
Was KMU von erfolgreichen „Internationalisierern“ lernen können

Prof. Dr. Dirk Holtbrügge

Lehrstuhl für Internationales Management
Universität Erlangen-Nürnberg
&
Global Management Competence

Constantinus Day & World Consultants Day
Bregenz, 10. Juni 2010



KMU weisen zumeist nur einen geringen Internationalisierungsgrad auf

Internationalisierungsgrad ausgewählter MNU und KMU

| | Auslandsanteil | | |
|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| | Umsatz | Mitarbeiter | Investitionen |
| DaimlerChrysler | 84% | 48% | 19% |
| Volkswagen | 72% | 59% | 39% |
| OMV | 79% | 91% | |
| ... | | | |
| Ø KMU | ca. 20% | < 20% | < 20% |

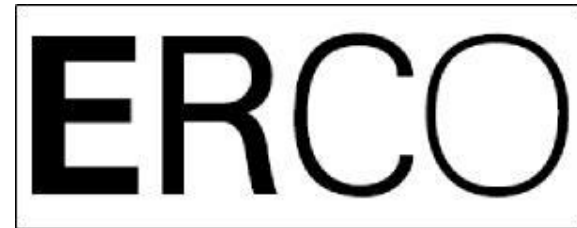
„Wenn der Mittelstand nicht am Globalisierungsprozess partizipieren kann, ist er zu einer Randexistenz in der nationalen Nische verurteilt und damit langfristig vom Aussterben bedroht“ (Kastl/Rödl 2000)



Seit 2006 wurden die Inhaber und Geschäftsführer von mehr als 100 KMU in D und A persönlich befragt

Beispiele für erfolgreiche Internationalisierer

RECARO



FACKELMANN[®]



Rödl & Partner



BIZERBA

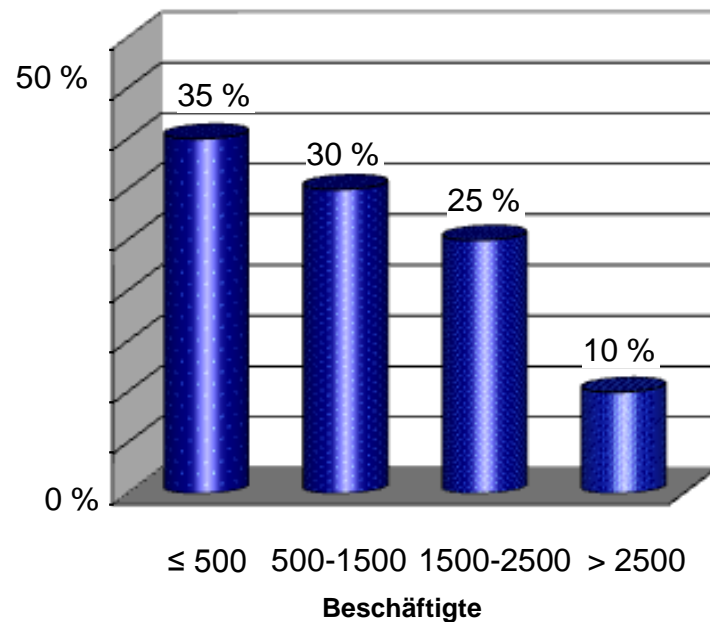


Die untersuchten Unternehmen umfassen ein breites Größen- und Altersspektrum

Größen- und Altersstruktur der untersuchten Unternehmen

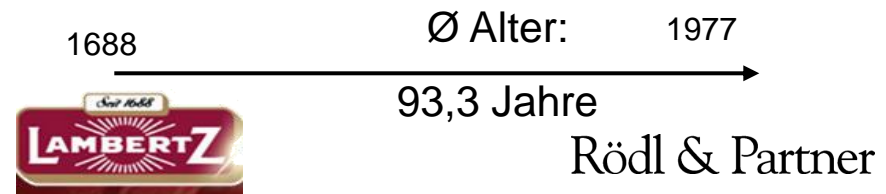
Beschäftigte

Anteil Unternehmen



Gründungsjaar:

Unternehmungen mit Tradition



Ø Umsatz: 380 Mio. €

Erfolgreiche Internationalisierer zeichnen sich durch vier zentrale Merkmale aus

Technologieführerschaft:

Innovation als Garant langfristiger Überlegenheit

➔ *stetiges antizyklisches Innovationsverhalten*

Kundennähe:

