

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.

Die globalisierte Welt steht für interdependent wirkende Wirtschaftsstrukturen und -systeme. Markiert werden diese durch Veränderungen einer originär nationalen Wirtschaftsordnung. Weitreichende Wirtschaftskooperationen wie der Europäische Binnenmarkt, das Nordamerikanische Freihandelsabkommen (NAFTA) oder auch die so genannten ASEAN-Staaten symbolisieren heute Meilensteine auf dem Weg zu einer globalen Vernetzung.²³

Es ist diese verkörperte Form der Globalisierung, die zuvor voneinander abgrenzbare Ländermärkte miteinander verknüpft. Gesamtwirtschaftlich kann dieser Prozess auch als Steigerung der Internationalisierung verstanden werden. Wenn die gesamte Welt von nationalen Interaktionen erfasst ist und nicht mehr nur einzelne Länder oder Regionen, ginge Internationalisierung in Globalisierung über. Danach ließe sich die „Globalisierung als besonders weit reichende Form der Internationalisierung“ auffassen.²⁴ Globalisierung ist weniger Zustand als Prozess. Das Erreichen einer globalisierten Welt erscheint fraglich, käme dies doch einer weltweiten Verflechtung aller Märkte gleich. Am mobilsten und damit am wenigsten an Grenzen gebunden scheint der Kapitalverkehr. Ihm ist es fast behinderungsfrei möglich, den ertragreichsten Standort in einer liberalen Umwelt zu wählen. Diese Eigenschaft macht das Kapital zur effektivsten Kraft der Internationalisierung, während die Technologieentwicklung, insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologie, die Basis einer vernetzten Welt bietet.²⁵ Die Internationalisierung ist vor dem Hintergrund der Globalisierung aber auch *Top-Down* eine Herausforderung, derer sich neben politischen Akteuren insbesondere Wirtschaftsunternehmen stellen wollen oder müssen.

Es haben sich in den vergangenen Jahren, und dieser Prozess wird andauern, neue Organisationsformen der Wertschöpfungsketten auf Basis dieser Integrationsstruktur entwickelt. In erster Linie sind es Großunternehmen, die Umstrukturierungen ihrer betrieblichen Funktionen realisieren. Aber auch kleinere Unternehmen unterliegen einem steigenden Umgestaltungsdruck.²⁶ Verstärkt ist in jedem Fall wahrzunehmen, dass die Tätigkeit von KMU auf internationalen Märkten zunimmt. So vermeldet das IfM auch für Deutschland einen kontinuierlichen Anstieg der Aktivitäten kleinerer Unternehmen auf ausländischen Märkten. Beispielsweise nehme die Exportorientierung sowohl hinsichtlich des unternehmensgrößenspezifischen Anteils der Exporteure als auch hinsichtlich der

²³ Vgl. Krystek und Zur (2002), S. 3; Maier/Beck (2000), S. 20f .

²⁴ Kutschker/Schmid (2008), S. 172.

²⁵ Vgl. Kutschker/Schmid (2008), S. 172; Krystek und Zur (2002), S. 3; Maier/Beck (2000), S. 20ff.

²⁶ Vgl. Maier/Beck (2000), S. 21ff.; Semlinger/Behr (2004), S. 17.

Exportquote zu.²⁷ Die Zahl mittelständischer Exporteure ist in den Jahren von 1996 bis 2006 um etwa 21 Prozent gestiegen. Als besonders attraktiv gelten dabei die neuen EU-Mitgliedsländer.²⁸ Diese Tendenzen bilden die Basis der Forschungsthematik.

2.1.2 Begriffsbestimmung

Eine exakte Bestimmung des Terminus Internationalisierung kann nur schwer vorgenommen werden. Die Verwendungen variieren stark. Die Vielzahl der wissenschaftlichen Ansätze lässt sich dennoch grob zwei Richtungen zuordnen. Zum einen kann der Fokus auf funktionspezifischen Problemen liegen. Häufig sind die daraus hervorgehenden Ansätze stark am Absatzmarkt oder dem Marketing orientiert. Zum anderen kann auch die „funktionsübergreifende Ausdehnung der Aktionsmöglichkeiten“ von Unternehmen im Ausland den Schwerpunkt bilden.²⁹

Wird Internationalisierung eindeutig auf Problemfelder des Absatzes und des Marketings reduziert, werden möglicherweise internationalisierungsrelevante Teilbereiche ausgeklammert. Denn auch Bereiche wie Finanzierung, Beschaffung, Produktion oder auch Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten können ebenso wie die Schaffung neuer Absatzmärkte Motiv einer Unternehmensausweitung über Ländergrenzen hinweg bilden. Eine problemfeldspezifische Betrachtung greift im Rahmen dieser Arbeit zu kurz, hier soll die unternehmerische Internationalisierung in ihrer Gesamtheit erfasst werden. Internationalisierung ist somit im Weiteren, in Anlehnung an eine von Manfred Perlitz verwendete Definition, als länderübergreifende Ausdehnung unternehmerischen Handelns in seiner Gesamtheit zu verstehen.³⁰ Internationalisierung bietet danach einen Sammelbegriff für verschiedene Prozesse unternehmerischer Tätigkeit auf internationaler Ebene. Der Unternehmer kann unterschiedliche Beweggründe haben und in vielfältiger Weise international agieren.³¹ Zur Strukturierung des Sammelbegriffs Internationalisierung wird im Folgenden eine Systematisierung dieser unterschiedlichen Motive und der verschiedenen internationalen Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen geboten.

²⁷ Haunschild et. al (2007), S. 7.

²⁸ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009), S. 7; Haunschild et. al (2007), S. 7; Wallau (2007), S. 475f.

²⁹ Perlitz (2004), S. 8.

³⁰ Vgl. Perlitz (2004), S. 8.

³¹ Vgl. Krystek und Zur (2002), S. 5.

2.1.3 Motive der Internationalisierung

Die Gründe der Unternehmen zu internationalisieren sind vielfältig.³² Im folgenden Abschnitt werden die unternehmerischen Motive der Internationalisierung systematisch erläutert.

Eine für diese wissenschaftliche Untersuchung geeignete Systematik stellt die Unterteilung in aktive und reaktive Motive dar. Welche Motive den jeweiligen Kategorien zuzuordnen sind, ist der Tabelle zu entnehmen (Tabelle 1):

Tab. 1: Motive der Internationalisierung

Aktive Motive	Reaktive Motive
<ul style="list-style-type: none">• Neue Absatzmärkte• Neue Beschaffungsmärkte• Marktvolumen• Kosten der Produktionsfaktoren• Zins- und Steuervorteile• Economies of Scale• Geringere Abhängigkeit vom Heimatmarkt (Risikostreuung)• Wettbewerbsvorteile• Prestige	<ul style="list-style-type: none">• Überwindung von Handelshemmnissen• Gesetze und Restriktionen (Heimatland)• Nachfolgen großer Kunden• Wettbewerbsdruck• Zufall

Quelle: Eigene Darstellung nach Strunz/Dorsch, S. 28, Abbildung 2.2.

Aktive Motive

Im Fall der aktiven Motive ergreift das Unternehmen aus eigenem Antrieb heraus Internationalisierungsmaßnahmen. Es geht schwerpunktmäßig darum, Unterschiede zwischen dem heimischen und dem ausländischen Markt gewinnbringend zu nutzen.³³ So ist die **Verfügbarkeit von Ressourcen** nicht an jedem Standort gleichermaßen gewährleistet. Personelle, finanzielle oder technologische Ressourcen können in ihrem Angebot und dem Preis variieren. Ebenso können sie speziellen Restriktionen unterliegen, die den Zugang erschweren. Dies kann ein Ausweichen auf internationale Bezugsquellen und damit ausländische Beschaffungsmärkte fördern. Das Angebot an Ressourcen bestimmt darüber

³² Vgl. Strunz/Dorsch (2001), S. 28.

³³ Vgl. Haas/Neumair (2006a), S. 579.

hinaus maßgeblich die **Kosten der Produktion**, bilden sie doch die Produktionsfaktoren. So ist ein Abwandern von arbeitsintensiven Produktionsprozessen in Länder mit niedrigen Lohnkosten seit Jahren zu beobachten. Rohstoffintensive Industrien werden ihre Rohstoffe dort beschaffen, wo sie am günstigsten verfügbar sind. Transportkosten haben dabei längst an Bedeutung verloren.³⁴

Die zunehmende Standortflexibilität von Unternehmen wirkt sich auch politisch aus. So machen sich Regierungen spezielle **Wirtschaftsförderungsmaßnahmen** zu nutze, um Standorte für Unternehmen attraktiv zu machen. **Zins- und Steuerunterschiede** können dabei von Regierungen zielgerichtet eingesetzt werden. Motive für die Internationalisierung stellen Zins- und Steuerunterschiede in jedem Fall dar, denn auch sie können zu einer Kostenersparnis des Unternehmens beitragen.³⁵

Geht es bei der Internationalisierung von Unternehmen um die Generierung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte, so kann der **wirtschaftliche Entwicklungsgrad** anderer Länder eine bedeutende Rolle im Hinblick auf das **Marktvolumen** spielen. Gerade wenn der einheimische Markt durch ein ausgereiftes Produkt gesättigt ist, nimmt die Bedeutung der Nachfrage auf weniger entwickelten Märkten zur Kompensation des sinkenden Absatzes an Bedeutung zu. Tatsächlich kann eine Verlängerung des Produktlebenszyklus durch ein solches grenzüberschreitendes Vorgehen erreicht werden. Ebenso eröffnet ein **ausländischer Absatzmarkt** unternehmerisches Wachstum, wenn das nationale Marktsegment ein zu geringes Potential mit sich bringt. **Economies of Scale** lassen sich möglicherweise durch eine Ausdehnung des Absatzgebietes erzielen. Ungenutzte Produktionskapazitäten würden auf diese Weise vermieden und die Stückkosten gesenkt.³⁶

Die Erschließung ausländischer Absatzmärkte kann ebenso einer **geringeren Abhängigkeit vom Heimatmarkt** dienen. Das unternehmerische Risiko wird bei einem heimischen Markteinbruch durch Absatzstreuung reduziert.³⁷ Darüber hinaus lassen sich gegebenenfalls auf heimischen Märkten erarbeitete **Wettbewerbsvorteile** auf den Weltmarkt transferieren

³⁴ Vgl. Backes-Gellner/Huhn (2000), 177; Haas/Neumair (2006a), S. 579; Niederkorn (2008), S. 26; Strunz/Dorsch (2001), S. 28.

