforderliche Ressourcenbindung und der daraus resultierenden Intensität gebundene Vor- und Nachteile aufweisen. Kooperation ohne Kapitalbeteiligungen wie Franchising, Vertragsfertigung oder „Outsourcing“ haben einerseits den Vorteil, dass trotz geringer Ressourcenbindung die Nachteile des Exports (Transportkosten, Steuern und Zöllen, Transferrisiko, Wechselkursrisiken, Verzicht auf Faktorkostenvorteile) vermieden werden können. Ferner bieten Kooperatio-

nen Lernchancen für weitere Engagements, Zugang zu Ressourcen, Erfahrungen oder sonstigen Wettbewerbsvorteilen des Partnerunternehmens und das unternehmenseigene Know-How kann in neuen Märkten verwertet werden. Andererseits können durch Wissensübertragung und wirtschaftliche Abhängigkeit Konkurrenten geschaffen oder gefördert werden, sowie eine verstärkte Einschränkung der unternehmerischen Autonomie und eine Know-How-Diffusion stattfinden können.

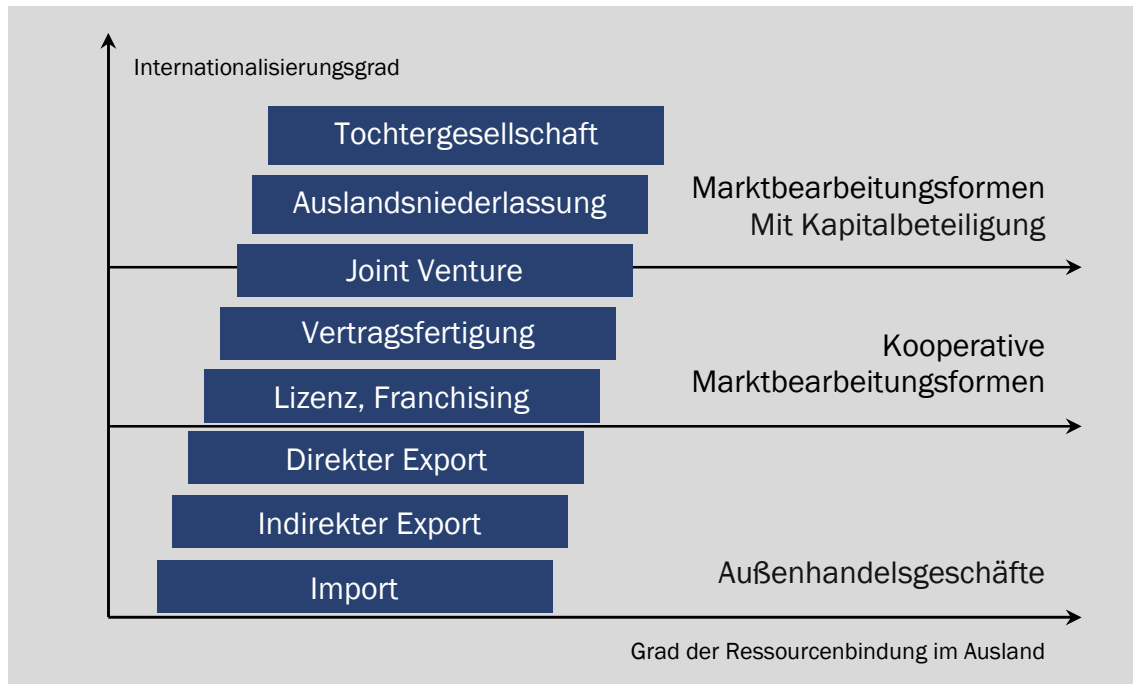
Die auf den höheren und letzten Stufen der Internationalisierung angesiedelten Kooperationen mit Kapitalbeteiligung oder das sogenannte „Offshoring“ in Form von Joint Ventures, Auslandsniederlassungen oder Tochtergesellschaften, bieten eine Erleichterung der Marktbearbeitung durch Produktion und Services vor Ort, was ein schnelles und flexibles Reagieren auf Marktveränderungen ermöglicht. Ferner lassen sich Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Gastland und das Know-How des Partners nutzen. Risiken durch Synergieeffekte können reduziert und auf die Partner aufgeteilt werden. Durch Zusammenfassung der Ressourcen ist eine Erhöhung der Marktmacht unter anderem durch die Wahrnehmung von Faktorkostenvorteilen möglich. Diesen Vorteilen stehen ein hoher Kapitaleinsatz und Kooperationsabhängigkeit sowie hohe Anforderungen an das Management gegenüber. Ferner entsteht aufgrund der Kosten der Steuerung eines internationalen Konzerns eine starke Abhängigkeit von politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen im Zielland.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Gutmann/Kabst (2000), 188.