Kundenanforderungen als Bestimmungsgröße der Unternehmenspolitik

➔ *sehr gute Kundenkenntnis*

Markt- und Wettbewerbsnähe:

Wettbewerb als Bestimmungsgröße der Innovationskraft

➔ *sehr gute Wettbewerbskenntnis*

Kontinuität:

Beharrlichkeit als Grundlage des Erfolgs

➔ *ausgeprägte Unternehmenskultur*



Erfolgreiche Internationalisierer sind zumeist Technologieführer in ihrer Branche

Patent-Situation ausgewählter mittelständischer Weltmarktführer

| Unternehmen | Hauptprodukt | Beschäftigte | Anzahl Patente | Anzahl Patente pro 100 Mitarbeiter |
|--------------|-----------------------------------------------------|--------------|----------------|------------------------------------|
| Fischerwerke | Befestigungstechnik, Konstruktionsbaukasten-Systeme | 2.350 | 5.500 | 234 |
| Sachtler | Kamera-Stativ | 130 | 40 | 31 |
| Reflecta | Dia-Technik | 500 | 100 | 20 |
| Krones | Etikettiermaschinen | 8.690 | 955 | 11 |
| Siemens | Konglomerat | 417.000 | 48.000 | ~ 11 |

antizyklisches Innovationsverhalten

keine Reduzierung der F&E-Aufwendungen in der Wirtschaftskrise



Erfolgreiche Internationalisierer weisen eine ausgeprägte Kundenorientierung auf

Beispiele



„Ich kenne jeden Kunden auf der Welt selbst und habe auch jeden einzelnen selbst besucht. Dialogbereitschaft mit den Kunden, die in absolut nachfragegerechten Produktentwicklungen resultiert, ohne jedoch die Kunden durch Technikverliebtheit abzuschrecken. Die technischen Spitzenleistungen verbunden mit den besonders engen Kundenbeziehungen bilden unsere Erfolgsmixtur im Heimatmarkt.“



„Wir kontrollieren die Reisekosten unserer Mitarbeiter nicht. Reisen zu unseren Kunden zahlen sich immer aus.“



Erfolgreiche Internationalisierer stehen auf ihrem Heimatmarkt oft in einem scharfen Wettbewerb

„Fitness-Kultur“ als Grundlage erfolgreicher Internationalisierung

| Markt/Produkt | Konkurrierende Unternehmen | Ort | Wettbewerbsposition |
|---------------------------------------|----------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verbindungs- und Befestigungsmaterial | Würth | Künzelsau | Würth unbestritten Nr. 1, Berner härtester Konkurrent |
| | Berner | | |
| Aromen, Duftstoffe | Dragoco | Holzminden | Jeder ist Nr. 1 in bestimmten Teilmärkten; 2003 Fusion zu Symrise |
| | Haarmann&Reimer | | |
| Spielzeuge | Big | Fürth | Beide weltweite Innovatoren im Bereich Spielwaren. 2004 Übernahme von Big durch Simba-Dickie-Group aus Fürth |
| | Playmobil | | |
| Stifte, Schreibgeräte | Staedtler | Nürnberg | Weltmarktführer für Schreibgeräte, Malen und kreatives Gestalten. Schwan-Stabilo Weltmarktführer für Kosmetikstifte |
| | Faber-Castell | Fürth | |
| | Schwan-Stabilo | Heroldsberg | |



Erfolgreiche Internationalisierer zeichnen sich durch eine langfristige Unternehmensstrategie aus