³⁵ Vgl.; Backes-Gellner/Huhn (2000), 177; Haas/Neumair (2006a), S. 579; Niederkorn (2008), S. 26; Strunz/Dorsch (2001), S. 28

³⁶ Vgl. Backes-Gellner/Huhn (2000), 177; Haas/Neumair (2006a), S. 579; Niederkorn (2008), S. 26; Strunz/Dorsch (2001), S. 28

³⁷ Vgl. Niederkorn (2008), S. 26.

und ausbauen. Durch eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades und damit des **Prestiges** kann in den meisten Fällen zudem verstärkt Druck auf die Konkurrenten ausgeübt werden.³⁸

Reaktive Motive

Als defensiv können die reaktiven Motive der Internationalisierung verstanden werden. Das Unternehmen ist hier unter Umständen gezwungen zu internationalisieren, weil dies der **Überwindung von Handelshemmnissen** oder dem **Umgehen restriktiver heimischer Gesetze** dient. Aber auch die **Abhängigkeit** von großen, international agierenden Unternehmen kann für einen mittelständischen Zulieferer die Internationalisierung fordern. Insbesondere kann der zunehmende **Wettbewerbsdruck**, wie er vor dem Hintergrund einer sich verstärkenden Globalisierung wahrzunehmen ist, als reaktives Motiv der Internationalisierung bezeichnet werden (siehe auch Kapitel 2.1.1). Die Liberalisierung der Absatz- und Beschaffungsmärkte bringt ein Eindringen neuer Wettbewerber mit sich und führt zu Veränderungen von Kundengewohnheiten, so beispielsweise durch den leichteren internationalen Preisvergleich und den Einkauf über das Internet. Dies hat eine zunehmende Marktdynamik und damit einen stärkeren Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen zur Folge. Eine schnelle Anpassung an die Konsumentenbedürfnisse ist notwendig, um sich im Markt zu halten, denn das Verdrängungspotential auf den liberalisierten Märkten ist hoch und macht keinen Halt vor nationalen Grenzen. Erkennen Unternehmen Kundenpräferenzen schnell und können flexibel genug auf Nachfrageveränderungen reagieren, so bietet die internationale Marktbegehung für diese Unternehmensgruppe jedoch große Erfolgchancen und daher kann der zunehmende Wettbewerbsdruck an dieser Stelle durchaus als ein sehr relevantes Motiv angeführt werden.³⁹

Auch der **Zufall**, wie das ungeplante Zusammentreffen von potentiellen Geschäftspartnern beispielsweise auf einer Messe, kann den Ausgangspunkt für internationale Geschäftstätigkeit bilden und darf bei einer Benennung der Motive nicht vergessen werden.⁴⁰

Zusammenfassend lassen sich den genannten Internationalisierungsmotiven die drei folgenden unternehmerischen Stoßrichtungen entnehmen. Internationalisierung kann danach 1. markt- und absatzorientierte Ziele, 2. kosten- und ertragsorientierte sowie 3. beschaffungsorientierte Ziele verfolgen.

³⁸ Vgl. Backes-Gellner/Huhn (2000), 177; Strunz/Dorsch (2001), S. 28.

³⁹ Vgl. Wegmann (2006), S. 3-8.

⁴⁰ Vgl. Backes-Gellner/Huhn (2000), 177; Haas/Neumair (2006a), S. 580.; Strunz/Dorsch (2001), S. 33.

Zu berücksichtigen ist darüber hinaus, dass mehrere Motive für das internationale Engagement ausschlaggebend sein können. Genauso können KMU auch von keinem Internationalisierungsmotiv betroffen sein. Nicht für jedes kleine oder mittelständische Unternehmen stellt die Internationalisierung eine Handlungsoption dar. Der lokal verwurzelte Friseurmeister mit festem Kundenstamm zieht es in der Regel nicht in Betracht, grenzüberschreitend tätig zu werden, wird seine Dienstleistung auch jenseits der Grenze in einem ähnlichen Format angeboten. Der Aufwand würde mit hoher Wahrscheinlichkeit einen möglichen Nutzen überwiegen.⁴¹

2.1.4 Internationalisierungsformen

Hat sich ein Unternehmen für eine Internationalisierung entschieden, so muss es zwischen verschiedenen Formen des Markteintritts beziehungsweise der jeweiligen Marktbearbeitung wählen. Bei der Marktbearbeitung handelt es sich im Detail um Internationalisierungsaktivitäten von Unternehmen, die bereits in einem bestimmten Markt aktiv sind. Eine Markteintrittsstrategie bezieht sich auf die Strategie, mit der Unternehmen neu in einen Markt eintreten. Grundsätzlich ist daher zwischen dem Markteintritt und der Marktbearbeitung zu unterscheiden. Vielfach werden die Begriffe in der einschlägigen Literatur dennoch gleichbedeutend verwendet.⁴²

Die Entscheidung der zu wählenden Internationalisierungsform wird sowohl durch unternehmensinterne als auch durch unternehmensexterne Faktoren beeinflusst. Zu den unternehmensinternen werden das Ausmaß an Fremdbeteiligung, die Kontrollmöglichkeiten sowie die finanziellen Anforderungen der einzelnen Vorgehensweisen gerechnet. Unternehmensexterne Variablen stellen politische und rechtliche Anforderungen des ausländischen Marktes dar. So war beispielsweise in China die Gründung von Tochterunternehmen lange nicht erlaubt, während Joint Ventures unter mehrheitlicher Beteiligung eines Partners aus dem Ausland gestattet waren.⁴³ Bei der Wahl einer Markteintritts- oder Marktbearbeitungsstrategie ist somit der „situative Kontext“ des Unternehmens entscheidend.⁴⁴

⁴¹ Vgl. Haas/Neumair (2006a), S. 580.

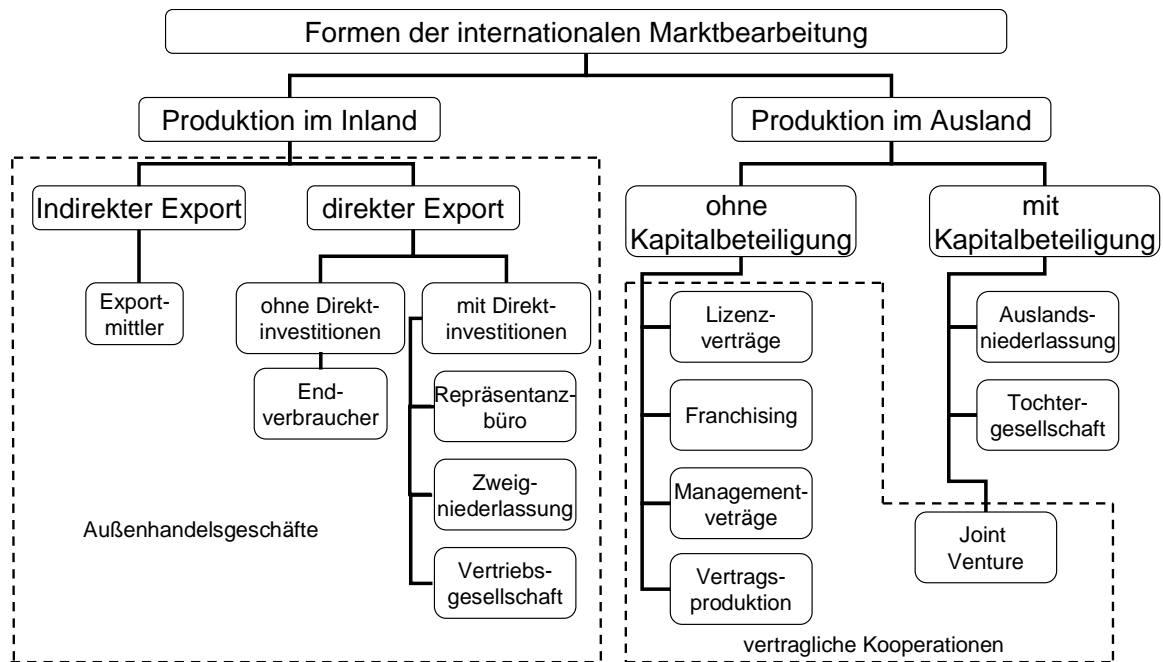
⁴² Vgl. Dolski/Hermanns (2004), S. 99.

⁴³ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 605; Kroymann (2009), S. 35.

⁴⁴ Strietzel (2005), S. 96.

Das Spektrum der Internationalisierungsformen reicht von einem hohen Exportanteil über ein weltumspannendes Kooperationsnetzwerk bis hin zur eigenen Tochtergesellschaft im Ausland.⁴⁵ Die folgende Abbildung stellt eine Auswahl an Formen einer grenzüberschreitenden Unternehmensausweitung dar:

Abb. 1: Formen der Internationalisierung



Quelle: Haas/Neumair (2006b), S. 606, Abbildung 22.1.

Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, die Formen der Internationalisierung zu kategorisieren. Mit Blick auf die im Weiteren verwendeten empirischen Daten scheint eine Unterteilung in Außenhandelsgeschäfte, vertragliche Kooperationen und Kapitalbeteiligungen sinnvoll (siehe Abbildung 1).⁴⁶ Im Folgenden werden relevante Formen anhand dieser Kategorisierung beschrieben.

1. Außenhandelsgeschäfte

Der **Export** gilt als die einfachste Form des internationalen Markteintritts und ist dem Außenhandelsgeschäft zuzuordnen. Grundsätzlich ist das Absetzen eigener Güter und Dienstleistungen in fremden Wirtschaftsgebieten damit benannt.⁴⁷ Es ist zwischen dem

⁴⁵ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 605; Steiger (1999), S. 47.

⁴⁶ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 607.

⁴⁷ Vgl. Strietzel (2005), S. 83.

direkten und dem indirekten Export zu unterscheiden. So genannte Mittlerunternehmen werden im Fall des indirekten Exports zwischen dem inländischen Hersteller und dem Abnehmer im Ausland eingesetzt. Diese sind auf die Ausfuhr von Exportgütern spezialisiert. Es besteht somit kein unmittelbarer Kontakt zwischen Exporteur und ausländischem Käufer. Im Gegensatz dazu gelangt das Gut beim Direktexport über eine interne Vertriebsstruktur, ohne Mittler, zum Abnehmer.⁴⁸ Vor allem für kleinere oder weniger exporterfahrene Unternehmen eignet sich der indirekte Export und damit das Einbeziehen eines Handelsmittlers. Auf diese Weise kann das zu tragende Risiko für den Exporteur verringert werden. Dafür erhält der Mittler einen Teil des realisierbaren Exportertrages. Nachteilig ist zum einen die Einschränkung des Exporteurs bei der Fähigkeit zur Gewinnmaximierung sowie bei Entscheidungen über tatsächliche Absatzwege. Auch die fehlende Nähe zum Kunden kann unerwünschte Folgen mit sich bringen. Präferenzen des Kunden lassen sich schwerer erfassen. Gerade bei komplexen, dienstleistungsintensiven Gütern kann dies zu Absatzeinbußen führen.⁴⁹

Die Vorteile des direkten Exports lassen sich auf Basis der vorangegangenen Informationen leicht erfassen. Der direkte Kundenkontakt erleichtert es, komplexe Güter auf ausländischen Märkten abzusetzen. Kurz, der Informationsgehalt über den Absatzmarkt im Unternehmen ist durch die enge Kopplung von Unternehmen und ausländischem Markt größer. Die Absatzkanäle sind darüber hinaus durch den direkten Export frei zu bestimmen, das Unternehmen kann sich die kompletten Exporterträge aneignen und ist nicht auf Entscheidungen des Mittlers angewiesen. Repräsentanzen oder Zweigniederlassungen, die sich Unternehmen für den direkten Export gerne zu nutze machen, stellen dabei ein rechtlich unselbstständiges Engagement im Ausland dar. Nachteilig sind im Fall des direkten Exports die höheren zu tragenden Risiken und Kosten. Erst bei längerem Engagement im Ausland nehmen die Kosten des Exports durch ein erhöhtes Verkaufsvolumen ab und das Export-Know-how zu.⁵⁰

Festzuhalten ist bezüglich des Exports als Form der internationalen Marktaktivität, dass sie lediglich eine verhältnismäßig geringe Kapital- und Ressourcenbindung im Ausland erfordert. Mit Abstand am geringsten ist sie beim indirekten Export, lediglich die Gewinnmarge wird durch den Einsatz von externen Exportspezialisten verringert. Ist der direkte Kundenkontakt

⁴⁸ Vgl. Niederkorn (2008), S. 26.

⁴⁹ Vgl. Steiger (1999), S. 47.

