

Christian Abrahamczik:

Die erfolgreiche Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmungen (KMU).

Modellentwicklung, empirische Überprüfung sowie Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis

Schriften zum Management, hrsg. v. Claus Steinle, Band 37
ISBN 978-3-86618-807-5, ISBN 978-3-86618-907-2 (e-book pdf),
Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2012, 470 S., € 37.80

Mittlerweile ist beinahe jede Unternehmung von der Globalisierung der Märkte, Branchen und Wettbewerber betroffen. Allerdings stellt die Internationalisierung für Klein- und Mittelbetriebe eine besondere Herausforderung dar. So können knappe Ressourcen, geringe Auslandserfahrungen oder ein Mangel an ausgewogenen Internationalisierungsstrategien den Erfolg von KMU auf internationalen Märkten gefährden. Damit das Internationalisierungspotenzial von KMU zielgerichteter genutzt werden kann, ist es erforderlich, Erfolgsfaktoren der Internationalisierung speziell für den Mittelstand zu identifizieren. Vor diesem Hintergrund diskutiert der Autor unternehmungsspezifische Ressourcen, auslandsmarktbezogene Unternehmungskompetenzen, Motive der Internationalisierung, Internationalisierungsstrategien sowie die Auslandsmarktattraktivität als potenzielle Einflussfaktoren auf den Internationalisierungserfolg, um einen Bezugsrahmen für erfolgreiche Aktivitäten auf Auslandsmärkten zu erhalten. Auf Basis sowohl theoretisch als auch empirisch ermittelter Erfolgsfaktoren der Internationalisierung entwickelt der Verfasser einen einzelfallbezogenen strategischen Planungsprozess, der letztlich in einer „Internationalisierungs-Scorecard“ zur Kontrolle und Steuerung von Auslandsengagements resultiert. Dabei wird, neben der Darstellung weiterer Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis, aufgezeigt, wie eine spezifische Unternehmung ihr Internationalisierungspotenzial sowie ihre auslandsmarktbezogenen Stärken und Schwächen im Vergleich zu den erhobenen Daten von 151 KMU ermitteln kann. Die Ergebnisse verdeutlichen zentrale Stellhebel für erfolgreiche Internationalisierungsaktivitäten. Damit richtet sich die Arbeit gleichermaßen an Wissenschaft und Praxis.

Schlüsselwörter: Strategisches internationales Management, Internationalisierung, Mittelstand, Erfolgsfaktorenforschung, marktorientierter Ansatz, ressourcenorientierter Ansatz, kompetenzorientierter Ansatz, Internationalisierungs-Scorecard

Dr. *Christian Abrahamczik*, Jahrgang 1978, war nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften als Projektmitarbeiter am Institut für Unternehmensführung und Organisation der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover verantwortlich für das EU-Forschungsprojekt „Erhebungsmethodik für die Internationalisierungskompetenz kleiner und mittlerer Unternehmungen“. Seit März 2012 ist er als Prozessmanager bei der KKH-Allianz in Hannover tätig.

Schriften zum Management

Band 37 herausgegeben von Claus Steinle

Christian Abrahamczik

Die erfolgreiche Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmungen (KMU)

Modellentwicklung, empirische Überprüfung
sowie Handlungsempfehlungen für die
Managementpraxis

Dieses Projekt wurde mit Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung gefördert.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-807-5 (print)
ISBN 978-3-86618-907-2 (e-book)
Schriften zum Management: ISSN 0943-5387
DOI 10.1688/9783866189072

© 2012 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

IN MEMORIAM

Manfred Abrahamczik

(1947-2000)

Geleitwort

In den SCHRIFTEN ZUM MANAGEMENT erscheinen Arbeiten, die primär im Rahmen von Forschungsprojekten entstanden sind. Sie beschäftigen sich mit den Themenfeldern Politik/Planung, Organisation, Führung, Kontrolle und Änderung/Wandel der Unternehmung. Prägend für die einzelnen Bände der Schriftenreihe ist ein doppelter Anspruch: Einerseits theoretisch fundiert Konzepte und Entwürfe zu entwickeln, und andererseits „praktisch“ verwertbare Gestaltungs- und Anwendungshinweise auszuformen. Je nach Thematik werden dabei allerdings unterschiedliche Mischungsverhältnisse von Theorie und Pragmatik vorherrschen.

