

Potenziale der internationalen Vermarktung in KMU

Entwicklung eines Instrumentes zur Selbstanalyse der kritischen Erfolgsfaktoren



Prof. Dr. Cornelius Herstatt, Dr. Stephan Buse, Rajnish Tiwari, Solveigh Hieber

Projekt „Regionale Innovationsstrategien“ (RIS) Hamburg
im Auftrag der Behörde für Wirtschaft und Arbeit,
Freie und Hansestadt Hamburg
sowie der Innovationsstiftung Hamburg

Impressum

- Herausgeber:** Technische Universität Hamburg-Harburg
Institut für Technologie- und Innovationsmanagement
Prof. Dr. Cornelius Herstatt
Schwarzenbergstr. 95, D-21073 Hamburg
Tel: +49 – (0)40 – 428 78 – 37 77
Fax: +49 – (0)40 – 428 78 – 28 67
Internet: www.tu-harburg.de/tim/
- Studienleitung:** Prof. Dr. Cornelius Herstatt
- Projektteam:** Dr. Stephan Buse
Dipl.-Kfm. Rajnish Tiwari
Dipl.-Kfm. Christoph Stockstrom
Sören Klatt
- Auflage:** März, 2007

Zusammenfassung

Die Globalisierung hat die Weltwirtschaft in den letzten Jahren signifikant verändert. Globale Trends lassen Märkte weiter zusammenwachsen, so dass der Distanzschutz immer weniger wirkt. Dies zwingt Unternehmen jeder Größe zu Veränderungen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das Thema der internationalen Vermarktung ist dabei von zunehmender Bedeutung. Kleine und mittlere Unternehmen stehen diesbezüglich jedoch vor besonderen Herausforderungen, da ihnen häufig das erforderliche Know-how und/oder wichtige Ressourcen zur Durchführung fehlen. Hier setzt die vorliegende Studie an. Um die möglichen negativen Folgen einer fehlerhaften internationalen Vermarktungsstrategie zu reduzieren, wurde das POINT-Analyseinstrument konzipiert. In Form eines Fragenkatalogs hilft es KMU, die kritischen Erfolgsfaktoren im Prozess der internationalen Vermarktung zu identifizieren, so dass Fehler im Internationalisierungsprozess vermieden werden können.

Inhaltsverzeichnis

1. Projekthintergrund und Zielsetzung	6
2. Methodik der Untersuchung	9
3. Projektstudie POINT-Analyse	13
3.1. Aufbau der Studie	13
3.2. Grundlagen der internationalen Vermarktung in KMU	13
3.2.1. Der Begriff Internationalisierung	13
3.2.2. Besonderheiten im Internationalisierungsprozess von KMU	14
3.3. Die Erstellung der POINT-Analyse	16
3.3.1. Ziel der POINT-Analyse	17
3.3.2. Unternehmensinterne Erfolgs- und Risikofaktoren	19
3.3.3. Externe Einflussfaktoren für KMU bei der internationalen Vermarktung	38
3.3.4. Methoden der POINT-Analyse	42
3.3.5. Die POINT-Analyse	50
4. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Implikationen.....	83
Literaturverzeichnis	85

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Branchenspezifische Aktivitäten in der internationalen Vermarktung	7
Abbildung 1.2: Die fünf größten Innovationshemmnisse von Hamburger KMU	8
Abbildung 3.1: Die Phasen des Innovationsprozesses und Internationalisierung	14
Abbildung 3.2: Kritische Entscheidungen im internationalen Marketing.....	17
Abbildung 3.3: In- und Output der POINT-Analyse.....	18
Abbildung 3.4: Übersicht der Unternehmensinternen Erfolgs- und Risikofaktoren	20
Abbildung 3.5: Hemmnisse bei der internationalen Vermarktung	21
Abbildung 3.6: Branchenspezifische Angaben zu fehlenden Ressourcen	22
Abbildung 3.7: Übersicht über die möglichen Kosten bei der Internationalisierung	23
Abbildung 3.8: Kulturebenenmodell von Schein	28
Abbildung 3.9: Quantitativ-absolute Betrachtung der internationalen Unternehmung	32
Abbildung 3.10: Überblick der Internationalisierungsziele von KMU	33
Abbildung 3.11: Übersicht der auslandsbezogener Einflussfaktoren	38
Abbildung 3.12: Variablen und Indikatoren eines Einflussfaktors	44
Abbildung 3.13: Strukturierte Erstellung eines Netzplans	47
Abbildung 3.14: Hierarchie der Erfolgsfaktoren, Indikatoren und Variablen.....	48
Abbildung 3.15: Ausschnitt aus der Liste der Einflussfaktoren, Variablen und Indikatoren mit zugehörigen Anordnungsbeziehungen	49
Abbildung 3.16: Ausschnitt aus der Anordnungs-Matrix	49
Abbildung 3.17: Struktur der POINT-Analyse.....	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1: Globale Einflussfaktoren.....	39
Tabelle 3.2: Branchenspezifische Einflussfaktoren	41
Tabelle 3.3: Übersicht der Netzplantechniken.....	47
Tabelle 3.4: Übersicht Block 1	53

1. Projekthintergrund und Zielsetzung

Globalisierung und Internationalisierung haben sich als zentrale Themen für Unternehmen herausgebildet. Weltweit stattfindende Entwicklungstrends fördern die strategische Orientierung in Richtung der globalen Märkte. Der Abbau tarifärer Handelsbarrieren sowie die Liberalisierung der Kapitalmärkte stellen zwei dieser Trends dar. Weiterhin ist eine zunehmende Durchsetzung international gültiger Spezifikationen und Standards zu beobachten, die vor allem von großen Unternehmen vorangetrieben wird, um durch standardisierte technische Merkmale besser auf dem internationalen Märkten wirtschaften zu können.¹ Darüber hinaus ist eine Homogenisierung der Geschmacksrichtungen zu beobachten, der durch die weltweite Verbreitung von Informationsmedien, vermehrte Reiseaktivitäten und höhere Ausbildungsstandards begründet wird.² Sinkende Transportkosten für physische Güter und Informationen sowie verkürzte Produktlebenszyklen, bei gestiegenen Forschungs- und Entwicklungskosten sind weitere Tendenzen, die die Internationalisierung vorantreiben.³ Diese globalen Trends haben Märkte zusammenwachsen lassen: „Der Distanzschutz wirkt immer weniger.“⁴ Dies zwingt Unternehmen zu Veränderungen und ermöglicht neue Optionen, Wettbewerbsvorteile zu erhalten oder auszubauen. Daher hat sich in den letzten Dekaden die Internationalisierung stark beschleunigt und ist immer wichtiger geworden.⁵

Das Auftreten auf internationalen Märkten ist nicht nur den Großunternehmen vorbehalten, sondern kennzeichnet ebenfalls das Verhalten vieler kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), die mit 99% der Unternehmen eine wichtige Säule der Volkswirtschaft darstellen.⁶ Zwischen Großunternehmen und KMU bestehen jedoch große charakteristische Unterschiede.⁷ Insbesondere aus der für kleine und mittlere Unternehmen typischen geringen Ressourcenausstattung ergeben sich nur begrenzte Möglichkeiten in der Vorbereitung und der Umsetzung der Internationalisierung.⁸ Literatur, die sich als Hilfestellung für KMU bei der internationalen Vermarktung versteht, konzentriert sich bisher vor allem auf den Export, der noch immer die häufigste Form der Internationalisierung dieser Unternehmensgruppe darstellt.⁹

¹ Vgl. Macharzina (2002), S. 847.

² Vgl. Levitt (1983), S. 92ff..

³ Vgl. Macharzina (2002), S. 849; Altobelli (2006), S. 111; Gutberlet / Knobloch (2002), S. 317.

⁴ Ergenzinger / Krulis-Randa (2006), S. 93.

⁵ Vgl. Hollenstein (2005), S.431; Gutberlet / Knobloch (2002), S. 317; Barkema / Bell / Pennings (1996), S. 151.

⁶ Vgl. Bamberger / Evers (1997), S. 378; KfW et. al. (2006), S. 3; Bamberger / Wrona (2002), S. 275.

⁷ Vgl. Pfohl (1997), S. 2.

⁸ Vgl. Altobelli (2006), S. 111.

⁹ Vgl. Hollenstein (2005), S.431.

Die zuvor beschriebenen Probleme kleiner und mittelgroßer Unternehmen im Bereich der Internationalen Vermarktung griff das Institut für Technologie- und Innovationsmanagement (TIM) der Technischen Universität Hamburg-Harburg (TUHH) im Rahmen seiner Untersuchungen zum RIS-Hamburg-Projekt¹⁰ auf. Die vorliegende Studie ist Bestandteil dieses Projektes und dient der Identifikation von Handlungsfeldern zur Stärkung der Innovationsfähigkeit von KMU in der Metropolregion Hamburg.

Ausgewählte Ergebnisse der RIS-Befragung

Im Rahmen einer für das RIS-Hamburg-Projekt grundlegenden branchenübergreifenden empirischen Erhebung¹¹ wurden die Innovationshemmnisse von KMU in der Metropolregion Hamburg untersucht. Die Befragung ergab, dass nur ein geringer Teil der Hamburger KMU international tätig ist (Abbildung 1.1). Im selben Zuge wurde die Vermarktung aber auch an vierter Stelle der größten Innovationshemmnisse genannt (Abbildung 1.2). Ein Ergebnis, das durch Experteninterviews in den im Rahmen des RIS-Projektes zu untersuchenden Branchen eindeutig gestützt wurde.

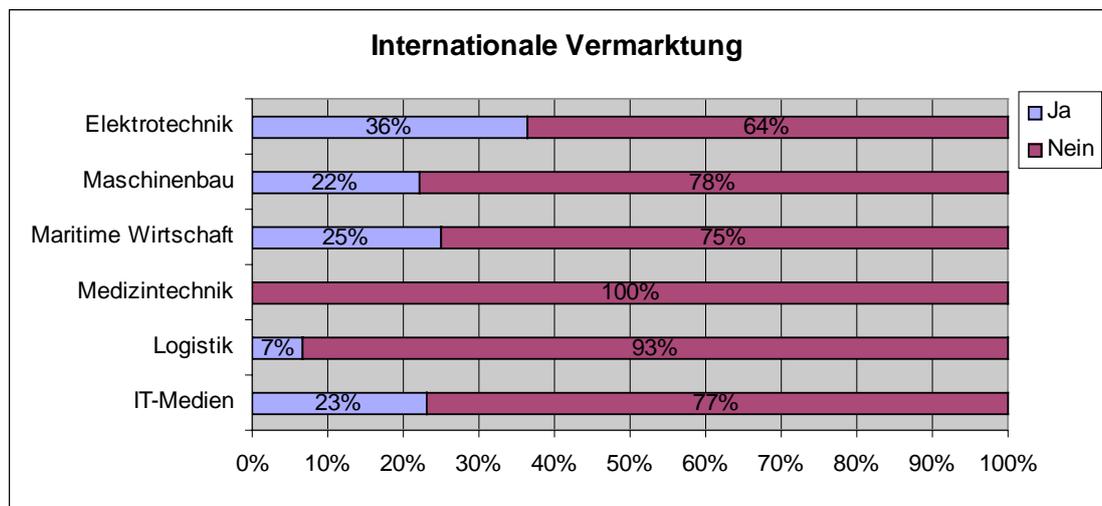


Abbildung 1.1: Branchenspezifische Aktivitäten in der internationalen Vermarktung

¹⁰ Das Projekt „RIS-Hamburg“ (RIS = Regionale Innovationsstrategien) ist ein von der Behörde für Wirtschaft und Studie der Freien und Hansestadt Hamburg sowie der Innovationsstiftung Hamburg initiiertes und von der EU gefördertes Programm.

¹¹ Siehe dazu: Abschlussbericht „Ergebnisse der RIS-Befragung“ des TIM/TUHH

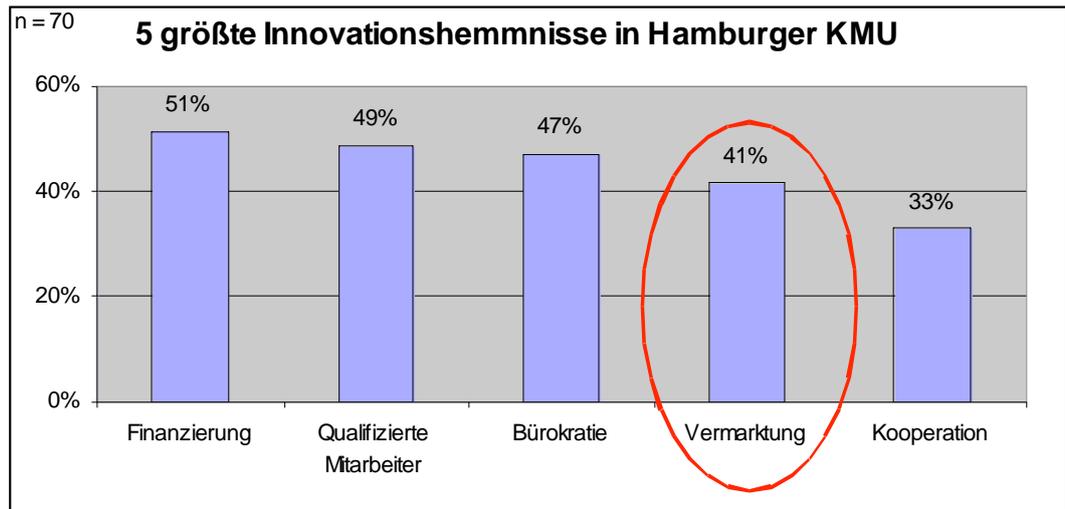


Abbildung 1.2: Die fünf größten Innovationshemmnisse von Hamburger KMU

Ableitung des Untersuchungsschwerpunktes

Die Internationalisierungsforschung betrachtet vor allem die Entwicklung von Großkonzernen, jedoch weniger die von KMU. Dennoch gibt es zahlreiche Ansätze und Studien, die den Internationalisierungsprozess von kleinen und mittleren Unternehmen und seine Determinanten erfassen. Die Notwendigkeit, Chancen und drohende Gefahren frühzeitig zu erkennen, ist durchaus bekannt. Die charakteristischen Erfolgs- und Risikofaktoren von KMU bei der Internationalisierung sind in einigen Studien erfasst worden.¹² Die Aufnahme und Erweiterung von Auslandsaktivitäten erfordert jedoch eine systematische Planung, die von kleinen und mittleren Unternehmen häufig nicht erbracht werden kann.¹³ Die Schlussfolgerung, die Erfolgs- und Risikofaktoren gezielt zu nutzen, um die unternehmensspezifischen Chancen und Schwächen zu erkennen, ist bisher nicht erbracht worden. Stattdessen verläuft der Prozess der Internationalen Vermarktung in sehr vielen KMU noch immer eher zufällig und unstrukturiert. Dieser Problemstellung widmet sich die vorliegende Studie.