⁵⁰ Vgl. Kutschker/Schmid (2008), S. 894; Steiger (1999), S. 47.

wichtig, zum Beispiel für den Absatz von komplexen Gütern mit hohem Dienstleistungsanteil, so bietet sich trotz Mehrkosten die Herstellung eigener Verkaufskanäle an. Die Tendenz wird durch hohes Marketing-Know-how auf Auslandsmärkten verstärkt.⁵¹ Doch nicht immer ist der Export als internationale Markteintrittsstrategie zu empfehlen. Übersteigen dessen Kosten, also Produktions-, Transport-, oder Transaktionskosten, die einer Kooperation oder ausländischen Kapitalbeteiligung bei gleichem Erlös, so ist die Wahl einer günstigeren Alternative zu empfehlen.⁵²

2. Kooperative Marktteilungsformen

Die Lizenzvergabe, Franchising, Managementverträge und die Vertragsfertigung zählen zu den kooperativen Formen der Internationalisierung ohne Kapitalbeteiligung. Es gibt keinen Realkapitaltransfer vom internationalisierenden Unternehmen ins Ausland. Es geht bei diesem Konzept der Internationalisierung um einen Transfer der Leistungserstellung.⁵³

Die **Lizenzvergabe** erteilt die Befugnis, das Recht eines anderen nutzen zu dürfen. Prägnante Beispiele für diese Vertragskonzeption stellen Patente dar, aber ebenso Warenzeichen und Geschmacksmuster.⁵⁴ Gerade für KMU ist die Vergabe von Lizenzen durchaus ein Weg, Vorteile für die eigene Unternehmung zu erlangen. Die Lizenzvergabe stellt im Vergleich zu Export und Direktinvestitionen im Ausland eine relativ günstige und vergleichsweise risikoarme Möglichkeit der ausländischen Markterschließung dar. Ohne Kapital zu transferieren kann sich das Unternehmen Erträge aus dem Ausland in Form von Lizenzgebühren sichern. Dennoch können sich durch die Vergabe von Rechten auch Nachteile ergeben, so zum Beispiel durch eine erschwerte Kontrolle des Lizenznehmers. Gerade bei Markenverträgen kann dadurch bei Qualitätsdefiziten ein erheblicher Schaden entstehen.⁵⁵

Franchising beinhaltet, anders als die Lizenzvergabe, die sich auf einzelne immaterielle Vermögensgegenstände bezieht, ein Gesamtkonzept, das auch als „Business Format“ bezeichnet wird. Damit geht diese Internationalisierungsform über den Lizenzvertrag hinaus. Es handelt sich um ein vertikal organisiertes Absatzsystem, der Hersteller als Franchisegeber kooperiert mit dem Händler der Franchisenehmer ist. Bekannt ist diese Art der

⁵¹ Vgl. Steiger (1999), S. 49.

⁵² Vgl. Niederkorn (2008), S. 26.

⁵³ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 618.

⁵⁴ Vgl. Perlitz (2004), S. 102f.

⁵⁵ Vgl. Steiger (1999), S. 50.

Vertriebsbindung durch Großunternehmen wie Mc Donald's. Die Vorteile eines solchen Systems liegen in der geringen Aufwendung von finanziellen und personellen Ressourcen durch den Franchisegeber. Sein unternehmerisches Risiko wird durch die Abwälzung auf den rechtlich selbstständigen Franchisenehmer minimiert und dennoch bleiben für ihn weit reichende Kontrollbefugnisse durch die Vergabe eines fixen Formates erhalten. Nachteile können sich aus dem Know-how-Abfluss ergeben, wenn ein ehemaliger Franchisenehmer zum Konkurrenten heranwächst oder die Distanz zum Franchisenehmer so groß wird, dass eine Kontrolle nicht mehr möglich ist. Die Produktqualität und auch die Reputation eines Unternehmens können folglich Schaden nehmen. Nicht alle Produkte eignen sich darüber hinaus für diese Art der Kooperation.⁵⁶

Eine weitere Option einer kooperativen Marktbegehung oder auch -bearbeitung bieten **Managementverträge**. Auch in diesem Fall findet die Produktion im Ausland statt (siehe Abbildung 2). Häufig werden die Managementverträge nicht als eigenständige Markteintritts- oder Marktbearbeitungsform aufgefasst, weil sie an eine andere Strategie wie beispielsweise den Lizenzvertrag oder das Franchising gekoppelt sind. Im Rahmen von Managementverträgen stellt das inländische Unternehmen einem ausländischen Partner Know-how gegen ein Entgelt zur Verfügung. Der ausländische Partner tätigt die Direktinvestitionen für die Markttätigkeit, während die Managementleistung meist aus dem Heimatland erbracht wird. Es können aber auch Manager oder Spezialisten ins Ausland entsandt werden. Diese Form der Internationalisierung tritt häufig in Bereichen wie der Hotelbranche, dem Transport- und Verkehrswesen sowie der Energieerzeugung, mit geringer überregionaler Bedeutung, auf. Das Unternehmen kann sich auf diese Weise Einfluss auf ausländischen Märkten sichern ohne ein großes wirtschaftliches Risiko einzugehen, die Honorierung der Managementleistung erfolgt in der Regel erfolgsneutral.⁵⁷

Vertragsfertigung bezeichnet das Auslagern von Produktionsprozessen aus der eigenen Wertschöpfungskette. Dazu versorgt der inländische Partner das jeweilige Produktionsunternehmen im Ausland mit den notwendigen Informationen über Art, Qualität und technische Fertigungsprozesse. Die Güter werden dann exklusiv für das Auftragsunternehmen hergestellt, das die Abnahme der Güter in der Regel garantiert.⁵⁸ Ein

⁵⁶ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 607.

⁵⁷ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 624.

⁵⁸ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 624.

Technologievertrag⁵⁹, in diesem Fall der Know-how-Vertrag, sichert dem Unternehmen weitestgehend die Kontrolle über den Technologietransfer. Die Nutzungsrechte für technische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen werden durch ihn vergeben. Vermarktung und Vertrieb bleiben in der Regel Angelegenheit des Auftraggebers. Die Gefahr dieser Strategie besteht darin, dass der Vermarktungswert der immateriellen Güter vollständig verloren gehen kann, wenn rechtlich nicht schützbares Betriebsgeheimnisse verbreitet werden.⁶⁰

3. Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen mit Kapitalbeteiligung

Ein **Joint Venture** kann als Sammelbezeichnung für verschiedene Formen der projektbezogenen Unternehmenskooperationen verstanden werden. In der Regel geht es dabei um zwei oder mehrere rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Unternehmen, die auf vertraglicher Basis über einen bestimmten Zeitraum zusammenarbeiten, um ein gesetztes unternehmerisches Ziel zu erreichen.⁶¹ Joint Ventures verfolgen das Ziel einer effizienten Auslandsmarkterschließung. Gerade mit Blick auf Markteintritte in Asien oder Osteuropa kann es vielfach von Vorteil sein, einen mit den Gegebenheiten im Zielmarkt vertrauten Investitionspartner zu haben. Ganz davon abgesehen ist es in manchen Regionen und Branchen nicht gestattet, ausländische Direktinvestitionen zu tätigen. Hier wird der Marktzugang überhaupt erst über den ausländischen Joint Venture-Partner möglich.⁶² Neben positiven Effekten wie dem Zugang zu Kunden, Lieferanten und qualifizierten Mitarbeitern, fällt der neue Partner auch als Konkurrent auf dem Zielmarkt weg. Ein Joint Venture kann also auch dazu dienen, bestehenden Wettbewerbsdruck zu minimieren.⁶³ Dieser Zusammenschluss ist eine vertragliche Kooperationsform und unterscheidet sich von einer Auslandsniederlassung und der Tochtergesellschaft insofern, als das es sich dabei nicht um ein vom ausländischen Kapitaleigner beherrschtes Unternehmen handelt. Mit seinen Merkmalen bildet das Joint Venture eine Schnittstelle zwischen den bereits beschriebenen vertraglichen Kooperationen und den nun folgenden Formen der Kapitalbeteiligungen.

Auslandsniederlassungen und **Tochtergesellschaften** sind größtenteils vom Kapitaleigner voll oder mehrheitlich beherrschte Unternehmen. Der Unternehmer lagert Teile seiner

⁵⁹ Der Technologievertrag sichert Markteintritte durch Lizenzvereinbarungen, Know-how-Übertragung, technische Hilfs-, Beratungs- und Regietätigkeiten vertraglich ab, vgl. Perlitz (2004), S. 102f.

⁶⁰ Vgl. Perlitz (2004), S. 102f; Steiger (1999), S. 50.

⁶¹ Abt (2010), S. 1.

⁶² Vgl. Abt (2010), S. 1ff; Kroymann (2009), S. 35.

⁶³ Vgl. Abt (2010), S. 1ff; Kutschker/Schmid (2008), S. 891.

Wertschöpfungskette ins Ausland aus und macht sich dabei den Betrieb im Ausland zu nutze. Dieses Vorgehen greift möglichen Interessenkonflikten vor, denn der Betrieb im Ausland ist uneingeschränktes Eigentum des inländischen Unternehmens. Diese Formen der Internationalisierung sind für den Unternehmer bei allen Vorzügen sehr riskant und kostenintensiv.⁶⁴

Die Auslandsniederlassung verfügt ähnlich wie das ausländische Repräsentanzbüro über keine eigene Rechtspersönlichkeit. Sie bildet einen räumlich abgetrennten Teil des Unternehmens. Folglich haftet das Mutterunternehmen auch für dessen Handlungen. Das größte Problem dieser unselbstständigen Firmenteile im Ausland ist der Umgang mit den Geschäftspartnern vor Ort. Der Aufbau eines positiven Images ist ohne die Etablierung als rechtlich selbstständige Unternehmenseinheit nur schwer möglich.⁶⁵

Die **Tochtergesellschaft** hingegen ist ein rechtlich selbstständiges Unternehmen. Es haftet mit dem im Ausland investierten Kapital und auch die Versteuerung der Gewinne erfolgt dort. Diese Merkmale machen Tochtergesellschaften für das Gastland besonders interessant und begründen, warum Mutterunternehmen vom Gastland häufig großzügige Förderungen bei Gründung einer Tochtergesellschaft erhalten.

Durch die rechtliche Selbstständigkeit ist der Einfluss des Mutterunternehmens häufig geringer als bei einer Auslandsniederlassung. Der Rechtsverkehr des Unternehmens im Ausland wird durch die Selbstständigkeit meist erleichtert und auch das Image solcher Unternehmen ist meist positiver als das einer weisungsgebundenen, nicht selbstständig haftenden Auslandsniederlassung. Bezüglich des Eigentumsanteils an Tochtergesellschaften kann es sich um Mehrheitsbeteiligungen zwischen 50,1 Prozent und 99,9 Prozent des Kapitals oder der Stimmrechte handeln.⁶⁶ Ebenso wie im Falle einer Niederlassung kann auf die Tochtergesellschaft die gesamte Wertschöpfungskette oder aber nur einzelne Segmente übertragen werden. In jedem Fall sichern Tochtergesellschaften im Vergleich zu Internationalisierungsmodellen wie den Lizenzvergaben, Franchising oder Joint Ventures große Unabhängigkeit. Auf diese Weise ist die Durchsetzung der eigenen Strategien leichter, Interessenskonflikte sind auf ein Minimum reduziert. Das unternehmerische Know-how lässt

⁶⁴ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 629.

⁶⁵ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 630.

