

## **Kapitel 4: Schlusswort**

Die vorliegende Ausarbeitung verfolgte primär das Ziel, erfolgversprechende Internationalisierungsstrategien für KMU zu liefern. Die Strategien sollten darüber hinaus empirisch bestätigt werden und sich im Speziellen von den Erfolgskonzepten der Hidden Champions nach Simon ableiten. Methodisch wurde dazu in den ersten Kapiteln der theoretische Unterbau geliefert. Es wurden die Begriffe Internationalisierung und Globalisierung differenziert. Eingeführt wurden im Zuge der unternehmerischen Internationalisierung mögliche Motive und Formen. Hierfür wurden KMU und Hidden Champions definiert sowie in ihren Besonderheiten erläutert. An den theoretischen Teil wurde die empirische Untersuchung geknüpft. Dazu wurden die zu untersuchenden Variablen deskriptiv hergeleitet und das Datenmaterial, welches Prof. Dr. Stehr freundlicherweise zur Verfügung stellte und auf dem die nachfolgenden Untersuchungen basieren, analytisch dargestellt. Das empirische Kapitel wird mit einer Diskussion der Ergebnisse sowie kleinen Forschungsausblickten abgeschlossen. Mit diesem Kapitel findet die wissenschaftliche Arbeit anhand einer wertenden Zusammenfassung ihren Abschluss. Dieses Schlusswort integriert darüber hinaus Folgerungen im Sinne der Ergebnisse sowie eine kurze Erörterung der Übertragbarkeit des Hidden-Champions-Konzepts. Ebenso finden Umsetzungsideen und, wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln, zukünftige Forschungsansätze ihre Berücksichtigung.

Den Erfolg spezieller Internationalisierungsformen und –motive betreffend lassen sich differenzierte Aussagen formulieren. Basierend auf der in Abschnitt 3.5 getätigten Annahme, dass die „erfolgreichen“ Unternehmen über eine Internationalisierungsstrategie verfügen, deren Fundament eine komplexe Unternehmensanalyse vorausging, ergibt sich die Schlussfolgerung, dass eine solche Investition durchaus sinnvoll ist. Verfügen KMU unternehmensintern nicht über das dafür notwendige Know-how, so ließe sich beispielsweise temporär eine Unternehmensberatung einsetzen. Muss der Kapitaleinsatz allerdings gering gehalten werden, wären Kooperationen mit Universitäten eine eventuell günstigere Alternative. Als Beispiel ließe sich hier der Campus of Excellence anführen.

Es könnte die Frage aufgeworfen werden, ob es einen Unterschied macht, wenn das Unternehmen aus aktiven oder reaktiven Motiven internationalisiert. Diese Frage muss den

hier vorliegenden Ergebnissen folgend verneint werden und eine Handlungsempfehlung kann in diesem Fall nicht ausgesprochen werden.

Bei Betrachtung der Ergebnisse im Falle der gewählten Internationalisierungsformen zeichnet sich klar die Wahl des Exports als geeignetes Instrument ab. Sinnvoll erscheint hier das schrittweise Vorgehen bei der Erhöhung des Internationalisierungsgrades (siehe 2.1.4: Abbildung 3), um das Risiko, bestehend aus dem Internationalisierungsgrad und den damit verbundenen Kosten, möglichst gering zu halten und dennoch die positiven Effekte der Internationalisierung zu nutzen. Die Herstellung oder der Erhalt langfristiger Lieferverträge stellt, wie den Ergebnissen zu entnehmen ist, sicherlich keinen Nachteil im Rahmen einer erfolgreichen Internationalisierung dar und sollte kontinuierlich von den KMU verfolgt werden. Möglicherweise können durch sie etwaige Internationalisierungslücken beim Übergang von einer auf die nächste Internationalisierungsstufe kompensiert werden.