Abbildung 8

## Formen der Marktbearbeitung



Quellen: IHK Bochum (2010); HWWI.

Aufbauend auf der Beobachtung, dass der Einstieg in die unternehmerische Internationalisierung häufig mit dem Export getan wird und andere Formen der Marktbearbeitung später darauf folgen, wurden Erklärungsansätze entwickelt, die versuchen typische „Pfade der Internationalisierung“ zu identifizieren und häufig wird eine gewisse Unausweichlichkeit dieser Abfolge unterstellt.<sup>44</sup> Aber gerade aufgrund der unterschiedlichen Ressourcenausstattung, Strategien und spezifischen Wettbewerbsbedingungen sind unternehmensindividuelle verschiedene Phasen der Internationalisierung zu erwarten.<sup>45</sup> Den Phasenmodellen steht entgegen, dass mehrere Strategien in Abhängigkeit von der Marktauswahl und dem Entwicklungsstand des Gastlandes auch durchaus gleichzeitig erfolgen können.

<sup>44</sup> Vgl. Keuper/Schunk (2009), 272.

<sup>45</sup> Vgl. BDI (2011b), 16.

### Exkurs: Modelle der Internationalisierung

Die sogenannten Phasen- oder Stufenmodelle der Internationalisierung versuchen auf Grundlage empirischer Erkenntnisse regelmäßig wiederkehrende Muster der internationalen Unternehmertätigkeit zu identifizieren und zu erklären. Die meisten Phasenmodelle gehen davon aus, dass die verschiedenen Formen der Internationalisierung im Verlauf der Auslandstätigkeiten nicht unverbunden und zufällig aufeinander folgen, sondern häufig in einer charakteristischen Abfolge. Eine bestimmte Abfolge des Markteintritts tritt mit größerer Wahrscheinlichkeit auf als eine andere und ein schritt- oder stufenförmiger Prozess der Internationalisierung wird identifiziert, der für die meisten Unternehmen gelten soll.

Zu den bekanntesten und am häufigsten angewandten Theorien zählt das Uppsala-Modell, welches unter anderem von Johansen und Vahlne entwickelt wurde. Das Uppsala-Modell unterstellt unter Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Einflussgrößen, dass Unternehmen bei der Auslandsmarkterschließung ihr Engagement schrittweise den jeweiligen Marktbedingungen anpassen.<sup>46</sup> Zentral in dieser Theorie sind die beiden Begriffe Marktkenntnis (knowledge) und Bindung (commitment). Die verschiedenen Formen der Internationalisierung unterscheiden sich demnach vor allem hinsichtlich erforderlicher Marktkenntnis und Bindung. Diese beiden Faktoren stehen in einem Wechselspiel: Durch Erfahrungsgewinn beeinflusst eine erhöhte Marktkenntnis die Entscheidung, sich durch kapitalintensivere Formen stärker zu binden und ein größeres Risiko einzugehen. Dabei vollzieht das Unternehmen einen Lernprozess durch die verschiedenen Stufen der Internationalisierung vom Export bis hin zur Tochtergesellschaft, um schließlich vollständig internationalisiert im internationalen Wettbewerb zu bestehen.<sup>47</sup> Mittlerweile existieren zahlreiche weitere Erklärungskonzepte, die nach der Kritik das ursprüngliche Modell erweitern und modifizieren.<sup>48</sup>