Ziel der Studie

Die Studie hat die Entwicklung eines KMU spezifischen Instrumentes zur Analyse der kritischen Erfolgsfaktoren bei der internationalen Vermarktung in Form einer Checkliste zum Ziel. Im Einzelnen geht es um die Beantwortung folgender Fragestellungen

¹² Vgl. Nienaber (2003), S. 35ff. und S. 191ff.; Ergenzinger (2006), S. 93ff.; Müller / Kornmeier (2002), S. 99ff.; Müller-Stewens / Lechner (2002), S. 381ff.; Barkema / Bell / Pennings (1996), S. 151ff.; Hollenstein (2005), S.431ff.; Choo / Mazzarol (2001), S. 293ff..

¹³ Vgl. Altobelli (2006), S. 111.

1. Welches sind die Erfolgs- und Risikofaktoren für die internationale Vermarktung von kleinen und mittleren Unternehmen?
2. Wie können diese Erfolgs- und Risikofaktoren erkannt und unternehmensspezifisch gewertet werden?
3. Wie können Risiken vermieden und Erfolgspotenziale genutzt werden?

2. Methodik der Untersuchung

Belegt durch verschiedenste Studien (siehe Punkt 1) nutzen nur wenige KMU die Chancen der Internationalen Vermarktung ihrer Leistungen. Die Gründe hierfür sind zum einen fehlendes Methodenwissen, zum anderen (bedingt durch den ersten Grund) die Angst vor dem Scheitern und damit verbundenen negativen Auswirkungen auf das Gesamtgeschäft. Die Aufbereitung und Vermittlung von Methodenwissen erfolgt bereits in breiter Form, so dass hierfür kein weiterer Bedarf besteht. Experteninterviews mit Verbandsvertretern - Herr März (BDI), Herr Sandvoss (VDMA), Frau Dr. Adlkofer (Norgenta), Dr. Neumann (hamburg@work) und Kammervertretern - Frau Nienstädten (Handelskammer Hamburg) sowie Behördenvertretern (Frau Schulze-Foth und Herr Kraxner (BWA), Dr. Bötsche nebst Mitarbeitern (WTSH-Kiel) bekräftigten unsere Idee, dass KMU ein Instrument benötigen, mittels dessen sie die kritischen Erfolgsfaktoren einer möglichen Internationalisierung im Bereich der Vermarktung eigenständig (und damit kostenlos bzw. kostengünstig) analysieren können. Um dieses Selbstanalyseinstrument in Form einer Checkliste (unternehmensinterner Fragebogen) entsprechend der Bedürfnisse der KMU entwickeln zu können, wurden folgende Maßnahmen durchgeführt.

Workshops und Prozessbegleitende Arbeitskreise mit Hamburger KMU

- ✚ 20.06.2006 - halbtägiger Workshop mit KMU aus den Branchen Maschinen- und Fahrzeugbau: Stahlberg Roensch GmbH & Co. KG, Mantis ULV-Sprühgeräte GmbH, Softal Electronic GmbH
- ✚ 08.09.2006 - halbtägiger Workshop mit KMU aus der Branche IT/Medien
Teilnehmende Unternehmen: Evercare GmbH, Brand Science Institute GmbH, Mediplex GmbH
- ✚ Zielsetzungen beider Workshops:
 - Ermittlung der kritischen Erfolgsfaktoren im Rahmen der Internationalen

Vermarktung

- Ableitung inhaltlicher Vorschläge für die Entwicklung der POINT-Analyse

Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse der Workshops

- KMU fehlt es in der Regel an Personal mit internationalen Erfahrungen
- KMU unterschätzen den personellen und finanziellen Aufwand einer Internationalisierung
- Grundlegendes Know-how fehlt bezüglich
- Analyse Erfolg versprechender Zielmärkte
- Bestimmung der Markteintrittsstrategie
- Festlegung des Markteintrittszeitpunktes
- Bedarf an interkulturellem Training
- KMU sind selbst die grundlegendsten Informationsquellen nicht bekannt

 Als Folge des Workshops starteten zwei Unternehmen (Stahlberg Roensch GmbH & Co. KG sowie die Mediplex GmbH) Initiativen zur internationalen Vermarktung ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen. Diese wurden vom TIM der TUHH im Rahmen des RIS-Hamburg-Projektes begleitet, was zwei positive Aspekte zur Folge hatte. Die Ausarbeitung der POINT-Analyse diente der innerbetrieblichen Analyse der internationalen Vermarktungspotenziale, wodurch gleichzeitig die Praktikabilität des Analyseinstrumentes getestet wurde.

Des Weiteren wurden **zwei Informations- und Diskussionsveranstaltungen** durchgeführt, mit denen folgende Ziele verfolgt wurden:

-  Erfahrungsaustausch bezüglich sowie Bewusstseinsbildung für die Notwendigkeit und mögliche Probleme bei der internationalen Vermarktung von Produkten/ Dienstleistungen
-  Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren im Rahmen der Internationalen Vermarktung zur Ableitung inhaltlicher Vorschläge für die Entwicklung der POINT-Analyse

Inno-Talk am 26. Oktober 2006

Informations- und Diskussionsveranstaltung in Kooperation mit dem hit-Technologiepark (Hamburg) zum Thema „Auslandsexpansion und Innovationen bei KMU“.

Teilnehmer: 30 Hamburger KMU aus unterschiedlichen Zielbranchen, wobei die Mehrzahl der teilnehmenden KMU der Maschinenbaubranche angehört.

Zielsetzung der Veranstaltung: Erfahrungsaustausch bezüglich sowie Bewusstseinsbildung für Notwendigkeit und mögliche Probleme bei der internationalen Vermarktung von Produkten/ Dienstleistungen.



INNO-Talk III &

KMU-Förderung durch RIS-Hamburg und der TUHH

Sehr geehrte Damen und Herren,

der hit-Technopark und das Institut für Technologie- und Innovationsmanagement (TIM) der Technischen Universität Hamburg-Harburg laden Sie zu einer weiteren INNO-Talk Expertenrunde

am **Donnerstag, den 26. Oktober, 18.30 bis 21.30 Uhr**, in den hit-Technopark, Tempowerkring 6, in 21079 Hamburg ganz herzlich zu nachfolgendem Thema ein:

Auslandsexpansion und Innovation bei KMU's

Produktionsverlagerung, Vertriebsaufbau - was ist zu beachten
Bedeutung und Wirkung von Auslandsexpansionen für die Innovationsentwicklung

Experten aus einem Konzernunternehmen und einem klassischen KMU berichten:

Frau Nicole Hess

Sales-Director bei der **Harburg-Freudenberger Maschinebau GmbH** (ehemals Thyssen-Krupp)

- Aufbau einer Vertriebsorganisation Süd Ost Asien -

und

Herr Gunnar Gliesche

Leiter Gußteilenachbehandlung bei der **Lüneburger Eisenwerk GmbH**

- Erfahrungen mit der Produktionsverlagerung nach Polen / Ungarn -

1st Hanseatic India Colloquium am 23. November 2006

Informations- und Diskussionsveranstaltung in Kooperation mit der Hamburger Wirtschaftsförderung GmbH, dem indischen Generalkonsulat sowie der Elga Biotech GmbH zum Thema „Healthcare and Biotech Sector: Emerging Opportunities in Indo-German Cooperation“.

Teilnehmer: 80 Personen aus Wissenschaft, Wirtschaft (ca. 50 Hamburger KMU aus dem Life Science Sektor) sowie Behördenvertreter.

Zielsetzung der Veranstaltung: Erörterung der Kooperations- und Vermarktungschancen deutscher Unternehmen der Life Sciences in Indien.



Colloquium 23 November 2006



“Healthcare and Biotech Sector: Emerging opportunities in Indo-German Cooperation”

A colloquium on the topic as mentioned above is proposed to be held on

Thursday, 23 November 2006

14:00 to 18:00 h, 18:00 to 20:00 h: Get together for Networking

Venue: Technical University Hamburg-Harburg, Conference Room

The Programme will include approximately six lectures to be delivered by reputed speakers from industry and academic institutions followed by ample time for discussions and networking. The final programme will be published soon on these pages.

Organisers:

Consulate General of India, ELGA Biotech, HWF Hamburg Business Development Corporation, keme e.V., MCC Marketing Concept Consulting Administration GmbH, Technical University Hamburg-Harburg, Dept. Technology and Innovation Management.

Basierend auf den Ergebnissen der vorgestellten Workshops, Prozessbegleitenden Arbeitskreisen sowie der Informations- und Diskussionsveranstaltungen wurde die POINT-Analyse in Form einer Checkliste (unternehmensinterner Fragebogen) entwickelt. Sie wird im Folgenden vorgestellt.

3. Projektstudie POINT-Analyse - „Potenziale der Internationalen Vermarktung in KMU“

3.1. Aufbau der Studie

Die Studie ist in drei Kapitel untergliedert. Basierend auf der Erläuterung der Grundlagen der internationalen Vermarktung in KMU wird das Instrument zur Selbstanalyse der Potenziale der internationalen Vermarktung in KMU – die **POINT**-Analyse¹⁴ - definiert. Dabei werden die grundlegenden Werkzeuge beschrieben und die Erfolgs- und Risikofaktoren der internationalen Vermarktung herausgearbeitet. Im dritten Abschnitt wird das Analyseinstrument präsentiert.

3.2. Grundlagen der internationalen Vermarktung in KMU

Im Folgenden Abschnitt soll zunächst eine Begriffsklärung der Internationalisierung und Abgrenzung der internationalen Vermarktung für die weitere Arbeit erfolgen. Im zweiten Teil dieses Abschnitts werden die Besonderheiten der KMU bei der Internationalisierung und der internationalen Vermarktung diskutiert.

3.2.1. Der Begriff Internationalisierung

Der Begriff Internationalisierung wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet. Meist wird die Internationalisierung über die Wertschöpfungstiefe eines Unternehmens im Ausland definiert. Mit dem Begriff Internationalisierung wird sowohl ein statischer Zustand beschrieben, als auch ein Prozess bezeichnet.

Dülfer¹⁵ definiert die internationale Unternehmenstätigkeit als Aufnahme jeglicher Art von grenzüberschreitender Tätigkeit. Dabei können die Internationalisierungsaktivitäten von Unternehmen sehr unterschiedliche Formen und Intensitäten erfassen: Primäre Internationalisierungsformen sind nach Dülfer Export, Lizenzierung und Direktinvestitionen. Nach Pausenberger liegt eine Internationalisierung dagegen erst dann vor, wenn „sich eine Unternehmung dauerhaft in einem Auslandsmarkt integriert, was in erster Linie durch Investition und Aufnahme einer Produktionstätigkeit geschieht.“¹⁶

¹⁴ POINT steht für **PO**ttential zur **IN**Ternationalisierung.

¹⁵ Vgl. Dülfer (2001), S. 127.

¹⁶ Pausenberger (1992), S. 200.

Diese Ansätze sind anderen jedoch zu kurz gegriffen. Perlitz¹⁷ fasst die Internationalisierung konzeptionell als Phänomen auf, das das Unternehmen als Ganzes erfasst. Auch Macharzina bezieht die Internationalisierung auf „...sämtliche grenzüberschreitende Formen der Geschäftstätigkeit...“.¹⁸

In dieser Studie liegt der Fokus auf der internationalen Vermarktung und umfasst somit nur einen kleinen Teil der Facettenvielfalt der Internationalisierung. Dennoch soll für das gemeinsame Grundverständnis in dieser Arbeit dem weitreichenden Verständnis der Internationalisierung von Perlitz und Macharzina gefolgt werden. Dieses Verständnis steht mit den unterschiedlichen Prozessmodellen keineswegs im Widerspruch. In der Abbildung 3.1 ist die Abgrenzung der internationalen Vermarktung gegenüber anderen internationalen Aktivitäten, durch beispielsweise Kooperationen im Entwicklungsprozess, dargestellt.



Abbildung 3.1: Die Phasen des Innovationsprozesses und Internationalisierung¹⁹

3.2.2. Besonderheiten im Internationalisierungsprozess von KMU

Die gesamt und einzelwirtschaftliche Bedeutung der Internationalisierung von KMU gilt heutzutage als unbestritten.²⁰ Rund 400.000 kleine und mittleren Unternehmen – das sind etwa 40 Prozent der deutschen KMU- sind bereits international tätig.²¹

Die Internationalisierungsziele dieser Unternehmen sind meist absatzorientiert, wie die Erschließung neuer Märkte. Eine Verbesserung von Kostenstrukturen, beispielsweise durch eine Produktion in Ländern mit niedrigerem Lohnkostenniveau, wird an zweiter Stelle genannt.²²

Das Hauptmerkmal von KMU im Internationalisierungsprozess sind fehlende Ressourcen in den Bereichen Personal, Kapital und Produktion und nur begrenzt vorhandene Informationen.²³ Dies entspricht auch den Hinderungsgründen für KMU international Tätig zu werden. Laut einer

¹⁷ Vgl. Perlitz (2004), S. 8.

¹⁸ Macharzina (2003), S. 839.

¹⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Herstatt, Verworn (2003), S. 9.

²⁰ Vgl. Bamberger / Evers (1997), S. 378.

²¹ Vgl. Ernst&Young (2003), S.24 und Bamberger / Wrona (2002), S. 275.

²² Vgl. Studien von Nienaber (2003), S. 203 und Ernst&Young (2003), S.24.

²³ Vgl. hierzu unter anderem Kaufmann (1995),S.29 ; Baird / Lyles / Orris (1994), S.50; Niehoff / Reitz (2001), S. 35 und Choo / Mazzarol, S.295.

