

Kapitel 1: Einleitung

1.1 Forschungsstand und Problemstellung

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

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

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

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

² Vgl. Wegmann (2006), S. 36.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁵ Vgl. Wallau (2007), S. 475.

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

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

1.2 Fragestellung, Ziel und Vorgehen

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

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

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

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

¹⁸ Vgl. Rasche (2003), S. 219.

¹⁹ Strietzel (2005), S. 5.

²⁰ Gälweiler (1974), S. 132

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

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

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

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

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

²¹ Strietzel (2005), S. 5.

²² Ossadnik (2003), S. 281.

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

Kapitel 2: Theoretische Grundlagen

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

2.1 Internationalisierung

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

2.1.1 Begriffsabgrenzung: Internationalisierung - Globalisierung

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