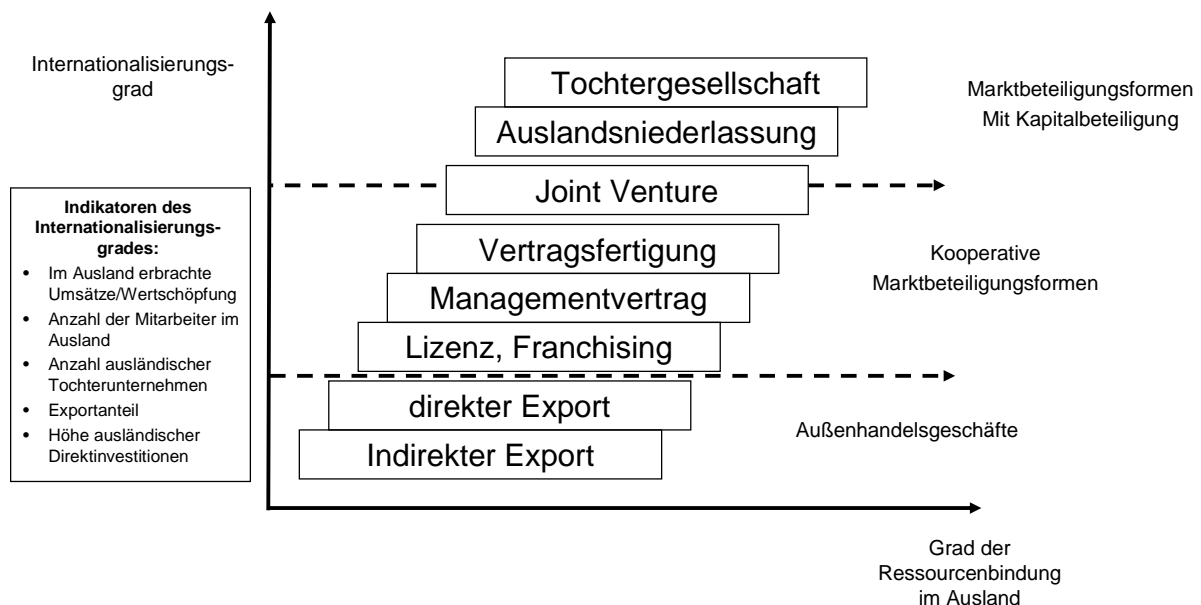
⁶⁶ Vgl. Kutschker/Schmid (2008), S. 903-906.

sich innerhalb eines Tochterunternehmens zudem leichter halten als bei Kooperationen.⁶⁷ Dennoch ist eine ausländische Tochtergesellschaft trotz der vielen Vorzüge, die sie bieten kann, sehr riskant. Das Enteignungsrisiko ist größer als beispielsweise bei einer Auslandsniederlassung und Tochtergesellschaften sind sehr kapitalintensiv. Hinzu kommt, dass eine solche Form des Markteintritts kaum rückgängig zu machen ist und keine Risikostreuung auf mehrere Partner stattfinden kann, wie beispielsweise bei einem Joint Venture.⁶⁸

Zusammenfassung

Die vorangehend beschriebenen Formen einer ausländischen Marktaktivität bringen unterschiedliche Chancen und Risiken mit sich. Häufig sind diese über den Grad an Internationalisierung mit der Ressourcenbindung im Ausland verknüpft. Die folgende Abbildung bringt die verschiedenen Formen abschließend unter Berücksichtigung dieser Verknüpfung in ein relationales Verhältnis. Auf diese Weise sollen die wichtigsten Charakteristika der einzelnen Formen in ihrer Gesamtheit veranschaulicht werden:

Abb. 2: Internationalisierungsgrad und Ressourcenbindung



Quelle: Nach Haas/Neumair (2006b), S. 607 Abbildung 22.2 sowie Krystek und Zur (2002), S. 5.

⁶⁷ Vgl. Kutschker/Schmid (2008), S. 903-906.

⁶⁸ Vgl. Haas/Neumair (2006b), S. 630.

Abbildung 2 zeigt zusammenfassend die klassischen Aktivitäten, zwischen denen die Unternehmen wählen können, je nach dem wie ihre Internationalisierung erfolgen soll und stellt sie in Kontext zu den Anforderungen an das Unternehmen. Kennzeichnend ist, dass der Grad an Internationalisierung und damit der Bedarf an personellen (Managementtätigkeit) und materiellen (Finanzmittel) Ressourcen vom Export bis zur Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft stetig zunimmt.⁶⁹

Aus diesen unterschiedlichen Anforderungen, die die jeweiligen Internationalisierungsstufen an ein Unternehmen stellen, wird deutlich, wie bedeutsam grundlegende Unternehmensmerkmale wie Kapitalstruktur, Produktprogramm und Personalbestand für Internationalisierungsentscheidungen sind.⁷⁰ In den nächsten beiden Abschnitten sollen daher sowohl die KMU als auch die Hidden Champions in ihren Merkmalen spezifiziert werden.

2.2 Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)

KMU stellen den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit dar. Eine Begriffsbestimmung und eine Spezifizierung ihrer Eigenschaften sind damit unumgänglich. Darüber hinaus wurde darauf hingewiesen (siehe Abschnitt 2.1.4), dass relevante unternehmerische Entscheidungen an spezifische Unternehmensmerkmale geknüpft sind. In Theorie und Praxis werden Unternehmen in Abhängigkeit zu ihren Eigenschaften klassifiziert. Dies ermöglicht einen systematischen Umgang mit dem vielfältig ausgeprägten Konstrukt Unternehmung. Es scheint leicht nachvollziehbar, dass der drei Personen beschäftigende Malerbetrieb weniger mit dem Großkonzern Siemens als mit der Dachdecker-Firma um die Ecke, die fünf Personen beschäftigt, gemeinsam hat. Zur Analyse unternehmerischen Handelns kann es daher durchaus hilfreich sein, sich bestimmter Klassifizierungen, wie denen der KMU und der Hidden Champions, zu bedienen. In diesem Abschnitt sollen die KMU genauer dargestellt werden, um sie im Weiteren von den als Referenzmodell verwendeten Hidden Champions abzugrenzen.

In den folgenden Abschnitten wird vielmehr der Versuch unternommen, den Begriff der KMU zu bestimmen, einer Arbeitsdefinition zuzuführen und die den KMU eigenen Internationalisierungsherausforderungen vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Stärken und Schwächen abzubilden.

⁶⁹Vgl. Mäder/Hirsch (2009), S. 116.

⁷⁰ Vgl. Haas/Neumair (2006a), S. 580.

2.2.1 Begriffsbestimmung und Begriffsabgrenzung

Die in der wissenschaftlichen Literatur verwendeten Merkmalskombinationen zur Beschreibung der Kategorie kleiner und mittelständischer Unternehmen sind vielfältig und variieren stark.⁷¹ Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass in der wissenschaftlichen Diskussion die Gesamtheit aller kleinen und mittelständischen Unternehmen miteinbezogen ist, wenn vom Mittelstand gesprochen wird. Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet zwei definitorische Herangehensweisen. Es gibt die quantitativen, auf statistischen Daten beruhenden Definitionen und qualitative Methoden, die beschreibende Merkmale einbeziehen.⁷² Um am Ende dieses Abschnittes eine konstruktive Arbeitsdefinition zu bieten, werden die verschiedenen Elemente verfügbarer Definitionen zweckgebunden zusammengeführt und eine eindeutige Identifizierung der fokussierten Unternehmensgruppe ermöglicht. Es werden dazu weiterführende quantitative und qualitative Definitionen vorgestellt.

Eine quantitative Definition, die besonders im europäischen Raum von Bedeutung ist, bietet die Europäische Kommission. Diese soll daher einen ersten Rahmenpunkt bieten. Insbesondere dient die im Jahr 2005 vorgenommene Neudefinition der gezielten Förderung von KMU.⁷³ Solche sind laut Kommission jene:

„(..)die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft.“

Die Gesamtheit an KMU lässt sich nach der Definition der Kommission allerdings weiter in Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen spezifizieren. Dies zeigt auch die nachfolgende Tabelle.

⁷¹ Vgl. Wegmann (2006), S. 15-23 und 25.

⁷² Vgl. Icks (2006), S. 1.

⁷³ Vgl. Europäische Kommission (2006), S. 5; KfW-Mittelstandsbank (Dezember 2009).

Tab. 2: KMU-Definition der Europäischen Kommission

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz in Mio. € / Jahr	Jahresbilanzsumme in Mio. €/Jahr	Unternehmensanteil in Prozent
Kleinstunternehmen	bis 9	bis unter 2	bis unter 2	82,5
Kleinunternehmen	10 bis 49	2 bis unter 10	2 bis unter 10	14,7
Mittlere Unternehmen	50 bis 249	10 bis unter 50	10 bis unter 43	2,4
Großunternehmen	250 und mehr	50 und mehr	43 und mehr	0,5

Quelle: EU-Kommission (2006), S. 14; sowie Eurostat SBS data base (2004/2005).

Nach den Merkmalen der KMU-Definition der Europäischen Union (EU) gehören in Deutschland 99,6 Prozent der Unternehmen dem Mittelstand an.⁷⁴ In absoluten Zahlen weist Deutschland damit 1,6 Mio. KMU auf. Den weitaus größten Teil machen dabei die Kleinstunternehmen mit weniger als neun Mitarbeitern aus.⁷⁵

In Wissenschaft und Praxis findet die KMU-Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn innerhalb Deutschlands vielfach Verwendung.⁷⁶ Auch diese ist eine quantitative Definition. Sie bietet eine überschaubare und praxisnahe Kategorisierung der Mittelstandsklassen und wird daher ebenso zur Konkretisierung der Arbeitsdefinition herangezogen. Tabelle 3 veranschaulicht die quantitative Unternehmenseinordnung des Instituts:

Tab. 3: KMU-Definition des IfM Bonn (seit 01. Januar 2002)

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz € / Jahr
Klein	bis 9	bis unter 1 Million
Mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Millionen
Mittelstand (KMU) zusammen	bis 499	bis unter 50 Millionen
Groß	500 und mehr	50 Millionen und mehr

Quelle: IfM 2002

Der Mittelstand und damit die Gesamtheit aller KMU zeichnet sich folglich durch eine Beschäftigungszahl von weniger als 500 und einem Jahresumsatz, der unterhalb von 50 Millionen bleibt, aus. Auch hier werden Untergruppen des Mittelstands gebildet. KMU sind

⁷⁴ Vgl. IfM-Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2005): KMU-Definition der Europäischen Kommission.

⁷⁵ Vgl. Europäische Kommission (2006), S. 5; Eurostat SBS data base (2004/2005).

⁷⁶ IfM-Institut für Mittelstandsforschung Bonn: KMU-Definitionen

nach dieser Kategorisierung in zwei Gruppen aufgeteilt, kleine und mittlere Unternehmen. Als klein definiert das Institut für Mittelstandsforschung Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten und einem Jahresumsatz von weniger als 1 Millionen Euro. Liegen die Beschäftigungszahlen zwischen 10 und 499 und der Umsatz zwischen 1 und 50 Millionen Euro, so zählen diese Unternehmen zu denen mittlerer Größe.⁷⁷ Nach dieser Mittelstandsdefinition gehören 99,7 Prozent der deutschen Unternehmen (im Jahr 2008) zur Kategorie der KMU.⁷⁸ Dieser Definition folgt auch das deutsche Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.⁷⁹

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Definition der Europäischen Kommission den Definitionsrahmen von KMU enger setzt als das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn. Da die dieser Arbeit zu Grunde liegende Studie stark an den quantitativen Definitionen des Instituts für Mittelstandsforschung orientiert ist, stellt sie die Basis der im Weiteren verwendeten Typologie dar.

Bei der Betrachtung der Erfolgsfaktoren spielen dennoch auch qualitative Merkmale eine essentielle Rolle. Für den Fortgang der Analyse und damit auch als Arbeitsdefinition ergibt sich somit eine Kombination aus beschreibenden, qualitativen und quantitativen statistischen Merkmalen. Während die quantitativen Merkmale überwiegend dazu dienen, die Unternehmen der Studie zu kategorisieren, sind die qualitativen verstärkt hinsichtlich der Hypothesenbildung von Bedeutung. Tabelle 4 gibt eine typische qualitative Beschreibung von KMU nach ihren wesentlichen Merkmalsausprägungen wieder:

Tab. 4: Qualitativer Merkmalskatalog von KMU

<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Persönlichkeit des Unternehmers prägt das gesamte Unternehmen 2. Der Unternehmer ist oft Leiter und Eigentümer 3. Der Unternehmer hat ein umfangreiches Netzwerk an persönlichen Kontakten 4. Die Leistungserstellung erfolgt nach individuellen Wünschen der Kunden 5. Zwischen dem Unternehmer und den Mitarbeitern bestehen enge und informelle Beziehungen 6. Die Unternehmen sind durch eine gering ausgeprägte Formalisierung geprägt. 7. Das Unternehmen kann rasch auf Änderungen reagieren 8. Das Unternehmen ist gering diversifiziert 9. Das Unternehmen befindet sich in keinem Konzernverbund 10. Der Marktanteil des Unternehmens ist klein

Quelle: Mugler (1999), S. 20; sowie Wegmann (2006) S 15.