Sie wendet sich damit an Wissenschaftler und Studierende im Bereich des Managements, aber auch an entsprechend interessierte Praktiker in Wirtschaft, Verwaltung und Beratung. Der 37. Band „Die erfolgreiche Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmungen (KMU): Modellentwicklung, empirische Überprüfung sowie Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis“ entstand als Dissertation an der Leibniz Universität Hannover.

Ein „Nachdenken“ über die erfolgreiche Internationalisierung mittelständischer Unternehmungen unter einer Reflexion vorliegender Konzeptrudimente und der Genese eines theoriegeleiteten Bezugsrahmens, einer quantitativen Überprüfung entsprechender Hypothesen sowie einer Fortführung der Überlegungen bis in den Bereich von Implikationen für die Praxis ist vor dem Hintergrund der kritischen Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmungen (KMU) für die deutsche Wirtschaft dringend notwendig, aber auch höchst kompliziert.

Die **Notwendigkeit** resultiert daraus, dass sich auch Klein- und Mittelunternehmungen (KMU) zunehmend im Ausland engagieren. Im Fokus bisheriger wissenschaftlicher Analysen standen jedoch die Auslandsaktivitäten von Großunternehmungen. Vor dem Hintergrund der weiterhin gültigen These von Welsh/White „A small business is not a little big business“ zeigt sich, dass für KMU einigermaßen umfängliche und empirisch bewährte Erkenntnisse nicht vorliegen, da aufgrund obiger These eine entsprechende Übertragung von Empfehlungen für eine Internationalisierung aus der Sicht von Großunternehmungen eben nicht zulässig ist. Durch die begrenzten Finanzierungsmöglichkeiten sowie durch die knappen personellen Ressourcen, die geringe Auslandserfahrung und das Fehlen von Informationen über eine ausgewogene Internationalisierungsstrategie zeigt sich die Internationalisierung als virulente Herausforderung für KMU. Damit das Internationalisierungspotenzial von KMU besser genutzt werden kann, scheint es erforderlich, entsprechende Erfolgsfaktoren speziell für den Mittelstand zu identifizieren und empirisch zu beleuchten,

um auf dieser Basis dann Hinweise für einen erfolgreichen Gang ins „Ausland“ zu generieren.

Die **Komplexität** einer Bearbeitung der Themenstellung zeigt sich zunächst bei einer Durchsicht relevanter Zugangsliteratur darin, dass es mindestens drei betriebswirtschaftliche Forschungsbereiche mit zumindest partieller Objekt-Relevanz gibt: den Forschungsstrang, der sich mit Mittelstandsunternehmen beschäftigt, die Erfolgsfaktorenforschung sowie das strategische Management (einschließlich des Internationalen Managements). Zwar liegen im Rahmen der Mittelstandsforschung durchaus erste konzeptionelle und qualitative Analysen zum Phänomenfeld vor, allerdings dominieren jeweils singuläre Konzepte und Erhebungen zu den drei genannten Forschungsströmen. Zudem überwiegen gerade im Bereich der deutschsprachigen KMU-Literatur häufig deskriptive Fallanalysen sowie eine eher normativ-handlungs-pragmatische Grundorientierung. Die Erfolgsfaktorenforschung zeigt sich in Bezug auf die identifizierten Stellhebel als höchst divergent, was Analyseebene/Aggregationsgrad sowie Ergebnisse betrifft, und das Internationale Management bewegt sich ganz überwiegend in der Welt der Großunternehmen. Insgesamt zeigt sich eine unzureichende Bearbeitung einer erfolgreichen Internationalisierung aus der Sicht und für die Situation einer KMU.

Bis heute steht somit die Entwicklung eines umfassenden Konzepts zur erfolgreichen Internationalisierung von KMU noch aus, das die relevanten Charakteristika der KMU („Mittelstandsforschung“), die spezifischen Erfolgsfaktoren internationalisierender KMU („Erfolgsfaktorenforschung“) und die planerische Ansteuerung des Auslandserfolgs („Strategisches, internationales Management“) unter den vorgenannten Merkmalsbedingungen gesamthaft in einer Studie analysiert und das auch gestaltungszentrierte Implikationen – über die Postulatsebene hinausgehend – liefern könnte. Mit diesen Charakterisierungen sind im Kern die Ausgangssituation und das Arbeitsfeld der Dissertation umrissen.

Mit dem differenziert ausformulierten und hinsichtlich seiner Herleitung bestens begründeten Rahmenkonzept und der bemerkenswerten empirischen Überprüfung durch eine quantitative Analyse des Modells wird insgesamt ein exzellenter Basisstein für die gegenwärtig noch bestehende Lücke im Argumentationsfeld einer „erfolgreichen Internationalisierung im KMU-Bereich“ erarbeitet, dem ich eine weite Verbreitung wünsche.

