KMU – fit für Internationalisierung?

Abenteuer Osteuropa

Von Frank Herrmann und Julia Kotsch

Der Mittelstand schaut gebannt auf Osteuropa. Über die Heimmärkte hinaus expandieren wollen vor allem Schweizer KMU. Doch ein Engagement im Ausland birgt Risiken, besonders für KMU. Ohne systematisches Vorgehen werden sie die Chancen der Internationalisierung kaum nutzen können.

Die Globalisierung entfacht ihre eigene Dynamik. In vielen Staaten wird die Liberalisierung forciert. Parallel sorgen sie für mehr Rechtssicherheit und ein hohes Qualifikationsniveau. Nicht zuletzt durch die Erweiterung der Bilateralen Verträge zwischen der Schweiz und der EU auf Osteuropa, sehen sich viele Schweizer KMU vor neue Herausforderungen gestellt.

Auf zu neuen Ufern

In dem Masse, wie sich die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen «vor der eigenen Haustür» verbessern, erkennen KMU aus fast allen Branchen und Industrien der Schweiz die reale Chance, ihren Wirkungskreis ins nahe Ausland auszuweiten. Viele KMU werden durch ein eigenes Engagement oder durch Kooperationen (Allianzen) mit ausländischen Unternehmen versuchen, den stagnierenden oder gar schrumpfenden und gleichzeitig hart umkämpften Heim- und traditionellen Exportmärkten zu entfliehen. Gleichzeitig wollen sie die (noch) vorhandenen Standortvorteile sich anbietender Zielregionen gezielt ausnutzen.

Doch KMU sind für Auslandsaktivitäten nicht per se geschaffen. Ihre Stärken liegen in der Nähe zum Heimmarkt. Und charakteristisch ist für sie ein besonders restriktiv-rationaler Umgang mit Ressourcen und Kapazitäten. Also stellt sich die Frage: Wie kann ein KMU für eine Internationalisierung fit werden?

Im Ausland haben Schweizer KMU kein Heimspiel

Osteuropa – bevorzugte Destination

Mit der Ausdehnung der Bilateralen Abkommen zwischen der Schweiz und der EU auf die osteuropäischen Beitrittsländer ist diese Region als attraktiver und wachsender Wirtschaftsraum noch stärker ins Bewusstsein gerückt. Eine Studie von 2004 belegt, dass Osteuropa für Schweizer KMU bereits seit längerem die bevorzugte Zielregion ist. Laut dieser Studie beabsichtigen in den kommenden fünf Jahren drei von fünf KMU, die sich bis heute nicht oder nur sehr beschränkt im Ausland engagieren, eine Internationalisierung zumeist nach Osteuropa anzugehen. Als Gründe werden genannt:

- Steigende Nachfrage nach hochwertigen Produkten in diesen Absatzmärkten.
- Hohes Qualifikationsniveau vor Ort.
- Signifikante Kostenvorteile insbesondere bei den Arbeitskosten.
- Akzeptable Distanzen zum Markt.
- Vertretbare Kultur- und Mentalitätsunterschiede

Tücken der Internationalisierung

Doch aufgepasst, ein unbedachter und unsystematischer Einstieg von heimischen KMU in die wachsenden Ostmärkte birgt auch grosse Risiken und ist häufig von Misserfolgen geprägt. Auch hier zeigen Studien, dass in der Vergangenheit fast jedes zweite Unternehmen ihre Ziele gar nicht oder nicht auf Anhieb erreichen konnte. Die Gründe lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Falsche Einschätzung der Absatzmarktentwicklungen, der Kundenpräferenzen und Wettbewerber.
- Massive Kostenüberschreitungen aufgrund unrealistischer und/oder unvollständiger Kostenplanungen.
- Unzureichende Ausführungsqualität beziehungsweise Verlust der Kontrolle über die Leistungserstellung.
- Abfluss von Know-how und Auseinanderfallen von Produktion und F&E mit negativen Wirkungen auf die Innovationsfähigkeit.
- Missverständnisse im Umgang mit ausländischen Mitarbeitern, Kunden und Partnern aufgrund kultureller Unterschiede und Kommunikationsschwierigkeiten.
- Falscher Umgang mit den vorherrschenden strukturellen, politischen und sozialen Rahmenbedingungen.