Studie von Ernst&Young²⁴ ist der Haupthinderungsgrund, den 27 % der befragten Unternehmen angaben, dass die notwendigen Investitionen für ein Auslandsengagement zu teuer seien. 17% der KMU sind der Meinung nicht über genügend Kompetenz oder Kenntnisse zu verfügen, um bei einer Internationalisierung erfolgreich zu sein. Daraus resultieren eine stärkere Wachstumsrestriktion und eine geringere Wahrscheinlichkeit für die Internationalisierung von KMU.²⁵

Dies führt zu essentiellen Besonderheiten der KMU im Internationalisierungsprozess.

Ein wesentliches Merkmal erfolgreicher KMU sind fokussierte Strategien, d.h. die Konzentration auf spezielle Marktsegmente bzw. Marktnischen, in denen sie Großunternehmen mit spezialisierten Angeboten schlagen können.²⁶ Strategische Analysen großen Umfangs sind für KMU jedoch meist nicht handhabbar. Weniger als 20% der kleinen und mittleren Unternehmen verfolgen bei der Bearbeitung der Auslandsmärkte eine festgelegte Strategie.²⁷ Zudem ist die Kapitaldecke meist zu dünn, um Auslandsmärkte systematisch zu erschließen.²⁸ „Konzerne können es sich leisten, aufwändig den Markt zu studieren, Tochtergesellschaften zu gründen und Verluste in den Anlaufjahren wegzustecken, wenn sie expandieren. Mittelständler können sich das nicht erlauben.“²⁹ Das tägliche operative Geschäft beansprucht oft die gesamten personellen Kapazitäten, so dass für strategische Planung kaum Raum bleibt. Daraus folgt, dass die Internationalisierung von KMU eher als inkrementaler Prozess betrieben wird.³⁰

KMU setzen vorwiegend einen regionalen Fokus, sie *reagieren* eher als strategisch zu *agieren*.³¹ Der Prozess der Internationalisierung ist demnach nicht bewusst gesteuert, sondern verläuft eher als Reaktion auf externe Impulse, wie beispielsweise durch zufällige - nicht gezielt akquirierte - Aufträge.³² Der Zwang einem Kunden auf einen fremden Markt zu folgen, die Bedrohung des Heimatmarktes durch Konkurrenten oder aber auch ein neuer, interessanter Geschäftskontakt können derartige externe Impulse darstellen.³³

²⁴ In der Studie von Ernst&Young wurden 200 KMU aus Handel, Industrie, Dienstleistung und Bau & Energie in Deutschland befragt. Vgl. Ernst&Young (2003), S.26 .

²⁵ Vgl. Choo / Mazzarol (2001),S.295; Hollenstein (2005), S.431.

²⁶ Vgl. Hilzenbecher (2006), S.96.

²⁷ Vgl. hierzu Studien von beispielsweise von Nienaber (2003), S.201 ff.; Müller-Stevens / Lechner (2002), S.383ff..

²⁸ Vgl. Dengel, S.28.

²⁹ Dengel, S.28.

³⁰ Vgl. Altobelli (2006), S. 117und 122; Bamberger / Evers (1997), S. 398ff. Johanson / Vahlne (1977) (Internationalisierungsprozess).

³¹ Vgl. McAuley (2001), S. 111; Buse (2005); Niehoff / Reitz (2001), S.35.

³² Vgl. Simpson / Kujawa (1974) und Johanson / Vahlne (1977), S.25.

³³ Vgl. Niehoff / Reitz (2001), S. 35 und Bamberger / Wrona (2002), S. 282.

Die häufigste Form des ausländischen Engagements von KMU ist der Export.³⁴ Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass die Formen des internationalen Handelns von KMU deutlich spezifischer und vielfältiger werden. Es wurde in Studien gezeigt, dass KMU - häufiger als große Firmen - vertragliche Kooperationen suchen.³⁵ Hierbei sind insbesondere die Lizenzvergabe und Joint Ventures zu nennen.³⁶ Aber vor allem in Hightech Nischenmärkten werden auch kostenintensive Markteintrittsformen, wie die vollbeherrschte Auslandsgesellschaft gewählt, um das eigene Know-how zu schützen.³⁷ In diesen Know-how-intensiven Branchen ist in den letzten Jahren auch das Phänomen der „BornGlobals“ zu beobachten. Dabei handelt es sich um Unternehmen, die von Beginn an international ausgerichtet sind und innerhalb kürzester Zeit einen signifikanten Umsatzanteil im Ausland erwirtschaften.³⁸

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass vor allem die geringe Ressourcenausstattung und die fehlende strategische Ausrichtung das Internationalisierungsverhalten von KMU prägen. Faktoren, die den internationalen Erfolg von Großunternehmen determinieren, sind demnach nicht direkt auf KMU übertragbar.³⁹ Mit ebendieser Problematik setzen sich die folgenden Abschnitte auseinander.

3.3. Die Erstellung der POINT-Analyse

Bei der POINT-Analyse handelt es sich um eine Analyse des **P**otentials zur **I**nternationalisierung von KMU im Hinblick auf die Vermarktung von Produkten. Die Abbildung 3.2 stellt die Werkzeuge im kritischen Entscheidungsprozess des internationalen Marketings dar. Die klassischen Werkzeuge *Marktauswahl*⁴⁰, *Markteintrittsstrategien* und *Marktbearbeitungsstrategien*⁴¹ sind Bestandteile der POINT-Analyse.

³⁴ Vgl. Bamberger / Wrona (2002), S. 275.

³⁵ Vgl. Vgl. Hollenstein (2005), S.431.

³⁶ Vgl. Altobelli (2006), S. 117 und Bamberger / Wrona (2002), S. 275.

³⁷ Vgl. Hollenstein (2005), S.431.

³⁸ Vgl. zu Born Globals Altobelli (2006), S. 117 und Schmidt-Buchholz (2001).

³⁹ Vgl. unter anderem Baird / Lyles / Orris (1994) und Choo / Mazzarol (2001), S.293.

⁴⁰ Der Begriff *Marktauswahl* umfasst die strategische Entscheidung einen Auslandsmarkt oder mehrere Auslandsmärkte zu bestimmen, in denen ein Engagement des Unternehmens erfolgen soll. Ziel ist es hierbei, anhand geeigneter Kriterien Märkte bzw. Marktsegmente zu identifizieren, die für das Unternehmen den größten Nutzen bringen. Zur Marktauswahl gibt es eine Reihe unterschiedlicher Verfahren, wie das Checklistenverfahren (qualitativ), Scoring-Modelle (quantitativ) und Portfolio-Analysen. Zur Marktauswahl siehe auch Backhaus (1999), S. 209ff.; Kotler / Keller (2006), S. 271ff.; Keegan (2002), S.199ff.; Kutschker / Schmid (2002), S. 920ff.; Gutberlet / Knobloch (2002), S. 327ff.

⁴¹ Die *Markteintrittsstrategie* legt die Form der Geschäftsaufnahme bzw. -ausweitung fest, durch die ein Unternehmen sein Produkt oder Dienstleistung auf dem ausländischen Markt anbieten möchte. Die Wahl der Markteintrittsstrategie ist keine einmalige Entscheidung. Häufig ändern sich im Verlauf der Marktbearbeitung Einflussfaktoren oder Unternehmensziele und die Entscheidung über die Form der Marktrepräsentation ist erneut



Abbildung 3.2: Kritische Entscheidungen im internationalen Marketing⁴²

In diesem Kapitel sollen die Faktoren und die Methodik vorgestellt werden, auf dessen Basis die POINT-Analyse erstellt wurde. Zunächst wird das *Ziel der POINT-Analyse* geklärt und definiert. Eine weitere Grundlage für die POINT-Analyse bilden die *unternehmensinternen Erfolgs- und Risikofaktoren* für die Internationalisierung von KMU, die in Kapitel 3.3.2 ausführlich erklärt werden. Für das Gesamtverständnis werden im Anschluss auch die *unternehmensexternen Erfolgs- und Risikofaktoren* genannt.

Im Verlauf der Erstellung des Fragebogens zur POINT-Analyse, werden die *Methoden* der empirischen Sozialforschung und die Netzplantechnik vorgestellt und angewandt.

3.3.1. Ziel der POINT-Analyse

Die Internationalisierung ist für mittelständische Unternehmen von großem Interesse. In einer Studie von Nienaber⁴³ haben 73% der befragten Unternehmen unabhängig von potentiellen Auslandsmärkten den Beschluss gefasst, sich international aufzustellen. Die Notwendigkeit sich zu Internationalisieren, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zukünftig Erfolge zu sichern, ist den Unternehmen demnach bewusst. Dennoch erfolgt der Impuls, international tätig zu werden, meist von externer Seite.⁴⁴ Das internationale Vorhaben kann durch Komplexität, organisatorische Folgen und operationalen Aufwand schnell zu einem Abweichen vom ursprünglichen Kerngeschäft führen.⁴⁵ Dies birgt Risiko und Potential gleichermaßen und sollte daher sehr bewusst gehandhabt werden. Hier liegt die besondere Schwachstelle von KMU, da durch die Einbindung sämtlicher Kapazitäten in das operative Geschäft kaum Platz für strategische Überlegungen verbleibt.⁴⁶ An diesem Punkt setzt die POINT-Analyse an. Das

zu treffen. Die unterschiedlichen Markteintrittsstrategien binden die Kapazitäten eines Unternehmens unterschiedlich stark. Mit den einzusetzenden Ressourcen steigt auch die Möglichkeit zu profitieren. Die häufigsten Markteintrittsstrategien von sind Export, Lizenzierung, Franchising, Joint Ventures und Direktinvestitionen. Dem interessierten Leser sei hierzu folgende Literatur empfohlen: Macharzina (2003), S. 855 ff.; Altobelli (2003), S. 116ff.; Engelhard / Eckert (1993), S. 172 ff.; Macharzina (2003), S. 857 ff., Kotler / Kettler (2005), S. 674 ff.; Pleitner / Müller (1990), S. 221 ff..

⁴² Quelle: Kotler / Keller (2006), S.669.

⁴³ Vgl. Nienaber (2003), S. 201.

⁴⁴ siehe Kapitel 3.2.2.

⁴⁵ Ergenzinger / Krulis-Randa (2006), S.101.

⁴⁶ Vgl. Hierzu Kapitel 3.2.2; Buse (2005); McAuley (2001), S. 111; Niehoff / Reitz (2001), S.35.

klassische Vorgehen zur strategischen Planung von Großunternehmen in der Internationalisierung mit großen Analyseansätzen wie z.B. der SWOT- Analyse⁴⁷ ist für KMU aufgrund des Aufwands und Informationsbedarfs nicht praktikabel. Dennoch ist es insbesondere für KMU wichtig, im Vorfeld das eigene Potential zur Internationalisierung zu überprüfen. Denn häufig wird aufgrund des operativen Geschäfts eine „Blindheit“ generiert, die KMU an eigentlich „Offensichtlichem“ scheitern lassen.⁴⁸

Daher soll mit der POINT-Analyse ein KMU-gerechtes Analyseinstrument geschaffen werden, das dem Unternehmen seine Schwächen und Stärken bezüglich der Internationalen Vermarktung aufzeigt. Ziel ist hierbei eine besonders praktikable Form zu finden, die den Aufwand für ein Unternehmen minimiert, aber zugleich taxativ ist. Dies soll durch den Fokus auf die in der Literatur bekannten und im Rahmen von Workshops verifizierten (siehe Punkt 2.) Erfolgs- und Risikofaktoren für KMU bei der Internationalisierung erfolgen.

In der Abbildung 3.3 ist die POINT-Analyse schematisch dargestellt. Die Erfolgs- und Risikofaktoren werden mittels der POINT-Analyse gewichtet. Daraus ergeben sich unternehmensspezifische Risiken und Potentiale für die internationale Vermarktung.

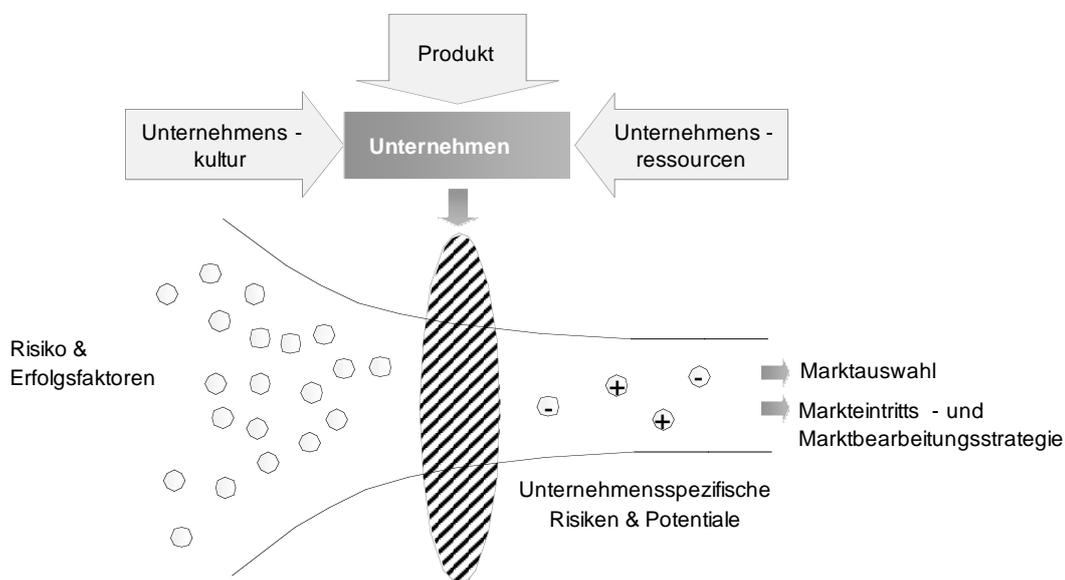


Abbildung 3.3: In- und Output der POINT-Analyse⁴⁹

⁴⁷ Die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) ist ein Werkzeug des strategischen Managements und beinhaltet eine interne Analyse, um Stärken und Schwächen des Unternehmens herauszuarbeiten, sowie eine externe Analyse, um Chancen und Gefahren zu identifizieren. Insbesondere für die externe Analyse fehlen KMU häufig neben den zeitlichen und personellen Kapazitäten auch die Informationen. Vgl. Niehoff / Reitz (2001), S.35; Zur SWOT-Analyse sei der interessierte Leser z.B. an Macharzina (2002), S 298ff.; Kotler / Keller (2005), S. 52ff. verwiesen.