Dem dominierenden Stufenmodellen entgegengesetzt steht die Forschungsrichtung zum „international entrepreneurship“, welche die Theorie international ausgerichteter Unternehmensgründung entwickelt hat. Demnach existieren Unternehmen, die bereits unmittelbar nach ihrer Gründung in mehrere Märkte eintreten, um Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz von Ressourcen oder den Absatz in mehreren Ländern zu erlangen. Diese sogenannten „Born Globals“ folgen mit ihren Auslandsaktivitäten nicht einem Stufenmodell durch einen Lernprozess, sondern begreifen internationales Engagement als Teil ihres Unternehmenskonzepts von Beginn an. Ein theoretisches Modell, das das Phänomen Born Global umfassend erklären könnte, existiert jedoch nicht, vielmehr werden die Ursachen in unternehmensexternen und -internen Faktoren sowie der Person des Unternehmers oder der Unternehmerin vermutet.<sup>49</sup>

Der Export eignet sich, wie bereits erwähnt für den Einstieg in das Auslandsgeschäft. Jedoch sollten die weiteren Möglichkeiten der Internationalisierung für eine langfristige Strategie in Betracht gezogen werden. Für eine Repräsentanz im Ausland beziehungsweise die Produktion vor Ort sprechen viele Faktoren. Neben der steigenden Bedeutung von produktbezogenen Serviceleistungen vor Ort (vgl. Kapitel 2) beziehen auch die Konsumenten in Schwellenmärkten beziehungsweise in den Ziellän-

<sup>46</sup> Vgl. Johanson/Vahlne (1990).

<sup>47</sup> Vgl. Keuper/Schunk (2009), 274.

<sup>48</sup> Vgl. Bäuerle (1996).

<sup>49</sup> Vgl. Oviatt/Mc Dougall (1994).

dem immer häufiger die Herkunft eines Produktes in die Entscheidung für oder gegen ein Produkt mit ein. Es wird Wert darauf gelegt, dass das Produkt im Heimatland entstanden ist und auch der Hersteller zumindest im Heimatland angestammt ist. Hier muss auch überlegt werden, welche Marke – die des Heimatlandes oder eine lokale – die Markterschließung vor Ort besser unterstützen kann. In ähnlicher Weise muss bei der Produktion häufig auf die lokalen Eigenarten Rücksicht genommen werden. Ferner müssen Zulieferer ohnehin in vielen Fällen ihren Abnehmern ins Ausland folgen. Positive Effekte lassen sich nutzen, wenn der neu erschlossene Zielmarkt als Standort genutzt wird, um von dort aus Drittmärkte zu erschließen, die aufgrund geografischer Nähe leichter vom neuen Markt aus erreichbar sind. Hinzu kommt, dass die Erschließung von Drittmärkten (zum Beispiel in Afrika) besser mit angepassten und kostengünstig hergestellten Produkten aus Schwellenländern gelingen kann als mit den ursprünglichen Produkten aus Deutschland bzw. dem Heimatmarkt.

#### Kasten 3

##### Exkurs: Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung

Das Übernehmen von gesellschaftlicher Verantwortung über die rechtlichen Pflichten hinaus – die genannt Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung (engl: Corporate Social Responsibility, CSR) spielt besonders im Zuge der Internationalisierung eine wichtige Rolle. Die auslandsaktiven Unternehmen stehen unter besonderer Beobachtung der potenziellen Partner und Konsumenten im Ausland, woraus sich für international aktive KMU nicht nur rein moralisch motivierter Anreiz ergibt, Umwelt- und Sozialstandards über die dortigen rechtlichen Pflichten hinaus einzuhalten. Genauso kann ein klares Nutzen-Kosten-Motiv hinter der Verfolgung einer CSR-Strategie stehen (Marketingeffekt, Kosteneinsparungen durch Umwelttechnologien etc.). Ein Unternehmen, was etwa in dem Zielland besondere Missstände zu berücksichtigen versucht, wird mehr Zuspruch und Anerkennung der Konsumenten im Zielland finden und bei einer öffentlichkeitswirksamen Darstellung kann das verantwortliche Auslandsengagement ebenso auf dem heimischen Markt von den Konsumenten und Kunden wertgeschätzt werden und somit Absatzchancen auf beiden Seiten im Sinne von „Qualität durch Verantwortung“ vergrößern.