Kontinuität der Geschäftsführung in ausgewählten KMU

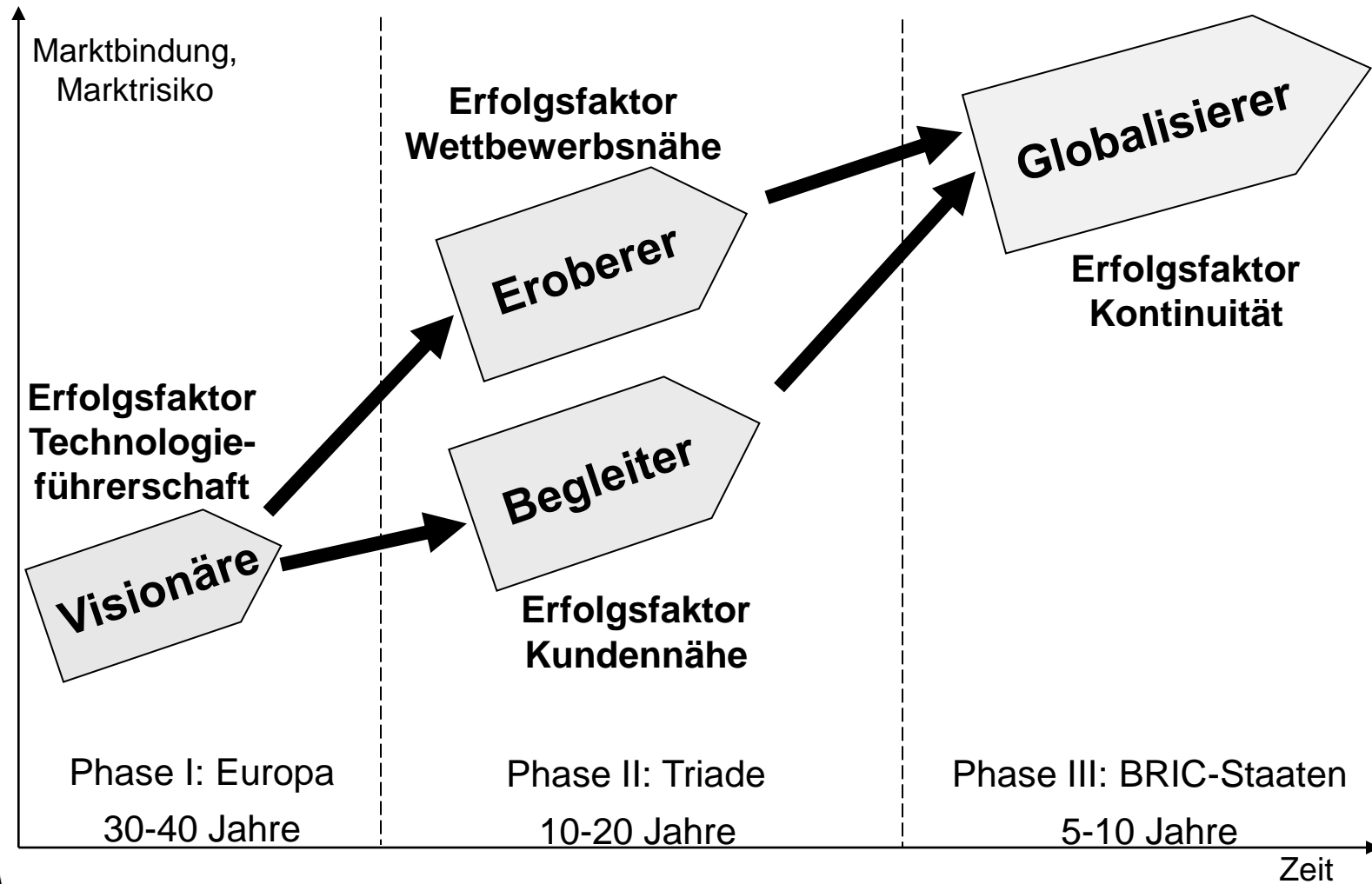
| Unternehmen | Gründung | Hauptprodukt | Alter des Unternehmens | Zahl der Geschäftsführer | durchschnittl. Amtszeit in Jahren |
|----------------|----------|----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Haribo | 1920 | Gummibärchen | 85 | 2 | 42,5 |
| Stihl | 1926 | Motorsägen | 78 | 2 | 39 |
| Bizerba | 1866 | Elektronische Waagen | 138 | 4 | 34,5 |
| Rödl & Partner | 1977 | Beratung | 33 | 1 | 33 |

Internationalisierung als langfristige Strategie und nicht als kurzfristige Reaktion auf Stagnation im Heimatmarkt



Die Relevanz der Erfolgsfaktoren hängt von der jeweiligen Internationalisierungsphase ab

Internationalisierungsphase und Erfolgsfaktoren



Der erste Internationalisierungsschritt erfolgt zumeist in kulturell und geographisch nahe gelegene Märkte

Merkmale von Visionären

Entwicklung und Vorleben einer internationalen Vision („Management by World Map“)