⁷⁷ Vgl. Ifm-Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2002): KMU-Definition des IfM.

⁷⁸ Vgl. Ifm-Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2002): KMU-Definition des IfM; Jung, Statistisches Bundesamt (2010), S. 43.

⁷⁹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2010), S. 1.

Um ein Unternehmen qualitativ als mittelständisch zu identifizieren, muss nicht zwangsläufig jedes dieser Merkmale erfüllt sein. KMU können beispielsweise durchaus Marktführer auf einem für sie relevanten Markt sein.⁸⁰ Eine präzise Abgrenzung ist somit auf Basis rein qualitativer Merkmale nur sehr schwer möglich. Das Sortiment an Merkmalen ist zu umfangreich und eine eindeutige Zuordnung zu diesen ist, wenn überhaupt, nicht immer eindeutig möglich. Leichter lässt sich daher häufig mit den bereits benannten quantitativen Merkmalsausprägungen verfahren, da eine Zuordnung in diesem Fall anhand betriebswirtschaftlicher Kennzahlen leicht möglich ist. Dennoch sind gerade die qualitativen Merkmale von Bedeutung, wenn es, wie im folgenden Abschnitt, um die Bestimmung von Stärken und Schwächen der KMU geht. Auszuklammern sind sie daher keinesfalls, sie sind lediglich etwas flexibler zu handhaben als die quantitativen Indikatoren.

Als Arbeitsdefinition ergibt sich daher die Definition des IfM Bonn gekoppelt an jeweils relevante, qualitative Merkmalskriterien aus Tabelle 4.

2.2.2 Funktionen, Stärken und Schwächen von KMU

In diesem Abschnitt werden sowohl die Funktionen von KMU als auch deren Stärken und Schwächen betont. Während die funktionale Beschreibung das Verständnis für diese Untersuchung im Allgemeinen erhöhen soll, dient die Benennung von Stärken und Schwächen dazu, im weiteren Verlauf der Arbeit Hypothesen zu Erfolgsfaktoren vor dem Hintergrund der Internationalisierung zu generieren.

KMU sind für Deutschland von enormer Bedeutung, sie erfüllen eine Reihe wichtiger Funktionen. Die Zahlen weisen dies klar aus. KMU erbringen den Großteil der volkswirtschaftlichen Leistung in Deutschland und in vielen anderen europäischen Ländern.⁸¹

In Deutschland gehören statistisch fast alle Betriebe dem Mittelstand an (siehe Tabelle 2 und 3). Der Anteil der Großunternehmen liegt bei unter einem Prozent (Tabelle 2).⁸² Die wirtschaftspolitischen Debatten werden nicht grundlos von KMU-geprägten Themen dominiert. In der Öffentlichkeit werden dennoch die Großunternehmen stärker wahrgenommen. Dies offenbart ein Missverhältnis, denn mehr als 60 Prozent aller Beschäftigten sind in kleinen oder mittleren Betrieben tätig und mehr als 80 Prozent der

⁸⁰ Vgl. Wegmann (2006), S. 15.

⁸¹ Vgl. Fueglistaller, Müller, Volery (2008), S. 27.

⁸² Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009), S. 7; Jung, Statistisches Bundesamt (2010), S. 44.

Auszubildenden werden in Betrieben dieser Größenklasse auf eine zukünftige berufliche Tätigkeit vorbereitet.⁸³ 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.⁸⁴ KMU erzielen darüber hinaus in Deutschland mehr als 50 Prozent der nationalen Wertschöpfung und bereits 21,4 Prozent des Exportumsatzes.^{85 86}

KMU weisen in Abhängigkeit zu den sie charakterisierenden Merkmalen typische Stärken und Schwächen auf. Wirtschaftlich stellen Stärken Wettbewerbsvorteile dar, die von der Konkurrenz nicht in gleichem Maße genutzt werden können. Im Gegensatz dazu stellen unternehmerische Nachteile Schwächen dar. Strategien und in diesem Fall Internationalisierungsstrategien sollten so angelegt sein, dass sie bestehende oder mögliche Stärken der KMU ausnutzen und ihre Schwächen abbauen. Um dies zu ermöglichen, wird nun der Versuch unternommen, die Wettbewerbsvor- und -nachteile in Form von Stärken und Schwächen abzubilden. Vorwegnehmen lässt sich, dass für die besagte Unternehmensgruppe die geringere Unternehmensgröße, gemessen an der Beschäftigungszahl und die Person des Unternehmers, zentrale Faktoren darstellen.⁸⁷

Ein großer Vorteil der KMU ergibt sich aus ihrer **Flexibilität**. Durch ihre hohe Anpassungsfähigkeit ist es ihnen möglich, schnell auf Nachfrage- oder Technologieänderungen zu reagieren. Dieser Vorteil ergibt sich größtenteils aus der **Überschaubarkeit von Unternehmen und Markt**, den kurzen Informations- und Kommunikationswegen, einer hohen produktionstechnischen Anpassungsfähigkeit und den beim Unternehmer konzentrierten Entscheidungsbefugnissen.⁸⁸ Eng verbunden mit dem Aspekt der Flexibilität und ihren Quellen ist die **Innovationsfähigkeit**, die eine weitere Stärke der KMU darstellt. Hier kommt bekräftigend der enge **Kundenkontakt**, der eine schnelle Erkenntnis neuer Anforderungen oder bestehender Nischen ermöglicht, zum Tragen.

⁸³ Vgl. Ifm-Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2007/2008): Kennzahlen zum Mittelstand 2009/2010 in Deutschland

⁸⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009), S. 7.

⁸⁵ Der Wert bezieht sich auf das Jahr 2004. Der deutsche Gesamtexportumsatz lag zu dieser Zeit bei 769,9 Mrd. €. Vgl. Haunschild et. al (2007), S. 2.

⁸⁶ Vgl. Eurostat SBS data base (2004/2005)

⁸⁷ Vgl. Fueglistaller, Müller, Volery (2008), S. 96; Knop (2009), S. 13.

⁸⁸ Fueglistaller, Müller, Volery (2008), S. 96; Knop (2009), S. 14.

Individualisierte Leistungen bilden häufig eine spezielle Kompetenz der KMU. Dazu trägt nicht zuletzt das breit angelegte Fachwissen von Personal und Unternehmer bei.⁸⁹

Gerade bei KMU sind die **Unternehmenskultur** und die **Motivation der Mitarbeiter** häufig ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg, begünstigen sie doch in hohem Maße Wettbewerbsvorteile durch eine erhöhte Flexibilität. In KMU kennen sich die Mitarbeiter häufig untereinander und stehen nicht selten auch außerhalb des Betriebes in gutem Kontakt. Die familiäre Unternehmenskultur ist stärker durch kollegiales Verhalten geprägt als durch das Streben nach besseren Positionen und Machtzuwachs. Häufig stammen die Mitarbeiter aus der Region und sind dort eng verwurzelt, die Fluktuation ist dadurch verhältnismäßig gering. Auch das die Innovationstätigkeit fördernde, breit angelegte Fachwissen und die kurzen Informationswege können zu Teilen auf die Motivation der Mitarbeiter zurückgeführt werden. Die enge persönliche Vernetzung von „Generalisten“ fördert die Einsatzbereitschaft der Belegschaft sowie den daraus resultierenden Unternehmenserfolg.⁹⁰

Tab. 5: Stärken-Schwächen-Übersicht der KMU

	Stärken von KMU	Schwächen von KMU
S t r u k t u r b e d i n g t	<ul style="list-style-type: none"> • Überschaubarkeit von Unternehmen und Markt • Direkter Kundenkontakt • Produktionstechnische Anpassungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Marktmacht • Begrenzte Ressourcen in allen Bereichen • Fehlen von Kostendegression
V e r h ä l t e n s b e d i n g t	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsflexibilität • Unbürokratische Organisation • Spezifische Problemlösungskompetenz • Abhängigkeit des Erfolges von der Qualifikation des Unternehmers und weniger Manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterentwickelte Planungs- und Abrechnungssysteme • Organisations- und Führungsdefizite • Abhängigkeit des Erfolges von der Qualifikation des Unternehmers und weniger Manager

Quelle: Knop (2009), S. 14, nach Kropfberger (1986), S. 37.

⁸⁹ Vgl. Fueglistaller, Müller, Volery (2008), S. 96; Knop (2009), S. 14.

⁹⁰ Vgl. Grohmann (2007), S. 34.

In welchem Maße die bestehenden Vorteile der KMU von den jeweiligen Unternehmen tatsächlich realisiert werden können, hängt in großem Umfang von der **Kompetenz und der Persönlichkeit des Unternehmers** ab. Diese Gegebenheit resultiert aus der Multifunktionalität, die der Unternehmer von KMU innehat. Er vereint viele Funktionen in seiner Person ohne eine Splittung spezifischer Kompetenzbereiche oder einen beratenden Unterbau. Dies erklärt, warum die Unternehmensführung sowohl Stärke als auch Schwäche eines KMU darstellen kann. Doch da in den meisten Fällen der Eigentümer oder Geschäftsführer den Betrieb selbst aufgebaut oder von einem Familienmitglied übernommen hat, ist die Motivation der Unternehmensführung häufig dementsprechend hoch. Die emotionale Bindung und finanzielle Abhängigkeit vom Betrieb fördern die Motivation darüber hinaus.⁹¹

Sicherlich ist die **geringe Nutzung von Economies of Scale** und damit das Ausbleiben oder die nur geringe Ausschöpfung einer Kostendegression ein Wettbewerbsnachteil der KMU. Die Preisführerschaft ist ihnen somit nur selten möglich. Aus dem gleichen Grund verfügen sie meist über **wenig Nachfragemacht** auf den Beschaffungsmärkten, die Stückzahlen sind häufig zu klein als dass sie gute Konditionen erhalten könnten. Mit den gleichen Herausforderungen haben die Unternehmen auf der Absatzseite zu kämpfen. Die Verhandlungsmacht ist häufig zu gering um eigene Interessen dominant durchzusetzen.⁹²

Eine weitere Schwäche stellen häufig **knappe Ressourcen** dar. Dies erschwert unternehmerisches Wachstum, die Finanzierung von Innovationsvorhaben und ebenso die Reaktionsmöglichkeiten, insbesondere wenn das Unternehmen Widrigkeiten ausgesetzt ist. Ressourcen umfassen die Kapitalausstattung, aber auch die intern verfügbare Kompetenz und damit Personal und Informations-, Planungs- und Abrechnungssysteme. KMU werden von Finanzinstituten oftmals aufgrund ihrer starken Spezialisierung als risikoreich bewertet und haben daher häufig Schwierigkeiten mit der externen Finanzierung. Fremdkapitaleinlagen fallen bei KMU somit im Wesentlichen gering aus und sind meist mit höheren Zinsen zu bezahlen. Ebenso stellt die Bindung von hoch qualifiziertem Personal KMU oft vor eine große Herausforderung, zu stark ist die Konkurrenz durch Großunternehmen mit ihren vielfältigen Aufstiegschancen. Folge einer solchen, geringeren Personalausstattung ist meist ein Mangel an Fachkenntnis auf Management- und Führungsebene. Dieses Problem verschärft

⁹¹ Vgl. Fueglistaller, Müller, Volery (2008), S. 96; Grohmann (2007), S. 34.

