
Internationalisierung von Kleinunternehmen

Rezension von: Holger Ivers, Die Internationalisierung der Kleinen Unternehmen – Eine Untersuchung der Motive und Strategien für Direktinvestitionen ausländischer Kleinunternehmen am Beispiel des nordwestlichen Polens, Berliner Wissenschaftsverlag (BWV), Berlin 2014, 228 Seiten, broschiert, € 39; ISBN 978-3-830-53337-5.

Die Internationalisierung der Produktion ist heute bereits zu einem globalen Megatrend geworden. Sie tangiert schon lange nicht mehr nur die Großunternehmen, sondern zunehmend auch die mittelständischen und kleinen Unternehmen (KMU), die nicht nur in Deutschland, sondern auch in Österreich, in der Schweiz und in Polen das Rückgrat der nationalen Volkswirtschaft verkörpern. Gemäß der Definition der EU-Kommission zählt ein Unternehmen dann zu den KMU, wenn es nicht mehr als 249 Beschäftigte hat und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro erwirtschaftet oder eine Bilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro aufweist. Dabei ist zu beachten, dass der Begriff „Mittelstand“ vor allem in Deutschland Verwendung findet.

Für die wirtschaftliche Stärke der KMU in Deutschland sprechen u. a. folgende Fakten: Es existieren über 3,6 Mio. KMU; das entspricht 99,5% aller Unternehmen. In diesen 3,6 Mio. KMU haben mehr als 14 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigte ihren Arbeitsplatz; d. h. knapp 55% aller Arbeitnehmer in Deutschland. Schließlich er-

wirtschaften die KMU 36% aller steuerpflichtigen Umsätze (ifM Bonn 2013).

Beim Studium der Literatur über KMU kann man den Eindruck gewinnen, dass grenzüberschreitendes Wirtschaften in erster Linie eine Angelegenheit der Großunternehmen ist, was sich dann zwangsläufig auch in den – zumeist aus dem angelsächsischen Bereich stammenden – Theorien (Dunning, Buckley etc.) reflektiert, die eben nicht explizit auf die Besonderheiten der Internationalisierung von KMU eingehen. Überraschend ist dies nicht, wenn man bedenkt, dass z. B. in den USA nur ein kleiner Teil der Unternehmen (ca. 4%) mit internationalen Märkten verbunden ist! Vor diesem Hintergrund verdient die Publikation von Holger Ivers vor allem aus drei Gründen Beachtung:

Erstens: Der Autor schöpft aus seinem reichen Erfahrungsschatz als Berater von polnischen und deutschen Unternehmen bei der Anbahnung von Geschäftsstrukturen im Ausland.

Zweitens: Das Buch selbst hat eine fundierte empirische Basis: Daten von 108 deutschen und polnischen Unternehmen.

Drittens: Neben den umfangreichen theoretischen Abschnitten, die weniger ins Zentrum dieser Besprechung gerückt werden, enthält der Band ganz gezielte Empfehlungen – gestützt auf die Befragungsergebnisse –, die auch für die Praxis der KMU von Interesse sein dürften.

Besonders sichtbar werden die Schwierigkeiten in den Grenzgebieten (siehe auch H. Zschiedrich 2012, BWV-Berlin), wenn es um den Abbau zahlreicher Kooperationsbarrieren geht (Sprache!!!), die auch nach mehr als 20 Jahren EU-Binnenmarkt und 10 Jahren EU-Betritt der MOEL noch exi-

stieren. Im Kern der Arbeit von Ivers steht die These, dass sich die kleinen Unternehmen von ganz spezifischen Motiven der Internationalisierung leiten lassen (Personalkostensenkungen, interkulturelle Kompetenz, Zugang zu neuen Technologien und Clustern, persönlich motivierte Aufnahme von Auslandsgeschäften, Orientierung am Verhalten der Finalproduzenten: „*follow the customer*“ etc.)

Ein besonderes Verdienst von Ivers besteht darin, dass er sowohl die spezifischen Engpässe, aber auch die Vorteile sichtbar macht, die KMU bei der Internationalisierung aufweisen: Die kleinen Unternehmen müssen sich in fremden Kulturen behaupten, ihre Transaktionskosten sind im Vergleich zu den großen Unternehmen sehr hoch, und es gibt zahlreiche kulturelle und sprachliche Probleme. Oft fehlt den kleinen Unternehmen die Marktkennntnis, die interkulturelle Kompetenz und das Kapital für ein dauerhaft erfolgreiches Engagement im Ausland.

Deswegen beschreiten – wie Ivers nachweist – die kleinen Unternehmen andere Wege der Internationalisierung. Somit leiten sich andere Motive ab und ergeben sich neue Strategien der Internationalisierung, die vom Autor ausführlich dargelegt werden. Viele strukturellen Eigenarten der KMU können sich jedoch gleichzeitig auch als spezifische Vorteile der KMU bei der Internationalisierung erweisen, wie z. B.: spezifisches Know-how in ganz bestimmten Nischenbereichen, die dann in vielen Fällen den Weg zum „*Hidden Champion*“ ermöglichen. Die Arbeit von Ivers zeigt auch deutlich, wie KMU z. B. bei der Auftragsbearbeitung häufig schneller, flexibler und individueller auf ganz spezifische Bedürfnisse der Auslandskunden reagieren können,

was ihnen in puncto Erzeugnisqualität wichtige Wettbewerbsvorteile verschaffen kann.