„Wir wollen Weltmarktführer sein!“



„Wir müssen weltweit die Besten werden.“

Erfolgsfaktor: Technologieführerschaft

- F&E-Tiefe sehr wichtig
- Maschinen werden oft selbst hergestellt („Der Starke ist am mächtigsten allein“)



„Patente für maßgefertigte Anlagen werden weder angemeldet noch veröffentlicht; geschweige denn, dass eine Maschine jemals verkauft würde.“

Die weitere internationale Expansion wird häufig durch Kundenanforderungen ausgelöst

Merkmale von Begleitern

Erfolgsfaktor Kundennähe: Internationalisierungspfad wird durch Nähe zu wichtigen Kunden bestimmt



Eissmann
Group Automotive

„Bei Auftrag oder konkretem Wunsch des Kunden gehen wir ins Ausland, weltweit. Wir suchen zuverlässige Partner, die am Standort eine anerkannte Persönlichkeit sein müssen.“

Herausforderungen:

- Abhängigkeit vom Kooperationspartner vermeiden
- Eigene Identität und Vision wahren
- Know-how-Diffusion minimieren

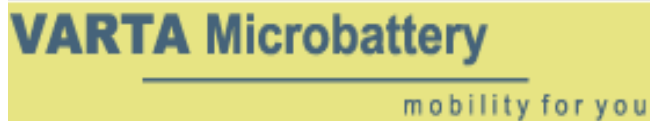
Heraeus *„Kooperationen als erster Schritt, später Aufkauf des Partners.“*



Die Eroberung neuer Märkte stellt hohe Anforderungen an die Managementkapazität

Merkmale von Eroberern

Erfolgsfaktor Markt- und Wettbewerbsnähe: Leistungssteigerung durch Expansion in wettbewerbsintensive Märkte



„Wir gingen in die USA, um unsere Mitarbeiter noch intensiver zu fordern und international wettbewerbsfähig zu werden.“

Rödl & Partner

„Wir wollen immer vor unseren Mandanten vor Ort sein.“

Herausforderungen:



„Ich bin rund 25 Wochen pro Jahr im Ausland unterwegs.“

Wer alles gibt, gibt nie zu wenig

Weidmüller

„Komme gerade von China zurück, muss heute Abend noch nach Tokio und bald wieder nach Indien.“

Manager, die viel reisen, müssen delegieren!



Erfolgreichen Globalisierern gelingt die Balance zwischen Flexibilität und Professionalisierung

Merkmale von Globalisierern

Erfolgsfaktor Kontinuität: Die Internationalisierung darf auch vor kulturell entfernten Zukunftsmärkten nicht halt machen

BIZERBA *„China fast zu spät angegangen, Indien im Visier, Russland kommt.“*
_balanced information

Herausforderungen:

- Schaffung einer globalen Mentalität
- Multikulturelle Managementteams
- keine Kopie des Engagements in Europa und den USA

bürkert *„Wir wachsen und werden professioneller. Sehr viel Projektmanagement ohne Hierarchie. Nicht zu konzernhaft, nicht zu bürokratisch, ständig wechselnde themenbezogene Taskforces. Keine Fürstentümer; keine Stäbe; maximales Fahrzeug Audi A 4. War hart für abgeworbenen Konzern-Manager.“*
Fluid Control Systems



Die Internationalisierung von KMU erfordert eine veränderte staatliche und regionale Förderpolitik

„Wunschliste“

„Uns wäre schon geholfen, wenn uns die Politik in Ruhe lassen würde.“



„Wir haben keine Lobby in Deutschland. Deshalb haben wir einen eigenen Mann nach Brüssel geschickt, der eine neue EU-Richtlinie in unserem Sinne vorbereitet hat.“

- 1 Unterstützung von Kooperationen im Ausland (z.B. Firmenpools)
- 2 Mittelstandorientierte Delegationsreisen als Türöffner
- 3 Fundiertere und verlässliche Informationen
- 4 Interkulturelle Unterstützung



Prof. Dr. Dirk Holtbrügge

Lehrstuhl für Internationales Management

Universität Erlangen-Nürnberg

Lange Gasse 20

D-90403 Nürnberg

Tel.: +49 (911) 5302-452

Fax: +49 (911) 5302-470

email: dirk.holtbruegge@wiso.uni-erlangen.de

www.im-fau.de



Global Management *Competence*
CONSULTING · TRAINING · RESEARCH

www.gm-competence.de