Eine Bestätigung dessen, dass die Erfolgstheorien der Hidden Champions, wie Simon sie aufgestellt hat, direkt auf KMU zu übertragen sind, leitet sich aus den hier erbrachten Ergebnissen nicht ab. Lediglich im Falle der interkulturellen Kompetenz und der Ausrichtung auf den asiatischen Raum konnte unternehmerischer Erfolg auch bei den KMU der Stichprobe nachgewiesen werden. In allen anderen Merkmalen unterscheiden sich die Untersuchungsgruppen nicht signifikant. Im Hinblick auf den Internationalisierungsgrad ist eine eindeutige Aussage auf Basis des bestehenden Datenmaterials nicht möglich. Der Einfluss des Internationalisierungsgrades lässt sich auf verschiedene Einzelkomponenten zurückführen, die Ressourcenausstattung der Unternehmen wäre als ein Beispiel zu nennen. Folglich ist in diesem Fall ein Vorgehen empfehlenswert, dass die Komplexität in diesem Fall ausreichend berücksichtigt.

Eindeutig lässt sich im Falle der generierten Erfolgsstrategien (siehe 3.1) eine Handlungsempfehlung zu Gunsten der interkulturellen Ausbildung von Mitarbeitern aussprechen. Die Gründe dafür werden darin gesehen, dass interkulturell gut ausgebildete Mitarbeiter durch ihren erworbenen Kenntnisstand des Auslandsmarktes dem Unternehmen einen effizienteren Marktzugang ermöglichen. Es werden nicht einfach Heimatstrukturen auf den Auslandsmarkt übertragen sondern spezifische Vorgänge für den jeweiligen zu bearbeitenden Markt ausgewählt. Gerade bei den kleineren Mittelständlern sollte das Bewusstsein für die Notwendigkeit interkulturell geschulter Mitarbeiter gefördert werden.

Als ebenso viel versprechend zeigte sich die unternehmerische Begehung des asiatischen Raumes. Das enorme Wachstumspotential dieser Region wirkt sich offenbar tatsächlich auch positiv auf KMU mit ihren oftmals speziellen Produkten auszuwirken. Gerade in diesem Fall scheint die enge Verzahnung von regionaler Ausweitung der Unternehmensaktivität und einer soliden interkulturellen Ausbildung der Mitarbeiter in Kombination mit einer konsequent geplanten Strategie von besonderer Bedeutung. Die Kenntnis und Berücksichtigung der rechtlichen Bestimmungen von Märkten wie beispielsweise China scheint bei einer solchen Expansion unumgänglich. Das Risiko, Ressourcen jeglicher Art zu verschwenden scheint dadurch zumindest eingrenzbar.

Es ist durchaus möglich, dass weitere vertiefende Untersuchungen, den in Abschnitt 3.5 gemachten Vorschlägen entsprechend, explizitere Aussagen über die Bedingungen, unter denen ein Transfer der Internationalisierungsstrategien machbar schiene, mit sich bringen würden. Dies muss jedoch Bestandteil ergänzender Forschungsarbeiten werden, da es den Untersuchungsrahmen dieser Abschlussarbeit überschreiten würde. Auf Basis dieser Ergebnisse ist eine Empfehlung der hier herangezogenen Strategien nicht zweifelsfrei möglich.

Langfristig könnten solche für den deutschen Raum analysierten Ergebnisse und die dabei herausgearbeitete Erfolgsstruktur als Grundlage für weitere Untersuchungen in anderen Regionen dienen. Einen ersten Schritt, die Untersuchungsergebnisse international anzuwenden, stellt die aktuelle, vom ungarischen Wirtschaftsministerium beauftragte und von der Andrassy Universität Budapest durchgeführte Forschungsstudie „KMU in der Globalisierung“ dar, deren Grundlage die vorliegende Untersuchung bildet. Diese Weiterführung der Studie wird von neuen zentralen Fragestellungen begleitet: Welche der herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren lassen sich auf Unternehmen in Ungarn anwenden und sind damit transferierbar? Wo müssen gegebenenfalls Adaptionen vorgenommen werden?