⁴⁸ Vgl. Buse (2005).

⁴⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

Auf Basis dieser Analyse der unternehmensindividuellen Einflussfaktoren können dann Markt und Markteintrittsform gewählt werden, um Erfolgspotentiale ausschöpfen zu können.⁵⁰

3.3.2. Unternehmensinterne Erfolgs- und Risikofaktoren für KMU bei der internationalen Vermarktung

Eine Vielzahl empirischer Studien betrachtet die Erfolgs- und Risikofaktoren von kleinen und mittleren Unternehmen im Zuge der Internationalisierung. Eine Übersicht über die unternehmensspezifischen Erfolgs- und Risikofaktoren ist in Abbildung 3.4 dargestellt.

Einiger dieser Faktoren sind sich die KMU durchaus bewusst: Wie Befragungen⁵¹ mittlerer Unternehmen gezeigt haben, fühlen sich mittlere Unternehmen bei der Internationalisierung sehr häufig durch eine *geringe Kapitaldecke*, zu *wenig qualifizierte Mitarbeiter* bzw. geringere Managementkapazitäten gegenüber den Großunternehmen benachteiligt. *Mangelnde Marktkennntnis* und *fehlende internationale Erfahrungen* erschweren eine realistische Risikoabschätzung und ein *geringes Produktbranding* gestaltet den Einstieg in Auslandsmärkte schwierig. Zudem sehen die befragten Unternehmen die *organisatorische Eingliederung* der Auslandsaktivitäten als problematisch an.

⁵⁰ Vgl. Chowdhury (1992), S. 115 und Müller-Stewens / Lechner (2002), S. 400.

⁵¹ Vgl. Koller / Raithel/ Wagner (1998), S.178 f. und Nienaber (2003), S. 201, ff. Beide Studien beschäftigen sich primär mit mittleren Unternehmen. Die in den Studien verwendeten Definitionen schließen jedoch nach neuer Definition [EU-Kommission (2003)] auch kleine Unternehmen mit ein. Zudem können die hier genannten Erfolgspotentiale und Vorteile der mittleren Unternehmen auch für kleinere Unternehmen als gültig angenommen werden, da die ins Gewicht fallenden Eigenschaften insbesondere auch auf kleine Unternehmen zutreffen.

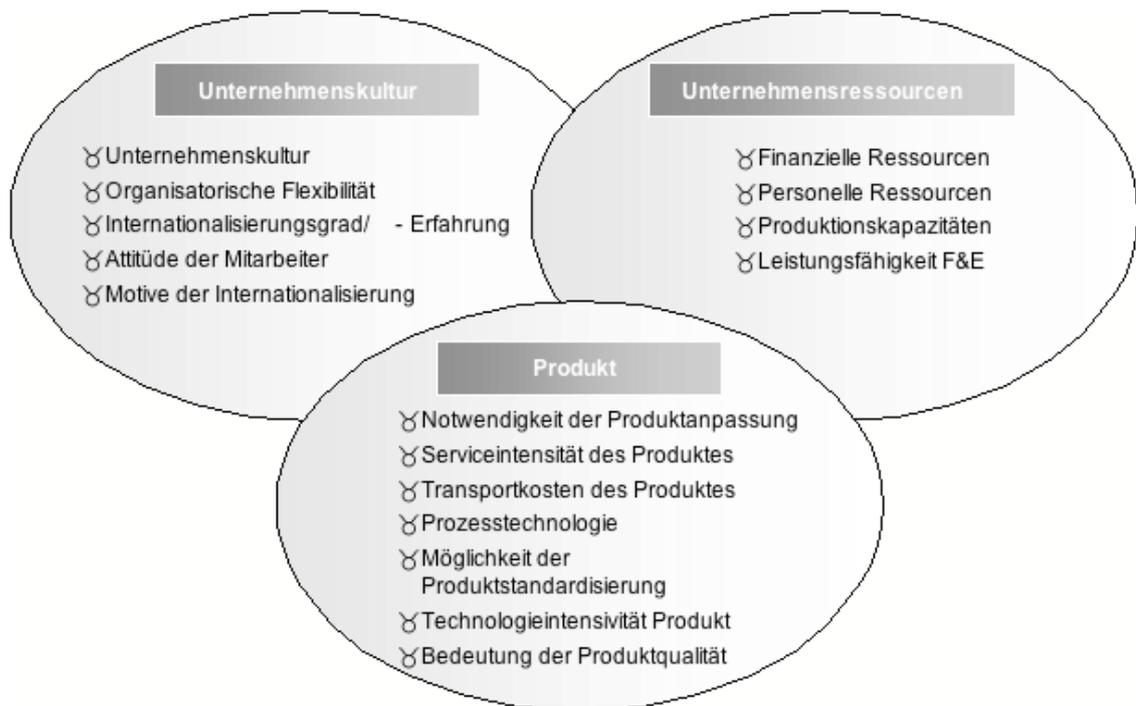


Abbildung 3.4: Übersicht der Unternehmensinternen Erfolgs- und Risikofaktoren⁵²

Engagiertes Personal, gebündeltes Know-how, enge Partnerbindung und ein spezialisiertes, kundenspezifisches Produktprogramm (d.h. Belegung von Marktnischen) werden dagegen als vorteilhaft verstanden. Ebenso werden eine *flache Hierarchie* und daraus resultierend *kurze Entscheidungswege* und *schnelles Reaktionsvermögen* als Vorteil gegenüber den Großunternehmen gesehen. Insbesondere diese *Flexibilität* der Unternehmen wird als größter Pluspunkt gesehen, der nach Angaben der Befragten die Nachteile mittlerer Unternehmen mehr als ausgleicht. Als aus dieser Flexibilität resultierend, schätzen die Mittelständler ihre Zuverlässigkeit und den Service als wichtigste Wettbewerbsvorteile gegenüber den Großkonzernen ein.

Weniger wahrgenommen - aber äußerst entscheidend⁵³ - sind „weiche“ Faktoren wie die *Unternehmenskultur* und die *Einstellung der betroffenen Mitarbeiter* zum internationalen Geschäft. Die *Motive der Internationalisierung* nehmen insbesondere auf die Notwendigkeit und Form des Auslandsgeschäftes Einfluss.⁵⁴

Die *Produkteigenschaften* beinhalten weitere wichtige Faktoren, wie die *Notwendigkeit der Produktpassung*, *Serviceintensität*, *Transportkosten*, *Prozesstechnologie*, *Produk-*

⁵² Quelle: Eigene Darstellung.

⁵³ Vgl. unter anderem Niehoff / Reitz (2001), S. 48; Ergenzinger / Krulis-Randa (2006), S. 93, Holzmüller / Stöttinger (1996), S. 6; McAuley (2001), S. 117.

⁵⁴ Vgl. Nienaber (2003), S. 27.

*tstandardisierung*⁵⁵, *Technologieintensität* und *Produktqualität*, die Erfolg, Markt und Form des Auslandsgeschäftes stark prägen.⁵⁶

Von den produktspezifischen Faktoren sind auch *Forschung und Entwicklung* und die *Produktionskapazitäten* unmittelbar betroffen, die weitere Erfolgs- und Risikofaktoren darstellen.⁵⁷

Auch die RIS-Befragung hat ergeben, dass die Hamburger KMU bei der internationalen Vermarktung vor allem fehlende Ressourcen als Hemmnis sehen (siehe Abbildung 3.5 und Abbildung 3.6).

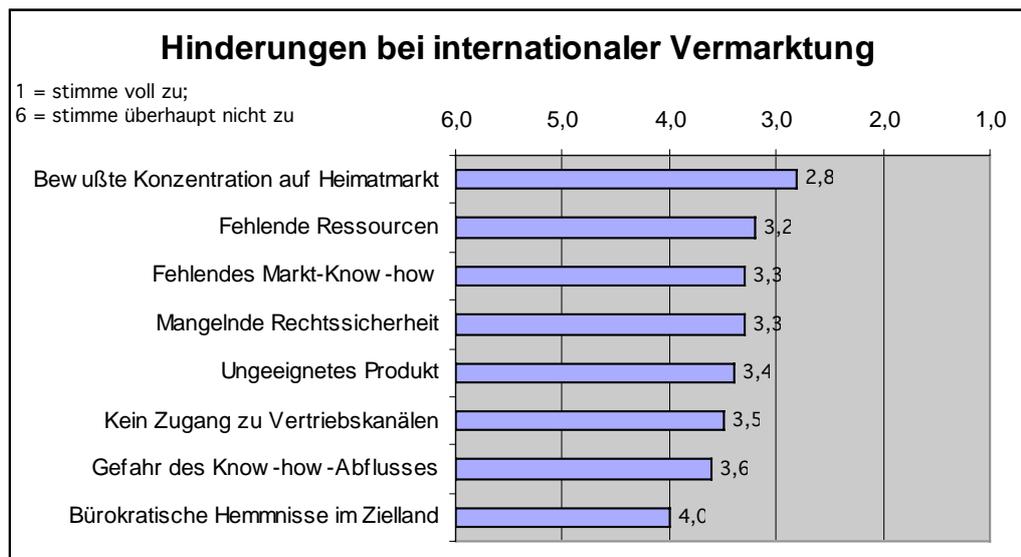


Abbildung 3.5: Hemmnisse bei der internationalen Vermarktung

⁵⁵ Die *Prozesstechnologie* beschreibt das Technologieniveau im Herstellungsprozess von Produkten. Dieser Faktor ist, genau wie die *Möglichkeit zur Produktstandardisierung*, ein kritischer Faktor, wenn die Produktion bzw. Teile der Produktion ins Ausland verlegt werden soll und determiniert somit die Markteintrittsstrategie und Markt. Da der Fokus dieser Arbeit auf der Vermarktung liegt, seien diese beiden kritischen Erfolgsfaktoren der Vollständigkeit halber genannt, werden aber im Folgenden nicht weiter berücksichtigt. Für mehr Details zu diesen kritischen Einflussfaktoren siehe Müller-Stewens / Lechner (2002), S. 393; McAuley (2001), S. 174ff.

⁵⁶ Vgl. unter anderem Nienaber (2003), S. 43 ff.; Niehoff / Reitz (2001), S. 49 ff..

⁵⁷ Vgl. hierzu McAuley (2001), S. 117; Niehoff / Reitz (2001), S. 48.

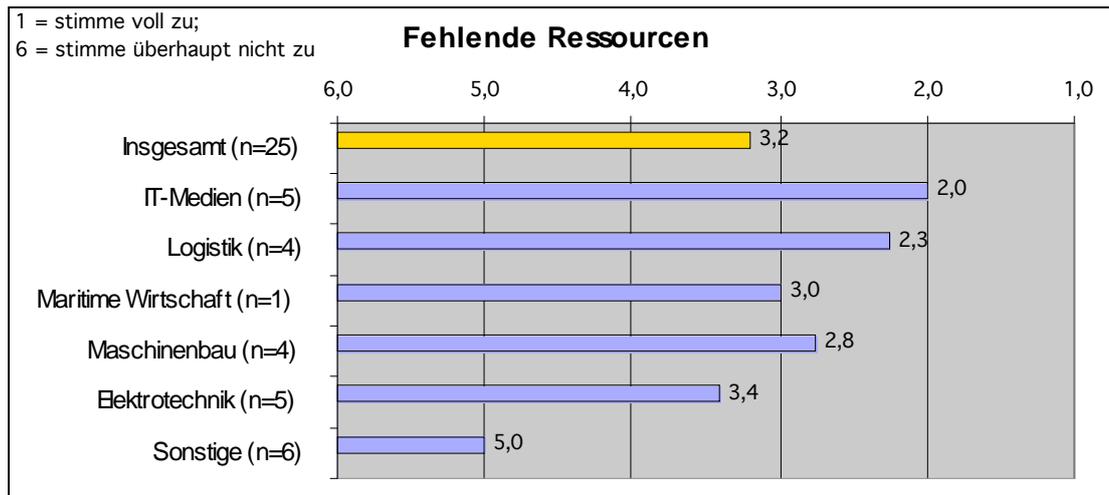


Abbildung 3.6: Branchenspezifische Angaben zu fehlenden Ressourcen

Finanzielle Ressourcen

Der Eintritt in das Auslandsgeschäft bindet vor allem finanzielle Ressourcen, mit denen vornehmlich kleine und mittlere Unternehmen nur in geringem Maße ausgestattet sind. Die Abbildung 3.7 zeigt eine grobe Übersicht der Kosten⁵⁸, die durch das internationale Unternehmen entstehen können:

Das verfügbare Kapital muss nicht nur erste Kosten für Investitionen wie beispielsweise die Aufstockung der Unternehmensressourcen durch den Zukauf von Personal oder einer direkten Auslandsinvestition (z.B. Firmenbeteiligungen oder Aufbau lokaler Niederlassungen) decken. Auch laufende Kosten des operativen Geschäftes wie Reisekosten, Transportkosten etc. müssen verfügbar sein, ohne das diese von dem Auslandsgeschäft selber gedeckt werden können.

Zusätzlich ist die Kapitalbindung einzukalkulieren, die durch den operativen Auslandshandel entstehen kann.

⁵⁸ Zu den unterschiedlichen Kosten vgl. unter anderem Niehoff / Reitz (2001), S.42ff.; Foley (2004), S. 17 und die folgenden Erfolgs- und Risikofaktoren / Markteintrittsstrategien.

Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Zukauf von Personal ⌘ Erweiterung der Produktionskapazitäten ⌘ Produktanpassungen ⌘ Zulassungsverfahren ⌘ Auslandsinvestitionen ⌘ ...
Operative Kosten	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Reisekosten ⌘ Miete, Strom, Telefon, Kfz ⌘ Repräsentation, Bewirtung ⌘ Werbung, Verkaufsförderung, Messeauftritte ⌘ Steuern, Versicherung ⌘ Provisionen ⌘ Finanzierung ⌘ Transportkosten ⌘ In- und Ausländische Berater mit Erfahrung ⌘ ...
Handelsbedingte Kapitalbindung	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Overtrading durch langfristige Zahlungsziele ⌘ Zahlungsmoral ausländischer Kunden ⌘ Zölle ⌘ ...