## 6 | Konklusion und Handlungsimplicationen

Die Internationalisierung eines Unternehmens sollte ohne die Entwicklung und Anwendung einer Strategie nicht begonnen werden. Hinsichtlich des internen Wissens haben KMU aufgrund ihrer Eigenschaften (zum Beispiel Inhaberführung) gegenüber Großunternehmen zahlreiche strategische Vorteile. So ist das Management in der Regel auch in fachlicher Hinsicht dem Unternehmen und dem Produkt des Unternehmens nahe. Mittelständler sind in der Regel eher in der Lage eine fundierte Analyse über die eigenen Stärken und Schwächen der Unternehmenssituation und eine Evaluierung des eigenen Produkts zu erstellen. Im Inland besteht oftmals eine klare Übersicht über die Marktsituation und eine fundierte Einschätzung der eigenen Unternehmensposition im Wettbewerb, also Faktoren welche die unternehmensspezifischen Werte, die Ressourcen des Unternehmens und die speziellen Produktmerkmale betreffen.<sup>50</sup> Auf dem Heimatmarkt ist das mittelständische Unternehmen im besten Falle dadurch ideal mit Humankapital ausgestattet.

Bei der Internationalisierung jedoch reicht dieses interne Humankapital oftmals nicht aus, um ohne Erfahrungen internationale Märkte erfolgreich und im Alleingang zu erschließen. Bei der Bearbeitung von Auslandsmärkten werden die Unternehmen und ihre Mitarbeiter mit landesspezifischen Gegebenheiten konfrontiert, mit denen, ausgehend von den gesammelten Inlandserfahrungen, nicht gerechnet werden kann. Ebenso sind die Umweltfaktoren von entscheidender Bedeutung (vgl. Kapitel 4.1. zur Standortanalyse) und durch diese kann ein Großteil der Anforderungen und Schwierigkeiten bewirkt werden, die im Zuge der Internationalisierung entstehen können.<sup>51</sup> Umweltfaktoren beziehen sich im Zusammenhang mit einem Auslandsengagement auf allgemeinen Bedingungen eines Landes. Diese lassen sich nicht beeinflussen, hier ist eine fundierte Marktkenntnis gefragt, um sich entsprechend darauf einzustellen. Des Weiteren fallen unter externe Kenntnis auch aufgabenspezifische Faktoren, welche abhängig von der Branche und Position des Unternehmens sind und die Produktpassung betreffen. Hier ist das Unternehmen in der Lage, mit einer hinreichenden Kenntnis über den Auslandsmarkt seine aufgabenspezifische Umwelt unmittelbar zu beeinflussen, da es meist über eine umfassende Expertise über das eigene Produkt und die eigene Branche verfügt. Die externen Faktoren erfordern ein gründliches Know-How, das in der Regel in einem typischen KMU bis zum Zeitpunkt der Internationalisierung nicht gegeben ist, da es bis dahin auch kein Erfordernis war.

Dieses Know-How über Auslandsmärkte, das richtige Management der Internationalisierung und auch die notwendige und mögliche Produktpassung kann die Aus-

---

<sup>50</sup> Vgl. Nienaber (2003), 50–51.

<sup>51</sup> Vgl. Nienaber (2003), 36–37.



wahl der zu bearbeitenden Auslandsmärkte und damit die einzelne Markteintrittsstrategie maßgeblich beeinflussen und ist Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Internationalisierung.<sup>52</sup> Ist das externe Know-How nicht gegeben, können in den Bereichen des Humankapital und damit auch hinsichtlich der Finanzierung (durch Fehlkalkulationen) schnell Engpässe auftreten, die Internationalisierung mehr zu einem Risiko und weniger zu einer Chance machen. Aus der Erkenntnis, dass bei KMU in der Regel ein Defizit hinsichtlich der erforderlichen finanziellen und Humankapital-Ressourcen im Zusammenhang mit Auslandsaktivitäten vorliegt, wird die Schlussfolgerung gezogen, dass Mittelständler zur Kompensation dieser Defizite mögliche (öffentliche) Beratungsangebote wahrnehmen und strategische Partnerschaften unbedingt eingehen sollen. Durch eine mangelnde Ausstattung mit personellen Ressourcen und Know-How sind KMU meist nicht in der Lage, die notwendigen externen Kenntnisse selbst zu erlangen. Wird ein Beratungsangebot hinzugezogen, können KMU die eigenen Ressourcen schonen und sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Auf optimale Weise kann das vorhandene interne Wissen nutzbar gemacht werden und der Weg Richtung International mithilfe einer sorgfältigen Planung und Analyse von außen mit großer Wahrscheinlichkeit erfolgreich beschritten werden.