⁹² Vgl. Fueglistaller, Müller, Volery (2008), S. 97; Mäder/Hirsch (2009), S. 113f.

sich vor dem Hintergrund, dass KMU häufig aus einer Produktidee hervorgehen. Gründer und Team sind somit in erster Linie Experten rund um das Produkt und damit häufig Techniker, Naturwissenschaftler oder Experten auf anderen Gebieten, selten allerdings betriebswirtschaftliche Spezialisten oder Marketingexperten.⁹³

Grundlegende Schwachstellen und Potentiale von KMU wurden soeben aufgezeigt. Im Hinblick auf die wissenschaftliche Aufgabenstellung lässt sich zudem fragen, ob sich vor einer Internationalisierungsherausforderung die Stärken und Schwächen der KMU verschieben und ob generell andere Akzente zu setzen sind. Der folgende Abschnitt wird sich mit diesen Inhalten auseinandersetzen.

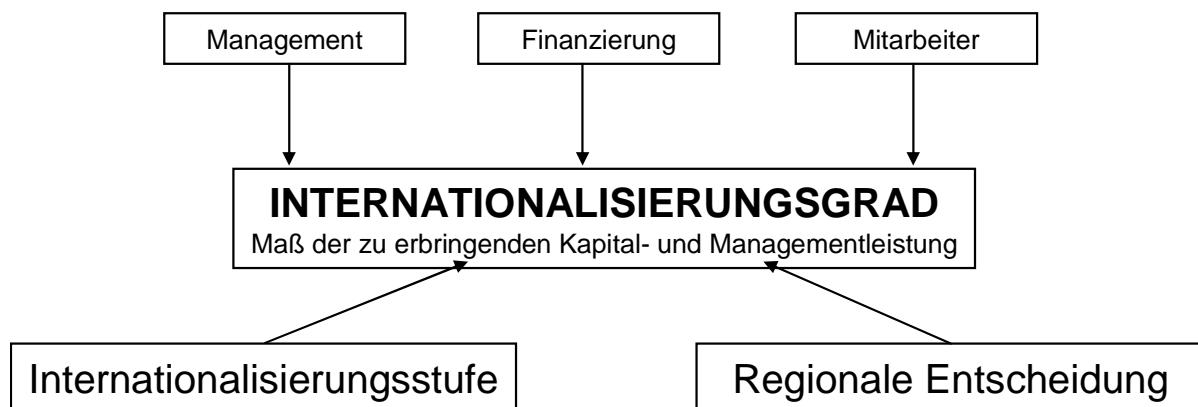
2.2.3 Zentrale Internationalisierungsherausforderungen für KMU

Außer Frage steht, dass die durch die charakteristischen Merkmale der KMU gesetzten Rahmenbedingungen bei der Suche nach geeigneten Internationalisierungsstrategien zu berücksichtigen sind. Es wurde bereits mehrfach betont, dass erfolgreiche Internationalisierungsstrategien darauf abzielen, unternehmerische Stärken zu nutzen und Schwächen abzumildern. Die Nutzung unternehmerischer Stärken und damit die Schaffung von Chancen durch die Internationalisierung wird in Abschnitt 2.3 am Beispiel der Hidden Champions erläutert. In diesem Teil werden zunächst generelle Risikofaktoren herausgearbeitet, die bei einer internationalen Marktbegehung, wie sie in Abschnitt 2.1.4 beschrieben wurde, notwendigerweise zu berücksichtigen sind.

Anhand von Abbildung 3 wird daher einerseits dargestellt, wodurch der Internationalisierungsgrad beeinflusst wird, und andererseits, welche unternehmerischen Risikofaktoren sich im Falle der KMU auf die Wahl des Internationalisierungsgrades auswirken.

⁹³ Vgl. Fueglistaller, Müller, Volery (2008), S. 97; Knop (2009), S. 14f; Mäder/Hirsch (2009), S. 113.

Abb. 3: Internationalisierungsherausforderungen für KMU



Quelle: In Anlehnung an Mäder/Hirsch (2009), S. 113.

Was die **Managementqualität** betrifft, so haben KMU oftmals sehr begrenzte Kapazitäten für Strategieplanung, Informationssammlung sowie –verarbeitung. Dies schwächt ihre Managementqualität und verhindert möglicherweise das Erkennen neuer Märkte und Chancen, auch Risiken werden aus diesem Grund oftmals nicht ausreichend einkalkuliert und können das Auslandsengagement und im schlimmsten Fall das Unternehmen zum Scheitern bringen. Strategieplanung und Marktübersicht werden damit zu zentralen Aspekten der Internationalisierung (siehe auch Abschnitt 2.2.2).⁹⁴

Hinzu kommen **Finanzierungshindernisse** auf, die sich aus politischen sowie Währungsrisiken ergeben können. Aber auch aus den größeren zu überbrückenden Zeiträumen ergeben sich finanzielle Hindernisse für den Unternehmer. Vorfinanzierungen sind für den mittelständischen Unternehmer aufgrund seiner im Vergleich zu Großunternehmen geringeren Eigenkapitalquote erschwert zu tätigen. Ein Auslandsprojekt kann zudem über lange Zeiträume finanzielle Mittel binden, die dem Unternehmen an anderer Stelle schnell fehlen können. Verstärkend kommen für KMU Schwierigkeiten bei der Akquirierung von Fremdkapital hinzu (siehe auch Abschnitt 2.2.2).⁹⁵

Die ausländische Marktaktivität erfordert eine ganze Reihe an zusätzlichen Fähigkeiten, Kenntnissen und Ressourcen. Solche Fähigkeiten können die Sprache oder auch die interkulturelle Kommunikation betreffen. Die Versuche, das bisherige Geschäftsverhalten direkt und ohne kulturelle Adaptionen ins Ausland zu übertragen, scheitern häufig. Eine

⁹⁴ Vgl. Backes-Gellner/Huhn (2000), S. 186.

⁹⁵ Vgl. Backes-Gellner/Huhn (2000), S. 186.

spezielle Organisation und besondere Kompetenzen der **Mitarbeiter** sind gefordert. KMU mangelt es in diesen Bereichen oftmals an Erfahrung und dem nötigen Personal.⁹⁶

Verkürzt lassen sich die Hürden der Internationalisierung bei KMU in mangelnden Managementkompetenzen, fehlenden finanziellen Ressourcen und einem Wissensdefizit über die ausländischen Märkte bündeln. Diese Anforderungen verstärken sich in Abhängigkeit zur gewählten Region und der gewählten Internationalisierungsstufe. Letzten Endes entscheiden die Ausgangsvoraussetzungen darüber, welche Ziele auf internationaler Ebene zu erreichen sind, welchen neuen Anforderungen sich ein Unternehmen aussetzen kann und wo die Grenzen liegen.⁹⁷

Fraglich ist, ob vor dem Hintergrund heterogener Ausgangsbedingungen die Suche nach verallgemeinerbaren Internationalisierungsstrategien sinnvoll ist. Der positive Zusammenhang von einer Unternehmensstrategie auf die Unternehmensleistung von KMU wurde empirisch nachgewiesen. Daher ist trotz großer Heterogenität in der Ausgangssituation von KMU (unterschiedliche finanzielle Ressourcen, Managementqualitäten und Wissensbestand) die Suche nach der *best-practise* zu begründen. Die Frage nach einer zu wählenden Strategie stellt sich zu Recht.⁹⁸

2.3 Sonderfall: Hidden Champions

Im Rahmen dieser Arbeit wurde bereits mehrfach (siehe Abschnitte 2.1 und 2.2) der Konnex zwischen unterscheidbaren Unternehmen (KMU und Großunternehmen) mit ihren jeweiligen Organisationsstrukturen und einer spezifischen räumlichen Expansion, kurz dem Internationalisierungskonzept, hergestellt. Auch die Wirtschaftsgeographen Taylor und Thrift (1983) manifestieren in ihren Aussagen die Notwendigkeit einer segmentierten industriellen Standortlehre und unterstützen die diesbezüglich vorgenommenen Aussagen.⁹⁹

Die vorliegende wissenschaftliche Untersuchung fragt an dieser Stelle gezielt nach dem Wert, den Hidden Champions, sozusagen als klassifizierbare Strategiegeber, für KMU einnehmen können. Die Darstellung soll konkretisieren, wie Stärken von KMU bei vorhandenen Risikofaktoren erfolgreich genutzt werden können. Im Folgenden wird daher diese Unternehmensgruppe näher beleuchtet.

⁹⁶ Vgl. Backes-Gellner/Huhn (2000), S. 186; Volary/Jakl (2006), S. 14.

⁹⁷ Vgl. Behr (2004), S. 56; European Commission (2007), S. 11.

⁹⁸ Vgl. Behr (2004), S. 56; European Commission (2007), S. 11; Volary/Jakl (2006), S. 7f.

⁹⁹ Bathelt/Glückler (2003), S. 172.

2.3.1 Begriffsbestimmung und Begriffsabgrenzung

Hidden Champions stellen einen Sonderfall der KMU dar. Entwickelt wurde das Konzept von Prof. Dr. Hermann Simon und es ist weit über den deutschen Raum hinaus bekannt. Simon beschäftigt sich seit Mitte der 90er Jahre intensiv mit dem „Mythos Hidden Champion“. Bereits 1996 veröffentlichte er seinen Bestseller „Die heimlichen Gewinner“ und avancierte zum Experten dieser speziellen Unternehmensgruppe. Mit seinem 2007 veröffentlichten Werk „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“ konnte er an den ersten Erfolg anknüpfen und bestimmt seither die wissenschaftlichen Debatten in diesem Kontext.¹⁰⁰

Drei Kriterien dienen dem Konzept Simons entsprechend zur Identifizierung eines Hidden Champions:

Tab. 6: Kriterien eines Hidden Champion

1.	Das Unternehmen besetzt die Plätze 1-3 auf dem Weltmarkt oder ist Nr. 1 in Europa. Die Marktstellung wird dabei in der Regel durch den Marktanteil beschrieben.
2.	Der Umsatz liegt in der Regel unter 3 Milliarden Euro
3.	Der Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit ist gering.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon (2006), S. 29.

Hidden Champions stellen aufgrund dieser Identifikation eine spezielle Unternehmenskategorie dar, die in ihrem Wesen Eigenschaften von Mittelständlern mit Erfolgskennzahlen großer Unternehmen vereinen.¹⁰¹ Meist sind es weitestgehend unbekannte mittelständische Traditionsunternehmen aus unauffälligen Branchen, die eine leistungsdifferenzierte Nischenführerschaft praktizieren.¹⁰²

Dennoch offenbart Simons Konzeption auch Schwierigkeiten bei der Kategorisierung. Eine eindeutige Zuordnung der Unternehmen ist nur schwer möglich. Insbesondere sind es die vielfältigen Marktabgrenzungsmöglichkeiten, die eine sehr weit reichende Interpretation des Marktführers ermöglichen. Wird der Markt sehr eng gesetzt, so lässt sich die Marktführerschaft leicht erreichen. Konkrete Marktabgrenzungskriterien nennt Simon

¹⁰⁰ Vgl. Simon (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer.