Abbildung 3.7: Übersicht über die möglichen Kosten bei der Internationalisierung⁵⁹

Die Zahlungsmoral der ausländischen Kunden weicht gegebenenfalls von dem Gewohnten ab. In einigen Ländern, wie beispielsweise Frankreich, Italien und Spanien, wird tendenziell erst spät bezahlt.⁶⁰ Um Risiken internationaler Zahlungsbedingungen und dadurch entstehende Verluste und Finanzlücken zu schließen, können Exportfinanzierungen⁶¹ und Exportkreditversicherungen⁶² abgeschlossen werden.

Eine weitere Belastung der Liquidität kann durch Schereneffekte auftreten.⁶³ Es können beispielsweise hohe Export- und Herstellungskosten auf der Ausgabenseite und langfristige Zahlungsziele zur Kundengewinnung auf der Einnahmenseite (*Overtrading*) zusätzlich Kapital binden.

⁵⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

⁶⁰ Vgl. McAuley (2001), S. 116.

⁶¹ Häufig zwingt der scharfe Wettbewerb den Exporteur dazu die Finanzierung langlebiger Investitionsgüter zu übernehmen. Meist fehlt den Unternehmen hierzu allerdings die Finanzkraft und Banken und andere Institutionen bieten für diese Fälle spezielle Kredite an. Kreditnehmer kann der Exporteur selber („Lieferantenkredit“) oder auch der Kunde („Bestellerkredit“) sein. Mehrere Modelle wie z.B. Factoring, Plafonds und Forfaitierung stehen hier zur Verfügung. Näheres siehe McAuley (2001), S. 222ff.; Niehoff / Reitz (2001), S. 192 ff..

⁶² Die Exportkreditversicherung deckt die ausgefallenen Forderungen aus Warenlieferungen und Dienstleistungen bei Insolvenz des Abnehmers der exportierten Waren.

⁶³ Vgl. Niehoff / Reitz (2001), S. 45.

Insbesondere durch die Aufwendungen und Liquiditätsbelastungen des operationalen Geschäfts besteht das Risiko sich mit den Kosten des Auslandsgeschäftes zu übernehmen und das eigentliche, heimische Geschäft in Gefahr zu bringen. Hier ist eine rechtzeitige und umfassende Planung mit Kontrollpunkten nach bestimmten zeitlichen Abschnitten zur Überprüfung der Rentabilität des Auslandsgeschäfts, unabdingbar. So kann ein schleichender Ressourcenabbau unterbunden werden, der Mittel verbraucht, die für wettbewerbsvorteilerhaltende Investitionen benötigt werden.⁶⁴

Der Umfang der benötigten finanziellen Ressourcen, die ausreichen, um ein angestrebtes Auslandsengagement zu realisieren, variiert stark nach Markt und Wahl der Markteintrittsstrategie. Aus finanzieller Sicht ist z.B. die Markteintrittsstrategiewahl stets ein Balanceakt zwischen geringer Investition bzw. Risiko und möglichem Gewinnpotential.⁶⁵ Je nach Kombination der möglichen Variablen ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Unternehmensressourcen. Stellen sich bei einigen kritischen Erfolgsfaktoren wie Personalressourcen, Produktionskapazitäten oder auch der möglichen Notwendigkeit von Produktanpassungen Engpässe heraus, resultieren diese meist in einem zusätzlich erhöhten finanziellen Bedarf.

Zur genaueren Planung und reellen Einschätzung ist die Frage der finanziellen Realisierbarkeit des gewählten Vorhabens durch die Betrachtung verschiedener Szenarien genau zu überprüfen.⁶⁶ Hierzu sollten für jede in Betracht kommende Strategie „Best-Case-Szenario“ und „Worst-Case-Szenario“ betrachtet werden.

Die monetäre Ausstattung des internationalen Unternehmens kann durch Eigen- und/ oder Fremdfinanzierung erfolgen.⁶⁷ Da insbesondere KMU häufig nur über sehr begrenzte finanzielle Mittel verfügen, gibt es neben traditionellen Fremdfinanzierungsmöglichkeiten (wie z.B. Bankkredite, Schuldverschreibungen, Schuldscheindarlehen, Aufnahme neuer Gesellschafter etc)⁶⁸ einige speziell auf sie zugeschnittene Förderprogramme. Viele KMU sträuben sich jedoch gegen Fremdkapital und der dadurch drohenden externen Einwirkung auf das Unternehmen.

Um eine Einschätzung der finanziellen Ressourcen eines Unternehmens vorzunehmen, kann und sollte versucht werden, auf altbewährte und ohnedem aufgenommene Finanzkennzahlen

⁶⁴ Vgl. Buse (2005).

⁶⁵ Siehe hierzu auch Foley (2004), S. 17.

⁶⁶ Vgl. Niehoff / Reitz (2001), S. 42 f..

⁶⁷ Vgl. unter anderem Wöhe (1990), S. 361ff.; Macharzina (2003), S. 651; Bartzsch (2001), S. 498.

⁶⁸ Siehe hierzu auch Macharzina (2003), S. 651; Wöhe (1990), S. 361ff..

zurückzugreifen. Jahresüberschüsse, Cash Flows, Umsatzentwicklung und –rendite sowie Liquiditätskennzahlen der vergangenen Jahre zeigen neben der aktuellen Situation auch einen Trend über die Entwicklung der finanziellen Ressourcen auf.⁶⁹

Personelle Ressourcen

Der kritische Erfolgsfaktor *personelle Ressourcen* umfasst zum einen die Anzahl bzw. Leistungsfähigkeit des Personals, um die erforderlichen Kapazitäten decken zu können, und zum anderen die entsprechende Qualifikation der Mitarbeiter. Die „internationale Qualifikation“⁷⁰ beschreibt die benötigten Fähigkeiten für das Auslandsgeschäft und beinhaltet:

- Fremdsprachenkenntnis
- Kulturverständnis
- Interkulturelle Kompetenz
- Hervorragende Fachkenntnis
- Geistige Mobilität
- Psychische und physische Robustheit als Bedingung für Auslandsaufenthalte
- Netzkompetenz⁷¹

Das Leistungsangebot muss im Ausland repräsentiert und Verträge unter länderspezifischen Gegebenheiten verhandelt werden. Engpässe bei Kenntnissen des internationalen Vertragsrechts und Zahlungsbedingungen im Ausland können mit zugekaufter externer Hilfe überwunden werden. Interkulturelle Managementskills, Wissen um lokale Geschäftsgewohnheiten und gesellschaftliche Beziehungsgeflechte etc. können durch einen lokalen Kooperationspartner mitgebracht werden. Schwierig ist jedoch die Kombination mit der fachlichen Kompetenz, die insbesondere bei den technologisch anspruchsvollen Nischenprodukten von KMU essenziell ist. Bei der unter Umständen schwierigen Suche nach einem geeigneten Kooperationspartner wird KMU von einigen staatlichen oder halbstaatlichen Einrichtungen Unterstützung angeboten. Den möglicherweise entstehenden Bedarf an auslandserfahrenen Fachkräften zu decken ist insbesondere für KMU nicht einfach, da sie auf diesem spezifischen Arbeitsmarkt vermehrt in

⁶⁹ Siehe hierzu unter anderem Wöhe (1990), S. 983ff.; Nienaber (2003), S. 54; Bartzsch (2001), S. 222ff..

⁷⁰ Zur internationalen Qualifikation vgl. unter anderem Wordelmann (2004), S. 229; Nienaber (2003), S. 53 f.; McAuley (2001), S. 117 f. und Niehoff / Reitz (2001), S. 45.

⁷¹ Die Netzwerkkompetenz umschreibt die Fähigkeit zum Aufbau, Pflege und Umgang mit sozialen Netzwerken. Siehe Wordelmann (2004), S. 236

Konkurrenz zu Großunternehmen stehen, die durch hohen Bekanntheitsgrad und attraktive Löhne locken.⁷²

Bei einem Großteil der KMU beginnt die Internationalisierung sukzessive und wird zunächst von den vorhandenen Mitarbeitern getragen.⁷³ Daher sind „weiche Faktoren“, wie die Bereitschaft häufig lange und anstrengende Reisen zu unternehmen, von hoher Bedeutung. Insbesondere bei der längeren Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland bzw. häufige Abwesenheit durch Auslandsbesuche sollte neben der fachlichen und „internationalen“ Qualifikation auch stets überprüft werden, ob persönliche Konflikte oder familiäre Probleme im Weg stehen, denn ebendiese sind die häufigste Ursache für das Scheitern einer Auslandsversetzung.⁷⁴

Während große Unternehmen ihr Personal durch spezielle Förderungsprogramme, wie z.B. Arbeitsaufenthalte in ausländischen Niederlassungen, interkulturell und sprachlich schulen, bedienen sich KMU - meist ihren Möglichkeiten entsprechend - Seminaren und Weiterbildungsveranstaltungen, die vom Sprachunterricht bis zur gezielten Vorbereitung von Auslandseinsätzen reichen können.⁷⁵ Derartige weiterqualifizierende Maßnahmen können zwar als externe Dienstleistung zugekauft werden, jedoch sollte die zeitliche Komponente hier nicht übersehen werden, da sich vor allem verhandlungsfähige Sprachkenntnisse nicht innerhalb weniger Wochen erlernen lassen. Zudem sind auslandsmarktspezifische Zusatzqualifikationen, wie z.B. „Kontakte zum Ministerium“ in China, nicht käuflich. In diesen Fällen muss das Defizit über einen Personalzukauf oder die entsprechende Markteintrittsstrategie ausgeglichen werden.

Produktionskapazitäten

Als weitere Unternehmensressource ist auch die *Produktionskapazität* ein kritischer Erfolgsfaktor.⁷⁶ Das Unternehmen muss der erhöhten Nachfrage durch das Auslandsgeschäft mit den Produktionskapazitäten nachkommen können, da die neu akquirierten Kunden sonst bei Lieferverzögerungen oder Lieferunfähigkeit schnell wieder verloren sind. Auslandsmarktspezifische Nachfrageveränderungen, wie z.B. saisonale Schwankungen, müssen ebenso aufgefangen werden können, wie eine konstante Erhöhung der Nachfrage.⁷⁷

Eine Mangelsituation bei den Produktionskapazitäten kann auf vielfältige Art angegangen werden. Zum einen können durch Aufstockung von Personal und Produktionsgerätschaften bzw.

⁷² Vgl. Kranzusch / Kay (2004), S.253f.

⁷³ Vgl. Kranzusch / Kay (2004), S. 258.

⁷⁴ Vgl. Salomon (1994), S. 51 ff..

⁷⁵ Vgl. Niehoff / Reitz (2001), S. 272 ff..

⁷⁶ Vgl. hierzu unter anderem Foley (2004), S. 17 f.; McAuley (2001), S. 117.

⁷⁷ Vgl. Niehoff / Reitz (2001), S. 48 f.

durch neue Technologien die Kapazitäten unternehmensintern oder auch an dem neuen Auslandsstandort ausgebaut werden.⁷⁸ Zum anderen können Fertigungskapazitäten kurzzeitig angemietet werden, oder Fertigungsaufträge werden nach außen vergeben (*Vertragsfertigung*). Eine hohe Produktqualität, geringe Möglichkeiten der Produktstandardisierung und ein hoher Stand der Prozesstechnologie schränken diese Optionen jedoch stark ein. Zudem ist für viele KMU Know-how ein bedeutender Wettbewerbsvorteil, der bei einer Fremdvergabe der Produktion schwer zu sichern ist.

Leistungsfähigkeit Forschung und Entwicklung

Insbesondere wenn Produkthanpassungen für den ausländischen Markt notwendig sind, wird *Kapazität und Leistungsfähigkeit von Forschung und Entwicklung* (F&E) zu einem kritischen Erfolgsfaktor.⁷⁹ Die zusätzlichen Anforderungen an F&E ergeben sich unmittelbar aus den Eigenschaften der Produkte, Marktauswahl und den Internationalisierungszielen des Unternehmens. Zusätzlicher Entwicklungsaufwand kann durch notwendige marktspezifische Produkthanpassungen⁸⁰, Produktstandardisierung oder Anpassung an neue Produktionstechnologien⁸¹ entstehen.

Unternehmenskultur

„Die Unternehmenskultur ist der kritische Erfolgsfaktor der KMU.“⁸² Neben vielen „harten“ Faktoren ist die Unternehmenskultur ein bedeutender Faktor für die Performance eines Unternehmens⁸³ und insbesondere für KMU ist es wichtig diese „weichen“ Faktoren bei dem internationalen Vorhaben ebenso zu berücksichtigen, wie beispielsweise Marketingstrategie und Personalqualifikation.⁸⁴

Auch wenn die Unternehmenskultur schon früh als Erfolgsfaktor erkannt wurde, so ist sie dennoch schwer greifbar. Deshpande und Webster definieren die Unternehmenskultur als „[...] a set of shared assumptions and understandings about organizational functioning.“⁸⁵

Schein bezieht den Entstehungsprozess noch mit ein und definiert sie als „[...] a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its

⁷⁸ Vgl. McAuley (2001), S. 117.

⁷⁹ Zu Leistungsfähigkeit F&E vgl. Foley (2004), S. 17.

⁸⁰ Siehe 0.

⁸¹ Die Notwendigkeit der Produktstandardisierung und die Produkthanpassung an neue Produktionstechnologien könnten sich z.B. durch das Internationalisierungsziel einer Fertigung im Ausland ergeben.

⁸² Ergenzinger / Krulis-Randa (2006), S. 96.

⁸³ Vgl. hierzu Ergenzinger / Krulis-Randa (2006), S. 93, Holzmüller / Stöttinger (1996), S. 6.

⁸⁴ Vgl. Holzmüller / Stöttinger (1996), S. 6.