Abbildung 9

### Konklusion und Handlungsimplicationen



Quelle: HWWI.

<sup>52</sup> Vgl. Nienaber (2003), 37.

## 7 | Fazit

Der deutsche Mittelstand ist für die deutsche Wirtschaft von tragender Bedeutung, über 90 % der deutschen Unternehmen sind kleine oder mittlere Unternehmen. Bereits ein Viertel deutscher KMU erzielt Umsätze grenzüberschreitend, wenn auch überwiegend im europäischen Ausland. Langfristig wird dies jedoch nicht ausreichen. Die globalisierte Wirtschaft, die dadurch veränderten volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen und das Entstehen neuer und größerer Märkte (zum Beispiel Asien) machen ein Engagement im Ausland mittlerweile nicht nur für Großkonzerne, sondern gerade für KMU zu einem unabdingbaren Erfordernis, um sowohl auf den heimischen Märkten als auch international bestehen zu können. Neben einem zunehmenden Anpassungsdruck gelten als Hauptmotive für die Internationalisierung die Markterschließung, die Ressourcensicherung und die Kostensenkung, die je nach Unternehmenssituation, Zeitpunkt und Planung der Internationalisierung als Push- oder Pull-Faktoren KMU dazu bewegen können, international tätig zu werden. Engpässe im Management, in der Finanzierung und ein Mangel an Erfahrungen stellen die typischen Hinderungsgründe für KMU dar, auf Auslandsmärkten aktiv zu werden. Hier gilt wieder, dass sich für KMU aufgrund ihrer strukturellen Merkmale sowohl Nachteile als auch Vorteile in den Dimensionen Management, Finanzierung und Erfahrungen ergeben können und eine sorgfältige Planung und Analyse daher ausschlaggebend für den Erfolg grenzüberschreitender Aktivitäten ist. In diesem Zusammenhang spielen die Produktevaluierung sowie eine Marktanalyse eine wichtige Rolle, denn nicht zuletzt hängt von der Wahl des zu bearbeitenden Marktes auch die Form der Markteintrittsstrategie ab.

Bei einem Markteintritt sollten für eine langfristige internationale Orientierung ein Engagement über den Absatz von Produkten und Dienstleistungen hinaus sowie das Übernehmen unternehmerischer Verantwortung zwei zentrale Aspekte der Internationalisierungsstrategie sein, denn nur so können Unternehmen nachhaltig im Ausland bestehen und wettbewerbsfähig bleiben. Ferner hat sich herausgestellt, dass KMU aufgrund ihrer unternehmerischen Struktur insbesondere durch die zentrale Organisation enorme Vorteile gegenüber Großunternehmen aufweisen. KMU verfügen meist über ein internes Know-How, das es ermöglicht, die eigene Unternehmenssituation auf dem inländischen Markt ideal einzuschätzen sowie auch das Management zugleich über eine herausragende Expertise über das eigene Produkt verfügt. Gleichzeitig bieten sich für KMU mehr Chancen, Nischenmärkte zu bedienen. Defizite bestehen im externen Know-How, wenn es um die Bearbeitung von neuen Märkten geht. Hier ergibt sich für KMU aufgrund von Ressourcenmängeln der Handlungsengpass, welcher jedoch durch externe Beratungsangebote und das Sammeln von Erfahrungen ausgeglichen werden kann. Insgesamt sollten die unumkehrbaren Folgen der Globalisierung auch vom Mittelstand erkannt und entsprechend gehandelt werden. Denn nur,

wenn die Reaktion auf die veränderten Rahmenbedingungen rechtzeitig und freiwillig erfolgt, wird der deutsche Mittelstand von der Internationalisierung nachhaltig profitieren.