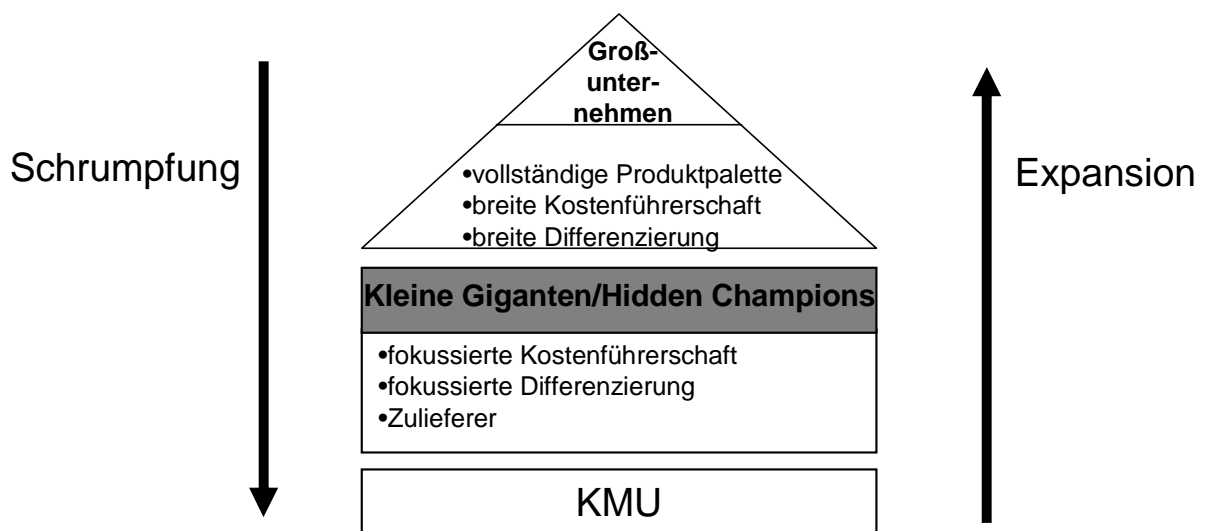
¹⁰¹ Vgl. Simon (2007), S. 11.

¹⁰² Rasche (2003), S. 218f.

nicht.¹⁰³ Gleichwohl ist dieses Konzept als klassifikatorisches Hilfsmittel zur Strukturierung wachsender KMU und damit zur Untersuchung von internationalisierenden KMU, wie es Ziel dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung ist, unter Berücksichtigung dieser Einschränkung weiterhin geeignet.

Besonders deutlich wird die Brückenstellung der Hidden Champions an der tripolaren Unternehmenssegmentierung nach Hayter et al (1999).¹⁰⁴ Hidden Champions, in ihrem Modell als „kleine Giganten“ bezeichnet, bilden, wie Abbildung 4 zeigt, die Schnittstelle zwischen den lokal agierenden KMU und den international ausgerichteten Großunternehmen.

Abb. 4: Tripolares Modell der Unternehmenssegmentierung



Quelle: Bathelt/Glückler (2003), S. 172; nach Hayter/Patchel/Reese, S. 429 zitiert.

Die Abbildung veranschaulicht in Abgrenzung zu Großunternehmen die deutliche Fokussierung der Hidden Champions auf einen Kernbereich. Ihr Weg ist gerade nicht die ausgedehnte Differenzierung und die breit angelegte Kostenführerschaft, sondern eine erhebliche Produkttiefe. Diese Konzentration auf den Kernbereich und damit Spezialisierung ermöglicht ihnen eine führende internationale Marktposition. Dabei bleiben sie meist in ihren Heimatmärkten verwurzelt. Auch Zulieferer können in dieses Zwischensegment aufsteigen und sich eine starke Verhandlungsposition aufbauen.¹⁰⁵ Aufgrund ihrer enormen volkswirtschaftlichen Bedeutung ist es auch wirtschaftspolitisch anzustreben, das

¹⁰³ Vgl. Simon (2007), S. 85ff.

¹⁰⁴ Vgl. Bathelt/Glückler (2003), S. 172.

¹⁰⁵ Vgl. Bathelt/Glückler (2003), S. 173.

Unternehmenssegment der Hidden Champions langfristig zu stärken. Besonders im Bereich Beschäftigung und Innovation setzen sie volkswirtschaftliche Maßstäbe.

Zwei Wege gibt es, durch die Unternehmen zu Hidden Champions werden. Der eine ist *Top-down*, dabei schrumpfen Unternehmen vom Maßstab eines Großkonzerns auf Größe der Hidden Champions zusammen. Eine zweite Möglichkeit bilden Wachstumsprozesse. *Bottom-up* gelangen beispielsweise lokal orientierte KMU durch die Erschließung von Auslandsmärkten in das Segment der Hidden Champions.¹⁰⁶ Im Rahmen dieser Arbeit bildet der zweite Weg den analytischen Schwerpunkt. Es wird nach geeigneten Strategien für KMU bei der Expansion in internationale Märkte gesucht.

Es ist Simon selbst, der Hidden Champions als wegweisend in strategische Debatten einführt. Dauerhaft herausragende Strategien seien bei den Hidden Champions zu finden, da sie in ihren Feldern erfolgreich agieren (Marktführerschaft). Weniger erfolgreiche KMU sollten ihre Strategien mit denen der Hidden Champions vergleichen, feststellen, wo die Unterschiede liegen und daraus konkrete Aktionen ableiten, so der Wissenschaftler.¹⁰⁷ Er propagiert damit die Hidden Champions als Referenzmodell für KMU und stellt mit dieser Aussage den inhaltlichen Rahmen der in Kapitel 3 vorgenommenen empirischen Untersuchung zur Verfügung.

2.3.2 Erfolgsdeterminanten

Simon bestimmt neun Determinanten des Erfolges der Hidden Champions. Diese werden in Tabelle 7 dargestellt und im Folgenden erläutert. Das wichtigste Erfolgsmerkmal von Hidden Champions in Anbetracht dieser Arbeit stellt die globale Vermarktung dar. Dennoch sollen an dieser Stelle auch die allgemeinen Erfolgsdeterminanten kurz erläutert werden. Zum einen, um das Phänomen Hidden Champion in seiner Gesamtheit zu erfassen und nicht nur exemplarisch anhand von einseitig erläuterten Eigenschaften. Zum anderen aber auch, weil die Merkmale der globalen Vermarktung sich nicht immer klar von für die Internationalisierung weniger relevanten Erfolgsdeterminanten abgrenzen lassen.

¹⁰⁶ Vgl. Bathelt/Glückler (2003), S. 173.

¹⁰⁷ Simon (2007), S. 42.

Tab. 7: Erfolgsdeterminanten der Hidden Champions

1. Ziel der Marktführung
2. Enge Marktdefinition (Marktnischen)
3. Globale Vermarktung (Unternehmensvision; regionale Ausweitung nach Osteuropa und Asien, auslandserfahrene Mitarbeiter)
4. Kundennähe
5. Innovationsneigung
6. Betonung der Produktqualität
7. Hohe Fertigungstiefe
8. Sorgfältige, qualitätsbewußte Personalpolitik
9. Führungspersönlichkeit (Einheit von Person und Aufgabe)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon (2006), S. 49-62 sowie Heinrich (2002), S. 296f.

Die Zielsetzung von Unternehmen spielt für Hidden Champions eine zentrale Rolle. Die Vision ist eindeutig, es wird die **Marktführerschaft** angestrebt. Mit diesem klar formulierten Ziel können sich auch die Mitarbeiter identifizieren und dies ermöglicht die ausdauernde Umsetzung des Vorhabens.¹⁰⁸

Der Markt wird von den Hidden Champions eng definiert. Sie konzentrieren sich im Kontext von Kundenbedürfnissen und technologischen Anforderungen auf ihre **Kernkompetenzen**. Auf hohe Diversifikation wird üblicherweise verzichtet. Als typisch definiert Simon (2006) in diesem Zusammenhang Aussagen wie: „Wir sind Spezialisten für...“ oder „Wir konzentrieren uns auf das, was wir können.“¹⁰⁹ Nicht selten erreichen sie in diesen eng definierten Räumen monopolistische Positionen.¹¹⁰ Die **enge Marktdefinition** bringt weiterhin den Vorteil einer hohen Marktinformation. Denn die Überschaubarkeit von Unternehmen und Markt ist in diesem Fall leichter zu gewährleisten.¹¹¹

Den hohen Grad an Spezialisierung kombinieren Hidden Champions mit einer **globalen Vermarktung**. Auf diese Weise generieren sie auch in ihrem Nischenmarkt die nötige Nachfrage und können ebenso „Economies of Scale“ realisieren. Der Alleingang kennzeichnet das internationale Vorgehen der Hidden Champions dabei maßgebend. Auslandsgesellschaften befinden sich danach fast immer vollständig im Eigentum.¹¹² Typischerweise besitzen erfolgreiche Unternehmen eine Vielzahl an Auslandsgesellschaften

¹⁰⁸ Vgl. Heinrich (2002), S. 296; Simon (2007), S. 46; Simon (2006), S. 51.

¹⁰⁹ Simon (2006), S. 51.

¹¹⁰ Vgl. Heinrich (2002), S. 296f; Simon (2007), S. 46.

¹¹¹ Vgl. Simon (2007), S. 88f.

¹¹² Vgl. Simon (2007), S. 118ff und 121.

und dies träfe gleichermaßen auf kleine wie größere Unternehmen zu. Keinesfalls muss die internationale Präsenz dabei auf Tochterunternehmen begrenzt bleiben. Oftmals unterhalten die Champions Ausstellungsräume im Ausland oder sind auf internationalen Messen präsent. Insgesamt betont Simon, sei eine starke Vertretung im Ausland für unternehmerischen Erfolg empfehlenswert. Laut ihm befänden sich Hidden Champions auf dem Weg zur Globalität.¹¹³

Als weiteres wichtiges Element im Globalisierungsprozess der Hidden Champions hebt Simon die **Unternehmensvision** als vereinendes und leitendes Element hervor.¹¹⁴

Bei der Betrachtung der regionalen Verschiebungen der Umsatzanteile in den vergangenen Jahren zeichnete sich ein zunehmendes **Interesse an asiatischen und osteuropäischen Ländern** ab, wenn auch die USA und Westeuropa weiterhin die umsatzstärksten Regionen sind. Dabei spricht Simon insbesondere China, Russland und Indien ein erhebliches Wachstumspotential zu. Das Wachstum der Hidden Champions generiert sich den Angaben Simons folgend vor allem aus Asien und Osteuropa.¹¹⁵

Was die Umsetzung der Internationalisierung bei Hidden Champions betrifft, so betont Simon einerseits, dass der so genannte „Haudegen-Ansatz“ lange Zeit praktiziert wurde und nicht selten zu Erfolg führte. Dabei erzeuge der entscheidende Wille, das Unternehmen zu internationalisieren, den Zustand des Vorbereitetseins, der zum Ergreifen auch zufälliger Chancen führe, so zitiert Simon einen Unternehmer. Darüber hinaus ließe sich nachhaltiger Erfolg nur über die Erweiterung des unternehmensinternen Erfahrungsschatzes herstellen und hier können **auslandserfahrene Mitarbeiter** eine wertvolle Schlüsselkompetenz darstellen, so Simon. Mental sollten die Mitarbeiter international denken, fühlen und handeln, so Simon. Darüber hinaus zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen und damit auch die Schlüsselmitarbeiter durch sprachliche Vielfalt aus. Bei den meisten Hidden Champions sei aber zumindest der Umgang in englischer Sprache selbstverständlich.^{116,117}

Hidden Champions weisen eine **hohe Kundennähe** auf. Durch ihre weltweiten Standorte gewährleisten die Hidden Champions diese enge Kundenbetreuung unabhängig von ihrem Hauptsitz. Unternehmen in Nischenmärkten verfügen meist über eine überschaubare Anzahl an Kunden, das unterstreicht ihre Bedeutung. Langfristige Geschäftsbeziehungen bilden eine

¹¹³ Vgl. Simon (2007), S. 122ff.

¹¹⁴ Vgl. Simon (2007), S. 120 und 125.

¹¹⁵ Vgl. Simon (2007), S. 130f.