Vorwort

„Wir sind nur dadurch erfolgreich, dass wir uns im Leben oder im Krieg oder wo auch immer ein einzelnes beherrschendes Ziel setzen und diesem Ziel alle anderen Überlegungen unterordnen.“

Dwight D. Eisenhower

Wenn ich an die Ausarbeitung dieser Dissertation zurückdenke, so war dies ein durchaus herausfordernder aber auch spannender Weg, auf dem ich an der einen oder anderen Stelle glaubte, mein Ziel aus den Augen zu verlieren oder die Zielerreichung nicht mehr zu beherrschen. Ob ich mich „im Krieg“ mit Hypothesenherleitungen und statistischen Auswertungsmethodiken befand, zielsuchend im „Dschungel der Wissenschaft“ umherirrte oder sich mein Privatleben an einigen Wegstellen dem Ziel „Die erfolgreiche Promotion“ unterzuordnen hatte, so gab es doch viele Personen in meinem Umfeld, die mich auf diesem Weg begleitet und unterstützt haben. Sie alle haben dazu beigetragen, dass ich diese Arbeit erfolgreich zu Ende führen konnte. In diesem Zusammenhang spreche ich meinen Wegbegleitern einen großen Dank aus.

Zunächst gilt mein Dank meinem Doktorvater Prof. Dr. Claus Steinle, der es mir ermöglichte, an seinem Institut als Projektmitarbeiter tätig zu sein und zum Thema „Internationalisierung mittelständischer Unternehmungen“ zu forschen. Die Unterstützung während und nach Bearbeitung des Forschungsprojekts, die jederzeit vorhandene Gesprächsbereitschaft sowie die großen Entscheidungs- und Handlungsspielräume haben mich immer wieder motiviert. Mein Dank gilt zudem Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann für die Übernahme des Zweitgutachtens, Herrn Prof. Dr. Daniel Rösch für den Vorsitz der Prüfungskommission und Herrn Dr. Roland Zieseniß in seiner Funktion als wissenschaftlicher Beisitzer im Rahmen der Disputation.

Meinen Kolleginnen Dr. Mirjam Barnert und Dr. Tanja Ernst sowie meinem Kollegen Dr. Dennis Michalak danke ich hiermit herzlichst für die vielen wissenschaftlichen Diskussionen und Anregungen sowie das Zurückholen auf den richtigen Weg. Erst durch ihre Anmerkungen und ihren fachlichen Input hat diese Arbeit den nötigen Feinschliff erhalten.

Auch die vielen heiteren nicht-wissenschaftlichen Gespräche werde ich in guter Erinnerung behalten, da sie zu einem äußerst netten sowie produktiven Arbeitsklima führten. Von unschätzbarem Wert waren zudem die Korrekturarbeiten von Frau Brigitte Mück, Diplom-Ökonomin Antje Schöneck, Diplom-Kaufmann Wolfgang Schubert sowie Diplom-Ökonom Timo Wichmann, die zu einer weitgehenden Fehlerfreiheit der vorliegenden Arbeit beitrugen.

Des Weiteren gilt mein Dank Dr. Stefan Krummaker, der mich überhaupt erst auf die Idee brachte, dieses Vorhaben in Angriff zu nehmen, sowie Volker Schneider für die Unterstützung dieses Forschungsprojekts. Ohne sie wäre diese Arbeit wohl nicht entstanden.

Eine Dissertation zu schreiben kann nie ohne den Beistand der Familie gelingen, die insbesondere während der Schlussphase der Promotion sehr viel Rücksicht auf mich nehmen musste. Mein besonderer Dank gilt daher meiner Mutter und meinen Großeltern, deren Unterstützung mich schon mein ganzes Leben begleitet. Am meisten aber danke ich meiner Frau Christine und meiner Tochter Mariella Zoe für das große Verständnis. Sie haben in den letzten Jahren sehr viel Geduld aufbringen und oftmals auf mich verzichten müssen. Die zur Fertigstellung der Dissertation erforderliche Zeit, die ich somit nicht mit ihnen gemeinsam verbringen konnte, kann ich nicht mehr zurückgeben. Ich kann ihnen aber versichern, dass sie die Erfolgsfaktoren dieser Studie waren. Meiner Familie sei diese Arbeit in besonderer Weise gewidmet.