Misserfolgsfaktoren wie diese lassen erkennen, dass ein Scheitern in aller Regel auf fehlende oder unzureichen-

Frank Herrmann, Dr. oec. und **Julia Kotsch,** Dipl.-Kff., Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen, Dufourstrasse 40a, CH-9000 St.Gallen, Tel. +41 (0)71 224 72 00, frank.herrmann@unisg.ch, julia.kotsch@unisg.ch www.item.unisg.ch

de Kompetenzen und Erfahrungen im Auslandsbusiness zurückzuführen sind. Zudem unterschätzt das Management in den KMU häufig den personellen Aufwand, der notwendig ist, damit Geschäftsaktivitäten mit Präsenz in osteuropäischen Absatz- und Beschaffungsmärkten erfolgreich vorbereitet, umgesetzt und geführt werden können.

Welche Kompetenzen werden gebraucht?

Internationale Geschäftsaktivitäten erfordern Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen, die mehr umfassen als die neue geografische Lage und Arbeitssprache. Wesentlich werden Kenntnisse über die ausländischen Marktgegebenheiten (Kunden und Lieferanten), Mitbewerber, Gesetze und Vorschriften sowie die strukturellen und politischen Rahmenbedingungen. Besonders wichtig sind interkulturelle Sozialkompetenzen im Umgang mit Kunden, Lieferanten, Banken, Behörden, Mitarbeitern und Partnern in der Zielregion. All dies sind notwendige Basiskompetenzen für die Internationalisierung. Sie können durch gezielte Vorbereitung und Schulung von den Mitarbeitern erlernt oder durch den Einsatz von Sachspezialisten mit Erfahrung in osteuropäischen Märkten erworben werden.

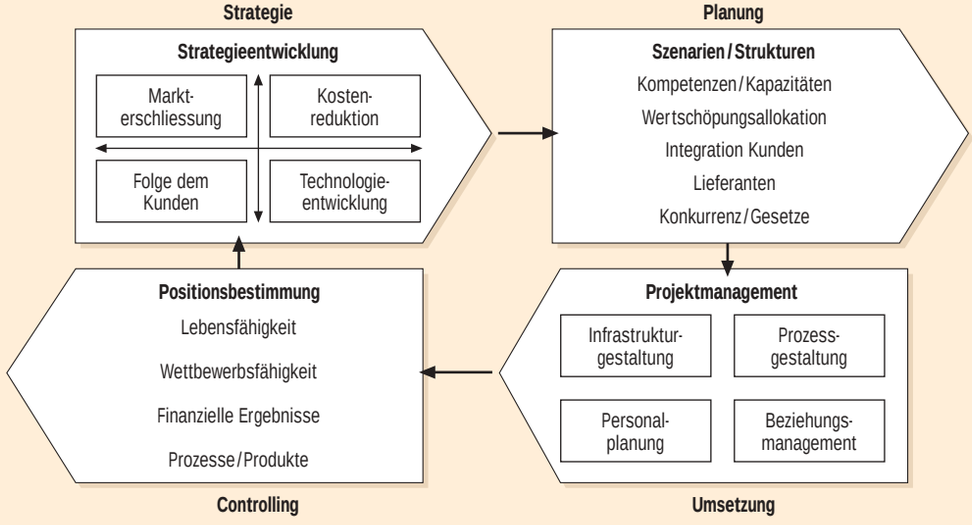
Aus Sicht der Unternehmensführung sind aber die Wandlungs-, Lern- und Innovationsfähigkeit sowie die Kooperations- und Netzwerkfähigkeit auf grosse Distanz von entscheidender Bedeutung. Denn erst sie befähigen ein KMU, sich als Organisation den neuen Herausforderungen mit gewachsener Komplexität rasch und richtig anzupassen. Um einen nachhaltigen Erfolg des Internationalisierungs-Vorhabens sicherzustellen, müssen diese Metakompetenzen von einem Einsteiger ebenfalls «erlernt» werden – kein leichter Prozess für KMU, weil oftmals tief verankerte Einstellungen, Gewohnheiten und Routinen aufgebrochen und verändert werden müssen.

Literatur

E. Fleisch, et al: Verlagern oder nicht? Die Zukunft der produzierenden Industrie in der Schweiz. Studie Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen, Roland Berger Strategy Consultant und Swiss Engineering, 2004.