Die Publikation gliedert sich insgesamt in acht Kapitel, wobei den ausländischen Direktinvestitionen ein relativ großer Platz eingeräumt wird, obwohl man diese meist nur den Großunternehmen zurechnet (vgl. Kap. 1 und Kap. 2 sowie Kap. 4.2). Der Autor weist jedoch überzeugend nach, dass auch KMU von ihrem Stammhaus ihren Weg ins Ausland über Neugründungen (*Greenfield Investments*) suchen; weniger über Akquisitionen (vgl. S. 18f) So kam es – wie Ivers betont – im Transformationsprozess z. B. in Polen häufig zum Erwerb von einheimischen KMU, die lediglich zu einem Eigentümerwechsel führen, ohne dass der Investor eine Sanierung bzw. Rekonstruktion plante: „Aus diesem Grund sind Auslandsengagements als *Greenfields* beliebter als Übernahmen, denn bei den M&As kommt es häufig zu Entlassungen des Stammpersonals, und nicht immer wird der Personalbestand wieder durch neue Köpfe aufgefüllt, während aber bei Neugründungen vielfach vollkommen neue Arbeitsplätze geschaffen werden.“ (S. 20)

Was nun die spezifischen Motive für die ADI der KMU betrifft, so nennt der Autor in Anlehnung an die Literatur Gründe wie z. B. die Nutzung steuerlicher Vorteile, Druck der Großkunden, Förderungsanreize, Kooperationspartner als verlängerte Werkbank und geringere Arbeitskosten etc.

Was nun die Bedeutung der ausländischen Direktinvestitionen für die untersuchten polnischen Regionen betrifft, so kann festgestellt werden, dass die vom Autor ausgewählten Regionen Lubuskie/Lebus und Szczecin/Stettin zwar interessante Entwicklungen in

den deutsch-polnischen Grenzregionen reflektieren, jedoch wohl insgesamt nicht repräsentativ für die Möglichkeiten und Bedingungen ausländischer Direktinvestitionen in Polen sind, da wichtige Regionen wie Warschau, Krakau oder im Südosten Rzeszów ausgeklammert worden sind.

Wie bereits angedeutet, gehört zu den Stärken dieser Publikation die Aufdeckung der spezifischen qualitativen Merkmale und Verhaltensweisen von KMU im Internationalisierungsprozess, weil dadurch klar wird, wie sie sich von den Großunternehmen unterscheiden (S. 61ff). Hier sollen kurz folgende Punkte genannt werden:

- eine Trennung in der Geschäftsführung nach eher technischen bzw. kaufmännischen Zuständigkeiten;
- der familiäre Stil, die persönliche Bindung der einzelnen Mitarbeiter an das Unternehmen;
- die Standorttreue der KMU und die hohe persönliche Bindung zu den Kunden und Lieferanten, was sich darin äußert, dass KMU weniger Standortverlagerungen durchführen als Großunternehmen.

Allerdings gilt auch: „Die starke Bindung der kleinen Unternehmen an ihren Standort hängt häufig mit den vorherrschenden familiären Organisationsstrukturen zusammen und stellt nicht selten eine Barriere für die Internationalisierung dar. Die Einbindung des Kleinunternehmens in sein unternehmerisches Umfeld lässt sich auch durch den beschränkten Zugang zu den Märkten und durch eine wenig flexible Organisation des Absatzes erklären“ (S. 62).

Der Verfasser betont den Stellenwert der interkulturellen Kompetenz für den Erfolg des Auslandsgeschäfts von Kleinunternehmen: „Nur wer bereit ist,

sich mit den Sitten und den Bräuchen seines Gastlandes mit seiner Geschichte und mit seiner Kultur zu befassen, wird Verständnis zu seinem Gastland entwickeln können ... Man kann heute (z. B. in Polen) nicht mehr wie vielleicht noch in den 90er-Jahren schnelle Geschäfte machen, ohne eigentlich am Land interessiert zu sein. Die strategische geschäftliche Aufstellung wirkt langfristig. Dafür muss man bereit sein, sich gesellschaftlich und kulturell zu integrieren, was gerade für Polen allemal als Ziel gilt.“ (S. 65)

Insgesamt soll hervorgehoben werden, dass die Untersuchungsergebnisse von Ivers zur Internationalisierung in Kleinunternehmen deswegen so interessant und informativ erscheinen, weil sie sich auf eine solide Befragungsbasis stützen können. Dies gilt für die Aussagen zu den Formen des Markteintritts, zur zunehmenden Rolle der Internationalisierung von Dienstleistungen, zu den wirtschaftlichen Motiven und zu den Organisationserfordernissen der KMU (S. 132f). Bleibt abschließend mit Blick in die Zukunft festzuhalten: „Das rein nationalstaatliche Denken findet keine Begründung mehr. Es entstehen zunehmend regionale kleine Kooperationen und Häufungen von Unternehmen (regionale Cluster), die sich nicht mehr an der Nationalität charakterisieren lassen werden, sondern wirklich an der Unternehmensgröße.“ (S. 200)

Für die weitere Arbeit an diesem Thema sollten künftig noch stärker die neuen Herausforderungen an die Internationalisierung der KMU einbezogen werden, die sich vor allem aus der Herausbildung internationaler Wertschöpfungsketten in einer ganzen Reihe von Branchen ergeben.

Harald Zschiedrich