## 8 | Literatur

*Bäuerle, I. (1996): Internationalisierung als Prozessphänomen, Wiesbaden.*

*Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (2012): Mittelstand und Familienunternehmen, Ausgabe 01/2012, [http://www.bdi.eu/download\\_content/Marketing/MF\\_Ausgabe\\_01\\_2012\\_web.pdf](http://www.bdi.eu/download_content/Marketing/MF_Ausgabe_01_2012_web.pdf), 13.04.2012.*

*Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (2011a): Internationalisierung des Mittelstands – Rahmenbedingungen. Instrumente. Institutionen., [http://www.bdi.eu/download\\_content/Marketing/BDI\\_Brosch\\_Internationalisierung\\_des\\_Mittelstandes.pdf](http://www.bdi.eu/download_content/Marketing/BDI_Brosch_Internationalisierung_des_Mittelstandes.pdf), 13.04.2012.*

*Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (2011b): Die größten Familienunternehmen in Deutschland – Daten, Fakten, Potenziale – Durchgeführt vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn, [http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/BDI-Broschuere\\_2011.pdf](http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/BDI-Broschuere_2011.pdf), 13.04.2012.*

*Cutura, B.; Kraus, S. (2005): Internationalisierung von KMU – Am Beispiel des Markteintritts in die Republik Kroatien, Hamburg.*

*Dunning, J. (1993): Multinational Enterprises and the Global Economy, Berkshire.*

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

*IFM( 2012): World Economic OutlookDatabases, Washington.*

*IHK Bochum (2010): Internationalisierungsstrategien des Mittelstands. Eine Untersuchung der IHK Bochum, [http://www.bochum.ihk.de/linebreak4/mod/netmedia\\_document/data/Broschuere\\_merz.pdf](http://www.bochum.ihk.de/linebreak4/mod/netmedia_document/data/Broschuere_merz.pdf), 13.04.2012.*

*Johanson, J.; Vahlne, J. (1990): The Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review* 7 (4), 11–24.*

*Keuper, F.; Schunk, H. (2009): Internationalisierung deutscher Unternehmen – Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand, Wiesbaden.*

*KfW Bankengruppe (2011): Die zunehmende globale Bedeutung der Schwellenländer. [http://www.kfw.de/kfw/de/I/II/Download\\_Center/Fachthemen/Research/PDF-Dokumente\\_Akzente/Akzente\\_Nr.\\_52%2c\\_Oktober\\_2011.pdf](http://www.kfw.de/kfw/de/I/II/Download_Center/Fachthemen/Research/PDF-Dokumente_Akzente/Akzente_Nr._52%2c_Oktober_2011.pdf), 13.04.2012.*

- KfW Bankengruppe (2008): Kfw-Mittelstandspanel, [http://www.kfw.de/kfw/de/I/II/Download\\_Center/Fachthemen/Research/PDF-Dokumente\\_KfW-Mittelstandspanel/Mittelstandspanel\\_2008\\_Langfassung\\_Internet.2pdf.pdf](http://www.kfw.de/kfw/de/I/II/Download_Center/Fachthemen/Research/PDF-Dokumente_KfW-Mittelstandspanel/Mittelstandspanel_2008_Langfassung_Internet.2pdf.pdf), 13.04.2012.*
- KfW Bankengruppe (2006): Die Globalisierung des Mittelstandes – Chancen und Risiken, [http://www.kfw.de/kfw/de/I/II/Download\\_Center/Fachthemen/Research/PDF\\_Dokumente\\_Schwerpunkt-Sonderthemen/Globalisierung\\_des\\_Mittelstandes.pdf](http://www.kfw.de/kfw/de/I/II/Download_Center/Fachthemen/Research/PDF_Dokumente_Schwerpunkt-Sonderthemen/Globalisierung_des_Mittelstandes.pdf), 13.04.2012.*
- Kruse, P. (2008): Internationalisierung der Absatzmärkte für KMU, Wiesbaden.*
- Lee, E. (1966): A Theory of Migration, *Demography* 3 (1), 47–57.*
- Nienaber, K. (2003): Internationalisierung mittelständischer Unternehmen – Theoretische Grundlagen und empirische Befunde zur Strategiewahl und -umsetzung, Hamburg.*
- Oviatt, B.; McDougall, P. (1994): Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies* 1 (25), 45–64.*
- Raffée, H.;Effenberger, J.;Fritz, W. (1994): Strategieprofile als Faktoren des Unternehmenserfolges,*Die Betriebswirtschaft* 54 (3), 383–396.*
- Statistisches Bundesamt (2011): Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2009, Wiesbaden.*
- Statistisches Bundesamt (2012): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Wiesbaden.*