Hannover, im Juni 2012

Christian Abrahamczik

Inhaltsverzeichnis**Abbildungsverzeichnis..... XV****Abkürzungsverzeichnis XIX**

1	Zur Bedeutung mittelständischer Unternehmungen sowie der Kenntnis erfolgskritischer Einflussfaktoren der Internationalisierung.....	1
1.1	Kleine und mittlere Unternehmungen: Das „Rückgrat“ der deutschen Wirtschaft.....	1
1.2	Globalisierung der Märkte als Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmungen	3
1.3	Zugangswege zur Untersuchung der Determinanten des Internationalisierungserfolgs im Mittelstand: Spezifizierung der Forschungslücke sowie Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	6
2	Grundlagenerschließung sowie Identifikation möglicher Einflussfaktoren einer erfolgreichen Internationalisierung von KMU.....	14
2.1	Charakterisierung mittelständischer Unternehmungen	14
2.1.1	Problematik der Definition kleiner und mittlerer Unternehmungen: Qualitative und quantitative Abgrenzungsmerkmale	14
2.1.2	Differenzierung der Unternehmungstypen „KMU“ und „Großunternehmung“ auf Basis qualitativer Merkmale.....	17
2.2	Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmungen als Erfolgspotenzial im globalen Wettbewerb.....	19
2.2.1	Bestimmung des Begriffs „Internationalisierung“	19
2.2.2	Motive und Ziele internationaler Aktivitäten mittelständischer Unternehmungen	21
2.2.3	Stärken und Schwächen von KMU im Rahmen der Internationalisierung.....	24
2.2.4	Chancen und Risiken von Auslandsengagements im Mittelstand.....	28

2.3	Defizite von Internationalisierungstheorien im Kontext der Mittelstandsforschung: Notwendigkeit der Nutzung alternativer Erklärungsansätze zur Untersuchung von Internationalisierungserfolg.....	30
2.4	Die Erfolgsfaktorenforschung als alternativer Zugangsweg zur Analyse erfolgskritischer Determinanten der Internationalisierung von KMU	33
2.4.1	Grundlagen sowie Methoden der Erfolgsfaktorenforschung	33
2.4.2	Kernelemente und Mängel bisheriger Studien sowie kritische Würdigung der Erfolgsfaktorenforschung in Bezug auf die vorliegende Untersuchung.....	36
2.5	Strategisches internationales Management als Erklärungsansatz zur Realisierung nachhaltiger Internationalisierungserfolge.....	42
2.5.1	Grundlagen des strategischen internationalen Managements.....	42
2.5.1.1	Eruierung wesentlicher Merkmale des strategischen internationalen Managements.....	42
2.5.1.2	Zusammenhang von Erfolgsfaktoren, Erfolgspotenzialen sowie Erfolg im Kontext des strategischen internationalen Managements.....	46
2.5.2	Relevante Ansätze des strategischen Managements im Kontext der Internationalisierung mittelständischer Unternehmungen.....	48
2.5.2.1	Market-Based View (MBV): Erklärung von Erfolgsdivergenzen auf Auslandsmärkten durch externe Einflussfaktoren.....	48
2.5.2.2	Resource-Based View (RBV): Relevanz unternehmensinterner Ressourcen zur Explikation von Internationalisierungserfolg.....	51
2.5.2.3	Competence-Based View (CBV): Auslandsmarktbezogene Kompetenzen als entscheidende Faktoren für die Heterogenität von Unternehmungen und die Entstehung von Internationalisierungserfolg.....	56