¹¹⁶ Simon (2007), S. 150.

¹¹⁷ Vgl. Simon (2007), S. 145-148.

existenzielle Basis. Die Produkte sind häufig hoch komplex, auch dies erklärt die Kundennähe. Der enge Kontakt geht dabei von allen Ebenen aus und ist nicht auf einzelne Bereiche wie den Vertrieb beschränkt. Der direkte Kontakt zum Kunden ermöglicht nicht nur die genaue Rezeption von Kundenbedürfnissen, sondern auch ihre zeitnahe Integration.¹¹⁸

Es steht außer Frage, dass die **Innovationstätigkeit** der Hidden Champions zu den wichtigsten Säulen ihres Erfolges zählt. Dabei ist der Innovationsbegriff weit zu fassen. Es geht nicht nur um Produkt- oder Technologieinnovation. Innovationen umfassen hier ebenso Prozesse, Systeme, Marketing und Dienstleistungen. Patente, eine hohe Forschungs- und Entwicklungsintensität und ebenso ein hoher Anteil neuer Produkte am Umsatz kennzeichnen diese Unternehmen.¹¹⁹

Als größter Wettbewerbsvorteil dieser speziellen Unternehmen gilt die **Produktqualität**, gekoppelt an einen guten und umfangreichen Service. Hier setzen sie sich von ihrer Konkurrenz ab. Dieser Vorteil kann dauerhaft gehalten werden, denn die Überlegenheit in der Produkt- und Servicequalität beruht auf unternehmensinternen Kompetenzen, bei denen Imitation nur schwer möglich ist.¹²⁰

Hidden Champions verfügen über eine **hohe Fertigungstiefe**. Auf Allianzen oder Outsourcing wird größtenteils verzichtet, nicht zuletzt um ihr Know-how und die Kernkompetenz zu schützen.¹²¹

Tatsächlich haben Hidden Champions den Wert ihrer **Mitarbeiter** erkannt. Mitarbeiteridentifikation und –motivation bilden in diesen Unternehmen einen zentralen Erfolgswert. Die Kultur ist daher ein wichtiger Bestandteil jener Unternehmungen. Meist hat sich diese über Jahre bewährt und ist daher traditionell geprägt. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter über die gesamte Wertschöpfungskette und die jeweiligen Prozesse informiert sind. Eng begrenztes Abteilungsdenken ist kaum der Fall. In diesen Unternehmen sind die Mitarbeiter nicht nur flexibel einsetzbar, sie bringen sich auch konstruktiv bei Verbesserungen ein und zeigen sich lernbereit für neue Herausforderungen.¹²²

¹¹⁸ Vgl. Simon (2007), S. 89; Simon (2007), S. 159; Simon (2006), S. 53f.

¹¹⁹ Vgl. Simon (2007), S. 190.

¹²⁰ Vgl. Simon (2007), S. 231ff; Simon (2006), S. 55.

¹²¹ Vgl. Heinrich (2002), S. 296.

¹²² Vgl. Heinrich (2002), S. 297; Simon (2007), S. 297; Simon (2006), S. 53.

Abschließend ist auf die Bedeutung der **Führungsperson** einzugehen. Wie bereits erläutert wurde, ist diese für KMU generell von erheblichem Wert und kann über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Eine autoritäre Führung in den Grundwerten kennzeichnet die Unternehmensführung ebenso wie die partizipativen Elemente im Detail. Meist obliegt die Führung des Betriebes über lange Zeiträume einer Person.¹²³

Die von Simon konzipierten und in diesem Abschnitt benannten Erfolgsdeterminanten zeigen auf, wie sich die Stärken von KMU erfolgversprechend in die Unternehmenstätigkeit einbinden ließen, daher bilden sie den Kern der in Kapitel 3 aufgestellten Untersuchungshypothesen.

2.4 Erfolg und seine Messung

In den beiden vorangegangenen Abschnitten wurde viel von möglichen unternehmensgruppenspezifischen Stärken geschrieben. Damit fand eine Annäherung an potentielle Erfolgsfaktoren statt. Aber was genau macht Unternehmenserfolg aus und wie bemisst er sich? Diesen Fragen wird im Folgenden nachgegangen.

In erster Linie ist der Erfolg oder wie es aus dem angloamerikanischen Raum übernommen wurde, die Performance eines Unternehmens, mit Effizienz gleichzusetzen. Damit geht es um das Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und Zielerreichung. Die Erfolgsmessung bestimmt die Leistung des Unternehmens. Ziel der Erfolgsmessung ist es, insbesondere den Erfolg strategischer Erneuerungsprozesse wie das Internationalisierungsvorgehen anhand bestimmter Kennzahlen zu überprüfen und letzten Endes auf diese Weise zu steuern.

Die Erfolgswissenschaft unterscheidet dazu zwei Variablen: Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren.¹²⁴ Erfolgsfaktoren werden dabei in der einschlägigen Literatur als

„Ursachen für die Einstellung eines positiven als auch negativen Unternehmenserfolgs“¹²⁵

angegeben. Mögliche Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von KMU werden in Form von Hypothesen in Kapitel 3 aufgestellt. Erfolgsindikatoren spiegeln den Effekt der Faktoren wider. Die Faktoren stellen damit unabhängige Variablen dar, die sich auf die Indikatoren,

¹²³ Vgl. Simon (2007), S. 329.

¹²⁴ Aurich (2006), S. 26.

¹²⁵ Knop (2009), S. 44.

konkret die abhängigen Variablen, auswirken. Auf Basis der Indikatoren wird die Beurteilung der Erfolgsfaktoren ermöglicht.¹²⁶

Spezifische Kennzahlen bilden die Indikatoren des Erfolges. Die Kennzahlen können dabei sowohl monetärer als auch nicht-monetärer Art sein. In der Fachliteratur wird immer wieder darauf hingewiesen, dass all diese Indikatoren über Vor- und Nachteile verfügen und daher für empirische Analysen „keine *ideale* Operationalisierung im Sinne einer Erfüllung aller Anforderungskriterien gefunden werden kann“.¹²⁷ Die zu wählenden Erfolgsindikatoren stehen in Abhängigkeit zur Forschungsperspektive. Gesamtwirtschaftliche, unternehmensspezifische oder individuelle Betrachtungen erheben jeweils unterschiedliche Maßzahlen des Erfolges. Aus diesem Grund erscheint die Bestimmung von Erfolgsfaktoren oft willkürlich. Die Forschungsperspektive bestimmt unterschiedliche Operationalisierungen. Eine Anpassung der Maße an die empirischen Untersuchungsziele ist daher unumgänglich.¹²⁸

Es lassen sich in diesem speziellen Forschungszweig weiterhin zwei Hauptgruppen an Erfolgsindikatoren bestimmen, die subjektiven und die objektiven. Während subjektive persönliche Motive in den Mittelpunkt stellen und sich damit an individuellen Einkommenszielen und nicht-monetären Selbstständigkeitszwecken orientieren, bilden monetäre Kennzahlen den Kern objektiver Indikatoren. Mitarbeiterzahl, Umsatz, Gewinn, Kapitalrentabilität sowie die Marktposition lassen sich zu den objektiven Kriterien zählen.¹²⁹ Sollen die objektiven Werte im Rahmen einer Datenerhebung berücksichtigt werden, kann eine geringe Auskunftsbereitschaft der Unternehmer oder die mangelnde Richtigkeit der Angaben zum Nachteil werden. Insbesondere bei KMU kann hinzukommen, dass die gewünschten Daten dem Unternehmen selbst nicht vorliegen, weil es nicht über die nötigen Analyseinstrumente verfügt.¹³⁰

Neben absoluten Angaben können im Rahmen der objektiven Indikatoren auch Wachstumsmaße herangezogen werden. Diese können meist eine bessere Auskunft über die wirtschaftliche Situation der Unternehmen geben als fixe Einzelwerte. Eine Verbesserung,

¹²⁶ Vgl. Knop (2009), S. 44.

¹²⁷ Schulte (2004), S. 203.

¹²⁸ Vgl. Schulte (2004), S. 214.

¹²⁹ Vgl. Schulte (2004), S. 214.

¹³⁰ Vgl. Stadler (2009), S. 116.

Stagnation oder Verschlechterung des gewählten Wertes ermöglicht die konkrete Beurteilung der wirtschaftlichen Unternehmenssituation.¹³¹

Bei der bereits erwähnten Möglichkeit den Unternehmenserfolg anhand von subjektiven Bewertungen zu beurteilen, nimmt die Unternehmensführung die Einschätzung vor. Hier kann eingeworfen werden, dass die Bewertung durch den Geschäftsführer immer die Gefahr einer Verzerrung in sich birgt. Dennoch belegen Studien, dass selbst die subjektive Einschätzung immer auch auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen abstellt.¹³² Darüber hinaus bietet eine solche subjektive Beurteilung durch den Unternehmer eine Reihe von Vorteilen. Die Vergleichbarkeit beispielsweise innerhalb der heterogenen Unternehmensgruppe der KMU ist leichter zu gewährleisten und der Auskunftswille ist bei Beurteilungen durch den Geschäftsführer sicher höher als bei einer Offenlegung statistischer Unternehmenskennzahlen.¹³³

2.5 Zwischenfazit

In Kapitel 2 wurden die konzeptionellen und theoretischen Grundlagen vorgestellt, die für eine empirische Analyse von Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von KMU notwendig sind.

Zu Beginn des Kapitels wurden wichtige Begriffe wie die Internationalisierung und die Globalisierung in den Kontext eingeführt und voneinander abgegrenzt (Abschnitt 2.1.1). Dabei wurde deutlich, dass die Globalisierung eine fortgesetzte Form der Internationalisierung ist, diese aber auch bedingt. Im Weiteren wurde die Internationalisierung in ihren theoretischen Facetten erläutert. Konkret wurden mögliche Motive (Abschnitt 2.1.3) und ihre Erscheinungsformen (Abschnitt 2.1.4) beschreibend benannt. Dabei ist festzuhalten, dass gerade KMU sich nicht immer aus freien Stücken für eine Internationalisierung ihrer unternehmerischen Tätigkeit entscheiden. Ebenso wurde veranschaulicht, dass die unterschiedlichen Formen des Markteintritts oder der Marktbearbeitung in Abhängigkeit zum Grad der Internationalisierung mit seiner individuellen Ressourcenbindung stark variierende Chancen und Risiken bergen, aus denen sich vielfältige Anforderungen an die Unternehmen ergeben (Abschnitt 2.1.4).

¹³¹ Vgl. Stadler (2009), S. 118.

¹³² Vgl. Stadler (2009), S. 120.

¹³³ Vgl. Stadler (2009), S. 120.

Anhand der Abschnitte 2.2 und 2.3 sollte deutlich geworden sein, in welchem Maße die Unternehmenskonstitution und damit die jeweilige Kategorie, derer sich Unternehmen zuordnen lassen, die Handlungsoptionen internationalisierender Unternehmen bestimmt.

Die Darstellung des Konzepts der Hidden Champions nach Simon (Abschnitt 2.3) soll darüber hinaus einen Beitrag zur Konzeption der nachfolgend aufgestellten Erfolgsfaktoren internationalisierender KMU (Abschnitt 3.3) leisten. Als strategisches Bindeglied zwischen Großunternehmen und KMU stellen sie mit ihren spezifischen Erfolgsdeterminanten den Kern der für KMU abgeleiteten Erfolgsfaktoren der empirischen Analyse dar.

Abschließend war es mit einer kurzen Einführung in den Begriff des Erfolges und gleichzeitig seiner Messung (Abschnitt 2.4) das Ziel in den empirischen Teil (Kapitel 3) überzuleiten und die verschiedenen Operationalisierungsmöglichkeiten in Abhängigkeit zum Forschungsziel zu betonen.