⁸⁵ Deshpande / Webster (1989), S. 5.

problems of external adoption and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“⁸⁶

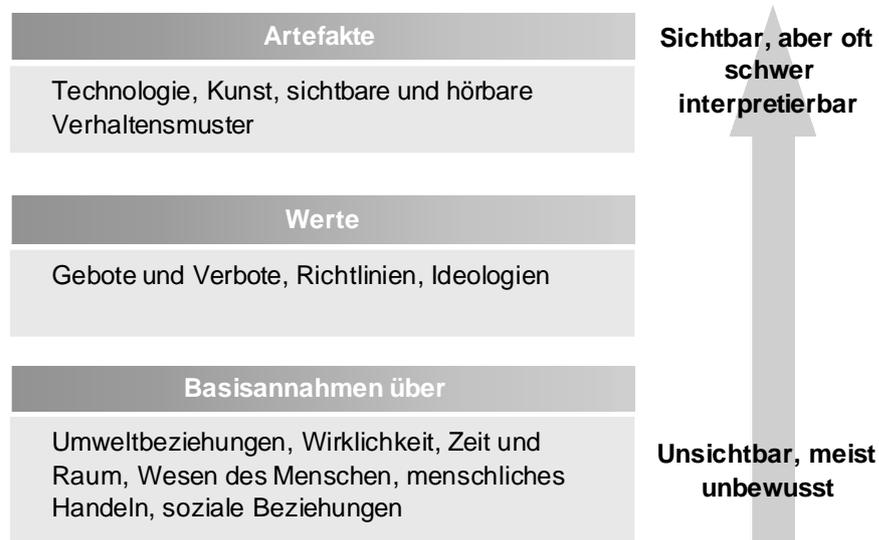


Abbildung 3.8: Kulturebenenmodell von Schein ⁸⁷

Unterschieden wird zwischen schwachen und starken Unternehmenskulturen, wobei der Grad des Einflusses einer Unternehmenskultur anhand von Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe der Werte und Normen festgemacht wird.⁸⁸

In den Fällen von KMU kann bedingt durch Struktur und Größe von einem hohen Verbreitungsgrad ausgegangen werden. Der Patron –Geschäftsführer, Gründer etc. – bringt in KMU meist sehr viel Persönlichkeit ein und prägt Normen und Werte.⁸⁹

Inhaltliche Faktoren der Unternehmenskultur⁹⁰ sind für den deutschen Raum empirisch erst wenig erhoben worden, was sicherlich darauf zurückzuführen ist, dass die Unternehmenskultur im Wesentlichen auf unsichtbare Weise die Wahrnehmung, Entscheidungen und Handlungen der Unternehmensangehörigen bestimmt.⁹¹ Hieraus entsteht auch die Schwierigkeit, diesen kritischen Erfolgsfaktor zu erfassen und zu bewerten.

⁸⁶ Schein (1985), S. 9.

⁸⁷ Schein (1984), S. 4.

⁸⁸ Vgl. Schreyögg (1989), S. 370 f..

⁸⁹ Vgl. Ergenzinger / Krulis-Randa (2006), S. 95 f..

⁹⁰ Die Unternehmenskultur wurde unter anderem von Deshpande in amerikanischen Studien in vier Kategorien (Clan, Adhocracy, Hierachy und Market) unterteilt. Dabei wird unterschieden, ob ein Unternehmen eher nach Flexibilität und Spontaneität / Stabilität und Kontrolle betont und eher einen internen oder externen Fokus bildet. [Vgl. Deshpande / Webster (1989)] Welche Kategorie Unternehmen -und insbesondere KMU- bei der Internationalisierung stützt bleibt jedoch ungeklärt.

⁹¹ Vgl. Macharzina (2003), S. 222 ff..

Nach dem Kulturmodell von Schein (siehe Abbildung 3.8) sind die beiden unteren Ebenen rein explikativer und erst die oberste Ebene deskriptiver Natur. Hier lassen sich auch materialisierte Ausdrucksformen wie das Corporate Design aber auch Statussymbole finden.⁹² Die Unternehmenskultur wird durch die Geschichte des Unternehmens und seine Umwelt geprägt.⁹³ Die bisherige Unternehmensgeschichte und –entwicklung kann also einen Hinweis über die Kultur geben.

In einer Studie⁹⁴ konnte gezeigt werden, dass KMU, die eine zielorientierte und konsensbasierende Entscheidungsfindung fördern und leben, auf ausländischen Märkten erfolgreicher sind als andere. Gemeinsamer Teamgeist und Partnerschaftsgefühl fördern die erfolgreiche Durchführung von Ideen und Plänen.⁹⁵

Die Unternehmenskultur kann auch zur Einschätzung der kulturellen Entfernung des Auslandmarktes als unternehmensinterner Faktor von großer Bedeutung sein.⁹⁶ So kann sich beispielsweise ein sehr fremder Auslandsmarkt, der sich in Religion, Weltanschauung, Moral, Werten und Normen stark von der Unternehmenskultur unterscheidet, als problematisch herausstellen. Unter Betrachtung des Kulturmodells von Schein in Abbildung 3.8 zeigt sich das bei einer großen *soziokulturellen Distanz* vor allem die unteren nicht wahrnehmbaren Ebenen differieren. Dies erfordert entweder eine *offene Unternehmenskultur*, die sich auf derartige Veränderungen einlässt, oder einen Auslandsmarkt, der sich soziokulturell nicht zu sehr vom Heimatmarkt unterscheidet.

Organisatorische Flexibilität

Als Organisation bzw. Organisationsstruktur wird die Gesamtheit der Regeln zur Arbeitsteilung und Koordination innerhalb eines Unternehmens bezeichnet.⁹⁷

Holzmüller und Stöttinger⁹⁸ haben in einer Studie eine direkte Korrelation zwischen der Organisationsstruktur und der Exportperformance bei KMU nachweisen können. KMU mit einer flexiblen Organisation sind nach dieser Studie erfolgreicher als zentralisiert aufgebaute Unternehmen.

⁹² Vgl. ebd., S. 220.

⁹³ Vgl. ebd., S. 219.

⁹⁴ Vgl. Holzmüller / Stöttinger (1996), S. 6.

⁹⁵ Vgl. Ergenzinger / Krulis-Randa (2006), S. 96.

⁹⁶ Vgl. Nienaber (2003), S. 51.

⁹⁷ Vgl. Kieser / Kubicek (1992), S.18.

⁹⁸ Vgl. Holzmüller / Stöttinger (1996), S.6.

Da die meisten KMU eher sukzessive internationalisieren⁹⁹, ist zu Beginn keine weitreichende Umstrukturierung zu erwarten. Jedoch ist eine sehr flexible Organisationsstruktur eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Internationalisierung. „Ein Eintritt in Auslandsmärkte zieht mit der Erweiterung der Geschäftsaktivitäten auch neue Anforderungen und Einflussfaktoren mit sich.“¹⁰⁰ Im Zuge der Internationalisierung kommen neue Ansprechpartner oder gar Unternehmenseinheiten hinzu, die organisatorisch eingebunden und koordiniert werden müssen. Die klassischen Stärken der kleinen und mittleren Unternehmen, wie Flexibilität, Schnelligkeit und ohne Informationsverlust effizient und effektiv agieren können, sollten hierbei erhalten bleiben.

Ein weiterer Aspekt des kritischen Erfolgsfaktors *Organisationsstruktur* kann der Verlust der „idealen Größe“ eines Unternehmens sein. Dies bedeutet, dass durch Personalzukauf aufgrund des Internationalisierungsvorhabens die bisher bestehende Personalstruktur und Unternehmenskultur signifikant gestört werden kann: „Durch die Anstellung professioneller Manager, denen Teile der Unternehmensführung delegiert werden, wird die Gefahr der Entfremdung, der Bürokratisierung und Demontierung der Mitarbeiter groß...“¹⁰¹

Der Umfang der organisatorischen Veränderungen wird stark von der Markteintrittsstrategie determiniert. So kann sich beispielsweise bei der Exportstrategie eine unspezifische Organisation anbieten, bei der die neu anfallenden Aufgaben in die bestehende Organisation und Aufgabengebiete eingeordnet werden.¹⁰² Dies ist jedoch nur bei einer flexiblen Organisation möglich, die eine Erweiterung des Aufgabengebietes ermöglicht und unterstützt.

Attitüde der Mitarbeiter

Ein weiterer unabdingbarer Faktor ist die *Einstellung der Mitarbeiter* gegenüber der Internationalisierung.¹⁰³ Alle Personen, die von diesem Schritt betroffen sind, sollten von dem internationalen Vorhaben überzeugt sein und in den Prozess involviert werden. Dies schließt nicht nur die oberen Hierarchieebenen ein, denn insbesondere auf der operativen Ebene muss die Bereitschaft für einen internationalen Alltag und der Auseinandersetzung mit fremden Sprachen, kulturellen Unterschieden und die Akzeptanz möglicher einschneidenden, organisatorischen Veränderungen vorhanden sein: „Eine entscheidende personalpolitische Voraussetzung für das Auslandsgeschäft besteht darin, der gesamten Belegschaft deutlich zu

⁹⁹ Vgl. Kranzusch / Kay (2004), S.258.

¹⁰⁰ Nienaber (2003), S.107.

¹⁰¹ Ergenzinger / Krulis-Randa (2006) (Hrsg.), S.100.

¹⁰² Dem interessierten Leser sei hier z.B. Nienaber (2003), S.110 ff. empfohlen.

¹⁰³ Vgl. McAuley (2001), S. 117.

machen, welche Herausforderungen auf sie zukommen.“¹⁰⁴ Insbesondere in kleinen Unternehmen kann Nichtakzeptanz einzelner Personen durch Verweigerung oder negative Agitation schnell zu einem Scheitern internationaler Geschäfte führen.

Engagement des Managements

Ein weiterer Erfolgsfaktor beinhaltet die Bereitschaft des Managements das internationale Unternehmen ideell und materiell zu unterstützen.¹⁰⁵ Der Einsatz umfasst neben diversen Ressourcen wie Personal, Finanzen und Zeit auch ein kommuniziertes, persönliches Engagement der Manager, das ein einheitliches Signal an das gesamte Unternehmen gibt: „The benefits of strong management commitment and support of international strategy cannot be overstated. It ensures the international team will be engaged in fighting external competitive wars, not internal ones.“¹⁰⁶

Die Objektivität der Entscheidungsträger ist zudem äußerst relevant. Egoistische Motive des Managements¹⁰⁷ sind unbedingt zurückzustellen, um im Wohle des Unternehmens zu handeln und nicht aus Imagegründen die Entscheidung für eine Internationalisierung zu treffen, für die das Unternehmen noch nicht bereit ist.

Internationalisierungsgrad/ -erfahrung

Hat ein Unternehmen bereits erste Erfahrungen in der Internationalisierung gemacht, ist der Schritt sich auch im Vertrieb neuen Märkten zu nähern geringer.¹⁰⁸ Der Internationalisierungsgrad¹⁰⁹ eines Unternehmens kann anhand des Umfangs der wirtschaftlichen Verbundenheit mit dem Ausland gesehen werden.¹¹⁰ Die Einordnung eines Unternehmens kann qualitativ über Bestandsgrößen und Bewegungsgrößen erfolgen. Die gängigen Bestands- und Bewegungsgrößen, wie in Abbildung 3.9 dargestellt, sind für Großunternehmen erstellt worden. Einige lassen sich für KMU als Indikator für ihr internationales Engagement übernehmen.

¹⁰⁴ Niehoff / Reitz (2001), S. 47.

¹⁰⁵ Vgl. McAuley (2001), S. 117; Foley (2004), S. 13.

¹⁰⁶ Foley (2004), S. 13.

¹⁰⁷ Motive von Managern, die das Wachstum – beispielsweise durch die Internationalisierung- fördern, umfassen Monopolmacht, Steigerung des Gewinns, Reduktion der Kosten, Ausweitung des Umsatzes, Stabilität und Überleben, aber auch egoistische Motive wie Selbstverwirklichung, Abenteuerlust, Prestige, Macht, wachsendes Einkommen des Managers, Sicherung des Arbeitsplatzes [Starbuck (1965)].

¹⁰⁸ Vgl. Kapitel 3.2.1; Johanson / Valne (1977), S. 25.

¹⁰⁹ In der Literatur wird der *Internationalisierungsgrad* auch häufig neben *Auslandsquote*, *Internationalisierungsprofil* und *Internationalisierungsindex* als eine der quantitativ-relativen Betrachtungen der internationalen Unternehmung beschrieben. In dieser Arbeit soll unter dem Begriff *Internationalisierungsgrad* schlicht das bisherige Engagement eines Unternehmens im Ausland verstanden werden. Eine ausführliche Diskussion der verschiedenen qualitativen, quantitativen und integrativen Betrachtungen der internationalen Unternehmung würde in diesem Rahmen zu weit führen. Dem interessierten Leser seien hierzu Kutschker / Schmid (2002) und Macharzina, Oesterle(2002) empfohlen.

¹¹⁰ Vgl. Kutschker / Schmid (2002), S. 242ff., Macharzina (2003), S. 839.

Wichtig für diese Einordnung ist zudem die kulturell-geographische Entfernung der bisher bearbeiteten Länder.¹¹¹ Denn für ein Unternehmen, das zunächst in heimatähnlichen Kulturkreisen tätig ist, mag ein Markt mit großer kultureller Distanz immer noch eine immense Herausforderung darstellen.

Bestandsgrößen	Bewegungsgrößen
<ul style="list-style-type: none"> ☒ Anzahl der Länder in denen Betriebsstätten, Niederlassungen, Filialen, Repräsentanzen oder Tochtergesellschaften existieren ☒ Anzahl der Betriebsstätten, Niederlassungen, Filialen, Repräsentanzen oder Tochtergesellschaften existieren ☒ Anzahl der Länder in denen weitere Geschäftsaktivitäten über. Export, Lizenzierung, Joint Ventures etc. erfolgen ☒ Im Ausland vorhandenes Vermögen und Kapital ☒ Zahl der Gesellschafter, Anteilseigner bzw. Aktionäre im Ausland ☒ Umfang der direkt oder indirekt gehaltenen Beteiligungen im Ausland ☒ Zahl der Beschäftigten im Ausland ☒ Zahl an Expatriates bzw. Mitarbeiter anderer Nationalitäten 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Im Ausland erzielte Erlöse (Umsätze) ☒ Im Ausland anfallenden Aufwendungen (Löhne und Gehälter, Aufwendungen für F&E) ☒ Aus dem Ausland stammender Auftragseingang ☒ Im Ausland erwirtschafteter Gewinn ☒ Im Ausland gezahlte Steuern ☒ Für das Ausland zur Verfügung stehende Budget ☒ Im Ausland vorgenommene Investitionen ☒ Im Ausland erbrachte Wertschöpfung ☒ Im Ausland generierter Shareholder-Value

Abbildung 3.9: Quantitativ-absolute Betrachtung der internationalen Unternehmung¹¹²

Die Internationalisierung muss sich in diesem Zusammenhang aber nicht nur auf die Vermarktung oder Produktion im Ausland beschränken. Manager und Mitarbeiter, die bereits erste Erfahrungen im Ausland sammeln konnten, haben eine geringere Hemmschwelle mit dem Ausland in Kontakt zu treten. Daher können für KMU auch internationale Kooperationen in anderen Bereichen¹¹³, Auftritte auf internationalen Kongressen oder grenzüberschreitende Geschäftskontakte wichtige Auslandserfahrungen mit sich bringen. Derartige Erfahrungen und erstes Herantasten an mögliche ausländische Geschäftspartner sind äußerst hilfreich für spätere Planungen und die ersten Schritte. Je intensiver die Auseinandersetzung mit dem Ausland ist, desto höher ist die Bereitschaft Engagement zu zeigen und Risiken in Kauf zu nehmen.¹¹⁴ Dieses

¹¹¹ Vgl. Nienaber(2003), S.6f..