G. Lay, et al: Leitfaden: Globalisierung erfolgreich meistern. Frankfurt a. M., VDMA Verlag, 2001.

Internationalisierung managen



Management der Internationalisierung

Jedes KMU, das ernsthaft beabsichtigt, Internationalität als Geschäftsoption wahrzunehmen, sollte sich intensiv und auch über einen längeren Vorbereitungszeitraum damit auseinandersetzen. Es muss möglich sein, an dieser Herausforderung zu «reifen» und sich die notwendigen Kompetenzen anzueignen. Gefordert sind der Einbezug aller Betroffenen und eine umfassende Betrachtung des ganzen Unternehmens mit seinen Beziehungen zur Umwelt und zu allen relevanten Aspekten und Rahmenbedingungen. Über die Aspekte der Internationalisierung sollte man sich strategisch und operativ genau im Klaren sein. Auf dieser Basis können Entscheidungsgrundlagen und Gestaltungsempfehlungen erarbeitet und umgesetzt werden. Das Vorgehensmodell «Internationalisierungs-Management» des Institutes für Technologiemanagement der Universität St.Gallen (Grafik) bietet hierzu einen praktikablen Ansatz:

Strategisches Controlling – Positionsbestimmung: Bevor sich ein KMU über eine Internationalisierung seiner Wertschöpfungskette mit allfälligem Standort in Osteuropa Gedanken macht, sollte die aktuelle Wettbewerbsposition und -fähigkeit ermittelt werden. Es muss Klarheit herrschen, ob die Existenz und Entwicklung des KMU tatsächlich vom Einbezug neuer ausländischer Absatz- und Beschaffungsmärkte abhängt.

Strategie – Strategieerarbeitung: Ausgehend von der eigenen Positionsbestimmung und den vier Grundoptionen für Standortstrategien sind die für das eigene Unternehmen relevanten strategischen Optionen zu erarbeiten. Eine oder mehrere Kombinationen der vier Grundoptionen (Grafik 2) wird bei Schweizer KMU häufig anzutreffen sein. Damit steigt aber auch die Komplexität, da mehrere strategische Aspekte berücksichtigt werden müssen.

Planung I – Szenarienplanung: Zur Vermeidung von Risiken und Ausnutzung von Chancen müssen alle strategischen Optionen mit einem Grobkonzept (Szenario) versehen und hierfür quantitative Berechnungen nach dem «Total-Cost-to-Serve-Prinzip» erstellt werden. Ergebnisse dieser Schritte sind belegbare Fakten, die eine Auswahl der besten Option erlauben.

Planung II – Strukturplanung: Jetzt gilt es, das Internationalisierungs-Projekt sorgfältig und realistisch vorzubereiten. Die wichtigsten Elemente dabei sind, abgestützt auf das ausgewählte Szenario, eine effiziente Allokation der Wertschöpfungskette,

die Bestimmung der hierfür notwendigen Kompetenzen und Ressourcen (Personal, Assets), der frühzeitige Einbezug von Kunden und Zulieferern, aber auch von Finanzgebern und Behörden sowie die Sicherstellung einer kompetenten Unterstützung des Vorhabens vor Ort durch einen Kooperationspartner und/oder die Entsendung eigener Mitarbeiter. Ebenso wichtig sind planerische Anpassungen am Heimatstandort sowie die konzeptionelle Ausgestaltung der neuen Schnittstellen.

Ein Denkmodell der Internationalisierung

Umsetzung – Projektmanagement: Durch ein professionelles Projektmanagement mit Augenmass und Führungsstärke muss das Internationalisierungs-Projekt strategiekonform umgesetzt werden. Dabei werden im Verlaufe der Realisierung aufgrund wachsender Erkenntnisse kleinere Anpassungen und Korrekturen an der Strukturplanung nicht zu vermeiden sein. Die Kunst des Projektmanagements besteht darin, die anvisierten Vorteile aus den umfassenden Vorarbeiten (insbesondere Strategie- und Szenarienplanung) auszuschöpfen.

Operatives Controlling – Positionsüberprüfung: Mit einem angepassten operativen Controlling lassen sich Fortschritt und Zielerfüllung des Auslandsengagements überprüfen, und es kann frühzeitig korrigierend eingegriffen werden. Ausgerüstet mit Informationen und Kennzahlen, gestärkt durch erworbene Kompetenzen und Erfahrungen vor Ort, kann das Engagement in Osteuropa fortlaufend optimiert werden.

Von Erfolgsbeispielen lernen

Es ist unbestritten: ein Internationalisierungs-Projekt in Osteuropa muss von einem KMU mit seinen beschränkten Personalressourcen weitgehend selbst getragen werden. Der Erfolg hängt ab vom «Learning by Doing», von einer überdurchschnittlichen Motivation und einem grossen Engagement des Managements. Unsere Erfahrungen zeigen, dass die Erfolgsquote durch ein ganzheitliches und systematisches Vorgehen und durch eine kompetente externe Begleitung signifikant verbessert werden kann. Besonders hilfreich dabei ist ein gezielter Erfahrungsaustausch mit anderen KMU, die bereits Erfolge vorweisen können. Solche «Arbeitskreise» fördern Lernprozesse. So gerüstet kann auch ein KMU-Einsteiger das Abenteuer Osteuropa wagen. MQ

Anzeige