2.6	Zwischenfazit: Theoretische Erkenntnisse sowie Notwendigkeit einer Integration von MBV, RBV und CBV zur Erklärung von Internationalisierungserfolg auf Basis der Erfolgsfaktorenforschung	59
3	Zusammenführung relevanter Konzepte sowie Modell- und Hypothesenentwicklung zur Analyse von Internationalisierungserfolg kleiner und mittlerer Unternehmungen	64
3.1	Zur Bedeutung eines Bezugsrahmens im Vorfeld der Modellentwicklung	64
3.1.1	Notwendigkeit und zentrale Aufgaben eines Bezugsrahmens: Bildung eines „Suchraums“ zur Identifikation relevanter Einflussfaktoren auf den Internationalisierungserfolg	64
3.1.2	Strategiekonzept der Design School als integrativer Ansatz und Basis der Entwicklung eines Bezugsrahmens: Gegenüberstellung interner und externer Einflussfaktoren als Grundlage einer Internationalisierungsstrategie	65
3.1.3	Vorstellung eines geeigneten Bezugsrahmens zur Identifikation und Analyse von Erfolgsfaktoren der Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmungen sowie Betrachtung des Inkommensurabilitätsproblems	68
3.2	Überblicksartige Darstellung des zu entwickelnden „Modells potenzieller Erfolgsfaktoren internationalisierender KMU“	73
3.3	Konzeptualisierung des multidimensionalen Konstrukts „Internationalisierungserfolg von KMU“	78
3.4	Exploration potenzieller Einflussfaktoren auf den Internationalisierungserfolg kleiner und mittlerer Unternehmungen sowie Hypothesenentwicklung	83
3.4.1	Ressourcen als Basiselemente einer erfolgreichen Internationalisierung von KMU	83
3.4.1.1	Unternehmungsspezifische Ressourcen als Inputgrößen auslandsmarktbezogener Kompetenzen	83

3.4.1.2	Personelle Ressourcen: Physische und intellektuelle Fähigkeiten der Mitarbeiter von KMU.....	84
3.4.1.3	Finanzielle Ressourcen: Finanzkapital als Voraussetzung zur Realisierung internationaler Aktivitäten	86
3.4.1.4	Produktionstechnologische Ressourcen: Effiziente und effektive Fertigungstechnologie sowie Wissen zur Lösung technischer Problemstellungen.....	88
3.4.1.5	Informationstechnologische Ressourcen: Unterstützung von Kommunikation und Datenaustausch mittels grenzüberschreitender IT-Systeme.....	89
3.4.1.6	Organisationale Ressourcen: Ausrichtung der internen Unternehmungsstrukturen auf internationale Aktivitäten	91
3.4.2	Auslandsmarktbezogene Unternehmungskompetenzen: Ausgewählte Kompetenzen als potenzielle Antezedenten des Internationalisierungserfolgs von KMU.....	93
3.4.2.1	Kompetenzen als intermediäre Variablen zwischen unternehmungsspezifischen Ressourcen und Internationalisierungserfolg.....	93
3.4.2.2	Marktorientierung: Verstehen von Kundenbedürfnissen sowie Kenntnisse über Konkurrenten im Auslandsmarkt als Determinanten des Internationalisierungserfolgs	95
3.4.2.3	Preismanagement: „Pricing“ als Einflussfaktor des Internationalisierungserfolgs	96
3.4.2.4	Qualität: Kongruenz zwischen unternehmungsinternem Qualitätsverständnis und Anforderungen internationaler Kunden als Herausforderung.....	98
3.4.2.5	Marke und Reputation: Aufbau von Differenzierungsmerkmalen als Antezedenten des Internationalisierungserfolgs.....	99

3.4.2.6	Innovation: Generierung eines überlegenen Nutzens für Kunden auf internationalen Märkten durch neuartige Problemlösungen	102
3.4.2.7	Flexibilität: Effektive und effiziente Reaktion von KMU auf Veränderungen und Unsicherheiten in Auslandsmärkten	104
3.4.2.8	Auslandsmarktwissen: Frühzeitige Informationsgewinnung zur Reduktion von Unsicherheiten und Risiken auf internationalen Märkten	106
3.4.2.9	Steuerung der Auslandsaktivitäten: Controlling als potenzieller Erfolgsfaktor für die Internationalisierung von KMU	108
3.4.3	Auslandsmarktattraktivität: Das strukturelle Umfeld einer KMU als unternehmungsexterne Determinante des Internationalisierungserfolgs	111
3.4.3.1	Charakteristika des Auslandsmarkts als moderierende Einflussgrößen	111
3.4.3.2	Standortfaktoren: Faktorbedingungen eines Landes als externe Gegebenheiten im Kontext der Internationalisierung einer KMU	112
3.4.3.3	Nachfragebedingungen: Nachfrage im Auslandsmarkt als Basis der Internationalisierung von KMU	115
3.4.3.4	Verwandte und unterstützende Branchen: Förderung internationaler Wettbewerbsvorteile durch Unternehmungskcluster	117
3.4.3.5	Wettbewerbsintensität: Zunehmende Bedeutung auslandsmarktbezogener Unternehmungskompetenzen bei starker Konkurrenz im Auslandsmarkt	119
3.4.3.6	Staat: Politische Gegebenheiten im Auslandsmarkt als potenzieller Moderator	121