¹¹² Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kutschker /Schmid (2002), S. 243ff..

¹¹³ Siehe Begriffsklärung *Internationalisierung* in Kapitel 2.

¹¹⁴ Vgl. Nienaber (2003), S. 53.

Internationalisierungs-Know-how kann auch durch Manager oder Mitarbeiter aus vorherigen Beruflichen Engagements mitgebracht bzw. eingekauft werden.

Motive der Internationalisierung

Weniger als 20% der kleinen und mittleren Unternehmen verfolgen bei der Bearbeitung der Auslandsmärkte eine festgelegte Strategie.¹¹⁵ Der Prozess der Internationalisierung ist demnach nicht bewusst gesteuert, sondern verläuft eher als Reaktion auf externe Impulse wie beispielsweise zufällige, nicht gezielt akquirierte Aufträge.¹¹⁶ Dennoch wird mit dem Schritt der Internationalisierung ein Ziel verfolgt. In der Abbildung 3.10 sind die in der Literatur¹¹⁷ häufig genannten Internationalisierungsziele zusammengefasst.¹¹⁸

Ziele der Internationalisierung im Überblick
☞ Erhöhung von Wettbewerbsvorteilen
☞ Nachahmung der Internationalisierung wichtiger Wettbewerber
☞ Erfahrungswertkurve
☞ Erzielen von Losgrößenvorteilen
☞ Sicherung und Erschließung von Auslandsmärkten
☞ Unabhängigkeit von eingeschränktem Heimatmarkt
☞ Zugang zu Wachstumsmärkten
☞ Ausbau des Unternehmens
☞ Nachfolgen großer Kunden
☞ Gewinnung von Internationalisierungs -Know-how
☞ Ausnutzen von Produktionskapazitäten
☞ Nutzung von Phasenverschiebung im Produktlebenszyklus
☞ Ausgleich Saisonbedingter Nachfrageschwankungen auf dem Inlandsmarkt
☞ Risikostreuung
☞ Nutzung staatlicher Förderungsprogramme
☞ <i>Sicherung von Rohstoffquellen</i>
☞ <i>Niedrigere Produktionskosten im Ausland</i>

Abbildung 3.10: Überblick der Internationalisierungsziele von KMU¹¹⁹

¹¹⁵ Vgl. hierzu Studien von beispielsweise von Nienaber (2003), S. 201ff.; Müller-Stevens / Lechner (2002), S. 383ff..

¹¹⁶ Vgl. Simpson / Kujawa (1974) und Johanson / Vahlne (1977), S. 25.

¹¹⁷ Vgl. hierzu unter anderem Macharzina (2003), S. 839 f.; Walldorf (1987), S. 20f.; Meffert / Bolz (1998), S. 97 ff.; Müller / Kornmeier (2002), S. 114; Nienaber (2003), S. 27ff. und McAuley (2001), S. 87; Kutschker / Schmid (2002), S.38f.,81ff., 791 ff.; Altobelli (2006), S.114

¹¹⁸ Die Internationalisierungsziele *niedrigere Produktionskosten im Ausland* und *Sicherung von Rohstoffquellen* werden im Folgenden nicht betrachtet, da der Fokus dieser Arbeit auf der Vermarktung von Produkten liegt. Siehe zu diesen Zielen: Kotler / Keller (2005), S.686f.; Kutschker / Schmid (2002), S. 82ff..

¹¹⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ziele der Internationalisierung haben einen großen Einfluss auf die Markteintrittsstrategie und die Auswahl des Marktes.¹²⁰

Die Direktinvestition in Form einer Kooperation mit einem ausländischen Partner bietet sich an, um Synergieeffekte zu nutzen (z.B. fehlende Ressourcen auszugleichen) und *bestehende Wettbewerbsvorteile zu erhöhen*.¹²¹

Ausnutzen von Produktionskapazitäten, Nutzung von Phasenverschiebung im Produktlebenszyklus, Ausgleich Saisonbedingter Nachfrageschwankungen auf dem Inlandsmarkt, Erzielung von Losgrößenvorteilen / Erfahrungswertkurven und der Wunsch nach *Unabhängigkeit von dem eingeschränkten Heimatmarkt* sind Indikatoren für den (indirekten) Export auf einem bisher unbearbeitetem Markt.¹²² Ebenso ist das Ziel der *Risikostreuung* bzw. Risikodiversifikation durch die Unabhängigkeit von konjunkturellen Schwankungen einzelner Märkte ein klassisches Exportmotiv.¹²³ Eine *Gewinnung von Internationalisierungs-Know-How* kann nur mit einem eigenen Engagement am Auslandsmarkt erzielt werden, wobei auch hier Export bevorzugt wird.¹²⁴

Folgt ein Unternehmen beispielsweise einem Kunden in das internationale Geschäft, um diesen nicht zu verlieren oder Konkurrenz auf dem neuen Markt entstehen zu lassen, ist der Zielmarkt durch die Wahl des Kunden determiniert. Ebenso legen Ziele wie *Nachahmung der Internationalisierung wichtiger Wettbewerber, Zugang zu Wachstumsmärkte* und *Nutzung staatlicher Förderungsprogramme* Zielmärkte bzw. die Kriterien zur Marktauswahl fest.

Notwendigkeit der Produktpassung

Die Notwendigkeit der Produktpassung ist auslandsmarkt- und produktspezifisch. Zu prüfen ist, ob das Produkt in Design und Konstruktion verändert werden muss, um sich auf dem ausländischen Markt erfolgreich etablieren zu können.¹²⁵ Gründe können sein:¹²⁶

- Normen und Maße¹²⁷
- Spezifische Kundenbedürfnisse
- Sicherheits- und Schutzvorschriften

¹²⁰ Vgl. Nienaber (2003), S. 27.

¹²¹ Vgl. Müller / Kornmeier (2002), S. 116.

¹²² Vgl. Müller / Kornmeier (2002), S. 116; Kutschker / Schmid (2002), S. 39 und Nienaber (2003), S. 30.

¹²³ Vgl. Kutschker / Schmid (2002), S. 39.

¹²⁴ Vgl. ebd., S. 39.

¹²⁵ Vgl. hierzu Niehoff / Reitz (2001), S. 48 f.; Müller / Kornmeier (2002), S. 110.; Zucchella (2000), S.4.

¹²⁶ Vgl. Niehoff / Reitz (2001), S. 48 f.

¹²⁷ Z.B. andere elektrische Netzspannung, Steckdosen, Papierformate, Steuerungssysteme, Steckerbelegungen etc..

- Umweltschutzvorschriften
- Zulassungsvorraussetzungen
- Umweltbedingungen (Klima, Hygiene)

Das Produktprogramm (einschließlich Zubehörteile und Komponenten) sollte hinsichtlich dieser Faktoren überprüft werden. Die Produkthanpassung kann als *forward invention* aber auch als *backward invention* stattfinden.¹²⁸ Bei der *backward invention* werden frühere, aber passende Produktformen auf dem Auslandsmarkt angeboten. Die *forward invention* beinhaltet die Weiterentwicklung eines Produktes um die Anforderungen des Marktes zu erfüllen. Nicht selten werden Anpassungen, die für einen Auslandmarkt vorgenommen werden mussten, auch zum Wettbewerbsvorteil auf dem heimischen Markt.¹²⁹

Andererseits kann es durchaus sein, dass die Notwendigkeit umfangreicher Änderungen die Rentabilität eines Auslandsengagements in Frage stellt.¹³⁰ *Zulassungsvorraussetzungen, Umweltschutzvorschriften* oder auch *Anforderungen an die Produktqualität* ziehen unter Umständen Anschaffungskosten für neue Prüfvorrichtungen nach sich. Zudem sollte überprüft werden, ob vom Auslandsmarkt erforderte Produkthanpassungen mit den in der Produktion vorhandenen Werkzeugen, Materialien und Fertigungsmaschinen zu bewerkstelligen sind, oder ob hier im Vorfeld investiert werden muss.¹³¹ Die Einschränkungen durch die Produkthanpassungsfähigkeit können jedoch ideal genutzt werden, um anhand der Beschränkungen bzw. Erfordernisse eines Marktes die Auswahl der Auslandsmärkte rapide einzuschränken.

Serviceintensität des Produktes

Die Intensität des Services bzw. der Nebenleistungen, die mit einem Produkt angeboten werden, ist ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor. Die Serviceintensität umschreibt den Serviceaufwand und das benötigte Know-how, die mit einem Produkt einhergehen. Ein qualifizierter und umfassender Service mit und um das Produkt ist häufig ein Wettbewerbsvorteil von KMU gegenüber den Großunternehmen.¹³²

Wenn Wartung und Service der Produkte nötig sind, stellt sich die Frage, wer dies auf dem fremden Markt übernehmen kann.¹³³ Produkttechnologie und Know-how Intensität des

¹²⁸ Vgl. Kotler / Keller (2005), S.681.

¹²⁹ Vgl. Kotler / Keller (2005), S. 681.

¹³⁰ Vgl. Nienaber (2003), S. 43.

¹³¹ Vgl. Niehoff / Reitz (2001), S. 48.

¹³² Vgl. Nienaber (2003), S. 55.

¹³³ Niehoff / Reitz (2001), S. 49.

Produktes sind hierbei richtungweisend. Je größer der Aufwand und je spezieller das Know-how für den Service ist, desto schwieriger ist es diesen Leistungsbereich an dritte zu vergeben. Die Nebenleistungen eines Produktes beeinflussen somit direkt die Wahl der Markteintrittsstrategie.¹³⁴

Umfassender und qualifizierter Service, der sich beispielsweise durch einen schnellen Kundenservice auszeichnet, ist mit einer indirekten Exportstrategie beispielsweise kaum zu bewerkstelligen. Formen der Kooperationen sind insbesondere bei Produkten mit einem hohen Technologieniveau problematisch, da bei KMU meist Ängste bestehen, diesen Wettbewerbsvorteil durch Einbindung dritter zu verlieren.¹³⁵ Durch eine große soziokulturelle und geographische Distanz wird dieser Effekt noch verstärkt. Der Service kann dann über eine eigene Niederlassung realisiert werden oder es wird ein geographisch nah liegender Markt gewählt, auf dem der Service vielleicht noch aus dem eigenen Hause bewältigt werden kann. Somit ist auch die Wahl des Marktes durch geographische Nähe, technologischen Standard und Kultur stark determiniert.

Kann der Service aufgrund seiner Intensität nicht von dritten übernommen werden, muss neues Servicepersonal eingestellt und geschult werden.¹³⁶ Dies hat unmittelbaren Einfluss auf den Personal- und Finanzbedarf.

Transportkosten des Produktes

Die Transportfähigkeit und –kosten sind weitere relevante Produkteigenschaften. Die Frage inwieweit und unter welchen Umständen das Produkt transportabel ist, beeinflusst die Auswahl des Marktes und der Markteintrittsstrategie.

Die Logistikkosten sind aufgrund neuer Technologien und Transportmethoden in den letzten Jahren stark gesunken. Die Möglichkeiten und Ziele des Transportes sind vielfältig. Viele Produkte können beispielsweise in standardisierten Containern mit Hilfe entsprechender Dienstleister relativ einfach an jedes beliebige Ziel geschafft werden.¹³⁷

Einige Produkteigenschaften führen jedoch dazu, dass der Transport nicht so einfach zu realisieren ist. Muss das Produkt beispielsweise im Ausland montiert werden, oder ist es unmittelbar an eine Dienstleistung gekoppelt, sind die klassischen Transportwege nicht mehr

¹³⁴ Nienaber (2003), S. 55.

¹³⁵ Vgl. Müller / Kornmeier (2006), S. 109.

¹³⁶ Niehoff / Reitz (2001), S. 49.

¹³⁷ Zu Cargostandards, Formalitäten und Transportversicherungen siehe z.B. Foley (2004), S. 191ff.; McAuley (2001), S. 205ff. und S. 213ff..

ausreichend.¹³⁸ Ebenso können Transportkosten für Produkte, die aufgrund von Form und Gewicht, Haltbarkeit oder anderen Eigenschaften nicht auf standardisierten Wegen transportiert werden können, schnell steigen. Daher ist im Vorfeld zu überlegen, ob das Produkt transportabel oder trotz erhöhter Transportkosten noch konkurrenzfähig ist.