## HWWI Policy Papers

seit 2011

- 64 *Auswirkungen der Abfallgesetzgebung auf das Abfallaufkommen und die Behandlungskapazitäten bis 2020*  
Sven Schulze, Friso Schlitte  
Hamburg, März 2012
- 63 *Schuldenkrise dämpft Wachstum*  
Michael Bräuninger, Jörg Hinze, Henning Vöpel  
Hamburg, Dezember 2011
- 62 *Die Zukunft der Luftfahrt in Indien*  
Michael Bräuninger, Franziska Biermann, Michelle Bolten  
Hamburg, Dezember 2011
- 61 *Mehr Studienanfänger – mehr Studienabbrecher?*  
Madlen Sode, Andreia Tolciu  
Hamburg, Oktober 2011
- 60 *Die Zukunft der Energieversorgung in Indien*  
Michael Bräuninger, Julia Pries  
Hamburg, Juli 2011
- 58 *Globalisierung, Regionalisierung und die Handelspolitik der Europäischen Union*  
Georg Koopmann, Lars Vogel  
Hamburg, März 2011
- 57 *Diesseits von Angebot und Nachfrage. Einige Anmerkungen zur Überdehnung des Gegensatzes zwischen Markt und Moral*  
Karen Horn  
Hamburg, Februar 2011
- 56 *Bedeutung der Eigenkapitalausstattung für den Mittelstand*  
Andreas Trautvetter  
Hamburg, Februar 2011

**Das Hamburgische WeltWirtschaftsinstitut gemeinnützige GmbH (HWWI)** ist eine unabhängige Beratungs- und Forschungseinrichtung, die wirtschaftspolitisch relevante ökonomische und sozio-ökonomische Trends analysiert.

Für seine praxisnahe Beratung stützt sich das HWWI auf Grundlagenforschung und methodische Expertise. Auftrag- und Projektgeber des HWWI sind Unternehmen, Verbände, Ministerien, die EU-Kommission, Stiftungen und Einrichtungen der Forschungsförderung. Darüber hinaus engagiert sich das Institut in der wirtschaftswissenschaftlichen Lehre sowie in der Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Neben dem Hauptsitz in Hamburg ist das HWWI mit Zweigniederlassungen in Bremen und Erfurt präsent.

Die Themenfelder des HWWI sind:

- Konjunktur und globale Märkte
- Regionalökonomie und Stadtentwicklung
- Sektoraler Wandel: Maritime Wirtschaft und Luftfahrt (HWWI in Bremen)
- Ordnungsökonomik und institutioneller Wandel (HWWI in Erfurt)
- Energie und Rohstoffmärkte
- Umwelt und Klima
- Demografie, Migration und Integration
- Erwerbstätigkeit und Familie
- Gesundheits- und Sportökonomik
- Familienunternehmen
- Immobilien- und Vermögensmärkte.

Das HWWI hat die private Rechtsform einer gemeinnützigen GmbH. Gesellschafter des Instituts sind die Universität Hamburg und die Handelskammer Hamburg.

Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI)

Heimhuder Straße 71 | 20148 Hamburg

Tel +49 (0)40 34 05 76 - 0 | Fax +49 (0)40 34 05 76 - 776

infowww.hwwi.org