Technologieintensität und Qualität des Produkts

Die *Produktqualität* stellt einen weiteren kritischen Erfolgsfaktor dar, der unter anderem die Markteintrittsstrategie in großem Ausmaß beeinflusst. Ist die hohe Qualität der Produkte - abhängig von spezifischem Know-how - ein Wettbewerbsvorteil, scheiden Markteintrittsstrategien mit hohem Wissenstransfer (z.B. Lizenzvergabe) aus.¹³⁹ Ebenso ist eine Fertigung im Ausland oder eine Kooperation mit einem ausländischen Partner nicht möglich, wenn Fehlertoleranzen, Liefertreue und andere qualitätsbestimmende Rahmenbedingungen nicht erfüllt sind. Das Risiko von Know-how und Imageverlust ist bei qualitativ anspruchsvollen Produkten durch eine geschickt gewählte Markteintrittsstrategie möglichst gering zu halten.¹⁴⁰

„Auch das technische Entwicklungsniveau der Produkte eines Unternehmens determiniert die zu wählende Markteintrittsstrategie in besonderem Maße.“¹⁴¹

Stark differierende *Technologieniveaus* können einen Markt für die Vermarktung schnell uninteressant machen.¹⁴² Auf anderen ausländischen Märkten kann ein hohes technisches Entwicklungsniveau dagegen als Wettbewerbsvorteil Erfolg bringen und mit einer entsprechenden innovationsorientierten Wettbewerbsstrategie genutzt werden.¹⁴³ Für den Faktor Technologieintensität können der Preiswettbewerb bei Low-Tech-Gütern und der Qualitätswettbewerb bei High-Tech-Gütern ausschlaggebend sein.¹⁴⁴ Da KMU mit ihrem Produkt häufig eine kleine überschaubare Marktnische belegen, kann die subjektive Einschätzung des technologischen Standes im Vergleich auf dem deutschen Markt bzw. dem internationalen Markt als Maß für die Technologieintensität stehen.

¹³⁸ Vgl. Niehoff / Reitz (2001), S. 49.

¹³⁹ Vgl. Müller / Kornmeier (2006), S. 109.

¹⁴⁰ Vgl. Müller / Kornmeier (2006), S. 109.

¹⁴¹ Nienaber (2003), S. 56.

¹⁴² Insbesondere für Produkte auf hohem technologischem Niveau sind viele Märkte nur begrenzt attraktiv. Features, die auf dem Heimatmarkt Alleinstellungsmerkmal sind und einen Wettbewerbsvorteil darstellen, können auf dem Auslandmarkt irrelevant und damit nutzlos sein. Ein UMTS -fähiges Mobiltelefon in Zentralafrika zu verkaufen macht beispielsweise keinen Sinn. Vgl. Nienaber (2003), S. 43.

¹⁴³ Vgl. Nienaber (2003), S. 56.

¹⁴⁴ Vgl. Wagner (2001), S. 5.

3.3.3. Externe Einflussfaktoren für KMU bei der internationalen Vermarktung

Die externen Einflussfaktoren sind insbesondere für die Marktauswahl und Wahl der Markteintrittsstrategie wichtig. Die POINT-Analyse berücksichtigt diese als interne Unternehmensanalyse kaum. Dennoch sollen diese Faktoren zum allgemeinen Verständnis und der Vollständigkeit halber im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Die externen Einflussfaktoren sind in Abbildung 3.11 im Überblick dargestellt.



Abbildung 3.11: Übersicht der auslandsbezogener Einflussfaktoren¹⁴⁵

Globale Einflussfaktoren

Die *globalen Einflussfaktoren* umfassen die Rahmenbedingungen des Auslandsmarktes. In Tabelle 3.1 sind die wichtigsten Faktoren dargestellt.

Zu den *politischen Faktoren* gehören das politische System (z.B. sozialistisch, kapitalistisch) und die politische Stabilität des Auslandsmarktes.¹⁴⁶ Das Risiko von Konflikten und Interventionen ist in zwei Dimensionen abzuschätzen. Zum einen muss die Stabilität des politischen Systems, zum anderen die Einflussnahme gerade dessen betrachtet werden. Die ordnungspolitische Stabilität eines Landes kann durch die Gefahr eines Krieges, einer Revolution oder Störung des sozialen Friedens beeinträchtigt werden.¹⁴⁷ Nehmen politische Institutionen direkt oder indirekt auf das Wirtschaftsgeschehen Einfluss oder lenken diese durch Verstaatlichungen, Subventionen etc., können diese wirtschaftspolitischen Unsicherheiten die Marktauswahl und Markteintrittsstrategien stark beschneiden.¹⁴⁸ Besteht z.B. die Gefahr einer Enteignung, wäre dies

¹⁴⁵ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nienaber (2003), S. 36; Müller-Stewens / Lechner (2002), S. 390; Kutschker / Schmid (2002), S. 923.

¹⁴⁶ Vgl. Nienaber (2003), S.38f.; Müller-Stewens / Lechner (2002), S. 391.

¹⁴⁷ Vgl. Müller-Stewens / Lechner (2002), S. 391.

¹⁴⁸ Vgl. Müller-Stewens / Lechner (2002), S. 391.

ein Ausschlusskriterium für eine Direktinvestition. Ein Exportgeschäft wäre jedoch kaum betroffen. Andersherum können sich Handelsbarrieren auf den Export negativ auswirken und eine Direktinvestition fördern.

Faktor	Beispiele
Politische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • politische Stabilität • Risiko von Interventionen und Konflikten • Wirtschaftspolitische Unsicherheiten
Rechtliche Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Handels- und Wirtschaftsrecht • Recht des Währungs- und Kreditwesens • Gesellschafts- und Unternehmensrecht • Arbeits- und Sozialrecht • Wettbewerbsrecht • Steuerrecht
Ökonomische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Bruttosozialprodukt • Pro-Kopfeinkommen • Kaufkraft • Entwicklung von Zinsen und Wechselkursen • Lohnkosten
Geographische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Klima • Topographie • Ressourcen • Infrastruktur
Soziokulturelle Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Sprache • Religion • Wertvorstellungen • Sitten und Gebräuche • Bildungsstand
Technische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwand für F&E • Patentanmeldungen • Technische Infrastruktur • Technologischer Stand • Querschnittstechnik

Tabelle 3.1: Globale Einflussfaktoren¹⁴⁹

Die *rechtlichen Faktoren* umfassen alle Rechtsnormen und Gewohnheitsrechtlichen Regelungen des Heimat- und Gastlandes (Handels- und Wirtschaftsrecht, Recht des Währungs- und Kreditwesens, Gesellschafts- und Unternehmensrecht, Arbeits- und Sozialrecht, Wettbewerbsrecht und Steuerrecht).¹⁵⁰

Die *ökonomischen Faktoren* beschreiben die Größe und die Eigenschaften eines Marktes. Aus Faktoren wie Anzahl und Wachstum der Bevölkerung, Bruttosozialprodukt, Pro-

¹⁴⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nienaber (2003), S.36ff.; Müller-Stewens / Lechner (2002), S. 391; Macharzina (2002), S.21 ff. und Cutura / Kraus (2005), S.19.

¹⁵⁰ Vgl. unter anderem Niehoff / Reitz, S.272; Nienaber (2003), S.38f.; Cutura / Kraus (2005), S.19; Macharzina (2002), S.23 und Müller-Stewens / Lechner (2002), S. 391.

Kopfeinkommen, Lohnkosten, Entwicklung von Zinsen und Wechselkursen lässt sich die Marktgröße und das Marktpotential ermitteln.¹⁵¹

Aus den ökonomischen Faktoren ergeben sich Chancen und Risiken für die Markteintrittsstrategie.¹⁵² So kann ein geringes Lohnniveau beispielsweise einen Produktionsstandort in dem Markt begünstigen und hohe Währungsschwankungen gegen eine Exportstrategie sprechen.

Die *geographischen Faktoren* setzen sich aus topographischen, klimatischen und infrastrukturellen Verhältnissen und der Ressourcenausstattung zusammen.¹⁵³ Insbesondere deren Beeinflussung des Wirtschaftsvermögens eines Landes und die geographische Entfernung vom Heimatmarkt sind wichtig. Einzelne Faktoren wie die Ressourcenausstattung können in Einzelfällen von besonderer Bedeutung sein, wenn z.B. bestimmte Ressourcen für die Produktherstellung benötigt werden. Unter diesem Faktor sind auch *Naturrisiken*¹⁵⁴ wie Überschwemmungen, Erdbeben oder auch Krankheiten wie SARS zu beachten, die zu einer Gefährdung der eingesetzten Ressourcen, Ressourcenbeschaffung und Absatzwege führen können.

Kulturelle Unterschiede können speziell für international unerfahrene KMU bei der Internationalisierung ein erhebliches Problem darstellen und werden vielfach unterschätzt.¹⁵⁵ Die kulturellen Charakteristika sind Grundlage für die Kommunikation mit ausländischen Kunden und Geschäftspartnern.

Technologische Faktoren umschreiben das technologische Umfeld eines Landes. Insbesondere der technologische Stand kann beispielsweise den Technologieeinsatz und Qualität liefernder Unternehmen determinieren.¹⁵⁶

Branchenspezifische Faktoren

Unter branchenspezifischen Faktoren enthalten Merkmale der jeweiligen Branche und deren Marktteilnehmer.¹⁵⁷

¹⁵¹ Vgl. Nienaber (2003), S.39; Macharzina (2002), S.22.

¹⁵² Vgl. Nienaber (2003), S.40.

¹⁵³ Vgl. ebd., S.41f..

¹⁵⁴ Vgl. Müller-Stewens / Lechner (2002), S. 391.

¹⁵⁵ Vgl. ebd., S. 391.

¹⁵⁶ Vgl. Nienaber (2003), S.43.

¹⁵⁷ Vgl. Cutura / Kraus (2005), S.20; Nienaber (2003), S.43.

Faktor	Beispiele
Branchenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Marktform und Eintrittsbarrieren • Kapitalintensität der Branche • Technischer Wandel innerhalb der Branche • Wertschöpfung innerhalb der Branche
Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> • Art, Anzahl und Größe der Konkurrenten • Wettbewerbsintensität • Leistungsprogramm der Konkurrenten • Marktanteile
Markt und Kunde	<ul style="list-style-type: none"> • Nachfrageverhalten • Bedürfnisstruktur • Wachstum und Größe der Marktsegmente • Preisempfindlichkeit • Lebenszyklus des Produktes
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration der Lieferanten • Art, Anzahl und Größe der Lieferanten • Qualität von Rohstoffen und Vorprodukten • Angebot an Arbeitskräften und Nominalgütern

Tabelle 3.2: Branchenspezifische Einflussfaktoren¹⁵⁸

Die *Branchenstruktur* charakterisiert den speziellen Geschäftszweig in dem ein Unternehmen tätig ist.¹⁵⁹ Wenn KMU auf Erfahrungen der Internationalisierung anderer Unternehmens zurückgreifen möchte, sind Unterschiede in der Branchenstruktur unbedingt mit ins Kalkül zu ziehen.

Der *Wettbewerb* bestimmt strategische Entscheidungen, wie die Internationalisierung, maßgeblich mit, da das Ziel eines Unternehmens stets der Erhalt von Vorteilen anderen Wettbewerbern gegenüber ist.¹⁶⁰ Viele Motive für die Internationalisierung von KMU hängen unmittelbar mit dem Wettbewerb zusammen.¹⁶¹

Bei den Faktoren im Bereich *Markt und Kunde* ist für KMU das Nachfrageverhalten und die Preisempfindlichkeit der Kunden ein signifikanter Unsicherheitsfaktor, da diese Faktoren stark von denen des Heimatmarktes abweichen können.¹⁶² Insbesondere für die Marktnischen von

¹⁵⁸ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hünerberg (1994), S. 49; Nienaber (2003), S.43ff.; Müller-Stewens / Lechner (2002), S. 391 f. und Cutura / Kraus (2005), S.20.

¹⁵⁹ Vgl. Hünerberg (1994), S. 49; Müller-Stewens / Lechner (2002), S. 391; Nienaber (2003), S.44.

¹⁶⁰ Vgl. Nienaber (2003), S.45.

¹⁶¹ Vgl. Abschnitt 0.

¹⁶² Vgl. Müller-Stewens / Lechner (2002), S. 392; Nienaber (2003), S.48.

KMU schwer identifizierbar und prognostizierbar, sind Größe und Wachstum von Marktsegmenten.¹⁶³

Der Einfluss von *Ressourcen* auf eine Internationalisierung ist vor allem bei einer Direktinvestition für KMU von großer Bedeutung.¹⁶⁴ Die Faktoren um die Ressourcen umfassen alle Faktoren, die den Beschaffungsmarkt charakterisieren und schließen neben Rohstoffen und Lieferanten auch den Finanz- und Arbeitsmarkt mit ein. Die Verfügbarkeit von Ressourcen sollte nach Qualität, Quantität und Kosten beurteilt werden.¹⁶⁵

Die unternehmensinternen und –externen Einflussfaktoren bilden die Grundlage für ein Auslandsengagement.¹⁶⁶ Für die Erstellung der POINT-Analyse stehen jedoch nur die unternehmensinternen Einflussfaktoren im Fokus. Um diese für ein Unternehmen bewertbar zu machen und in eine praktikable Form zu bringen werden verschiedene Methoden verwendet, die im folgenden Abschnitt dargestellt werden.

3.3.4. Methoden der POINT-Analyse

Im Folgenden werden die Methoden vorgestellt, die zur Erstellung des Fragebogens zur POINT-Analyse verwendet wurden. Zunächst müssen die vorherig beschriebenen, unternehmensinternen Erfolgs- und Risikofaktoren in Dimensionen und Größen zerlegt werden, die für den Unternehmer evaluierbar sind. Dies ist Teil des nachfolgenden Abschnitts, der sich zudem mit der Formulierung und *Gestaltung der Fragen* auseinandersetzt.

Die Diskussion der Marktauswahl, Markteintrittsstrategien und unternehmensinternen Erfolgs- und Risikofaktoren in den vorangegangenen Abschnitten hat bereits eine Vielzahl von Interdependenzen aufgezeigt. Um eine sinnvolle Struktur und Reihenfolge zu entwickeln, wurde die *Netzplantechnik* eingesetzt.

Gestaltung der Fragen

Ein Ziel der POINT-Analyse ist die Anwendbarkeit. Daher werden die Erfolgs- und Risikofaktoren in Form eines Fragebogens erfasst. Um die Fragen sinnvoll zu gestalten und manche Antworten messbar zu machen, wird bei der Erstellung der POINT-Analyse auf Teile der Methoden der empirischen Sozialforschung zurückgegriffen. Themenkomplexe wie die

¹⁶³ Vgl. Müller-Stewens / Lechner (2002), S. 392.

¹⁶⁴ Vgl. Nienaber (2003), S.46.

¹⁶⁵ Vgl. Müller-Stewens / Lechner (2002), S. 391.

¹⁶⁶ Vgl. Nienaber (2003), S.35ff..

Hypothesenerstellung, Messabweichungen und statistische Auswertungen sind für die Erstellung der POINT-Analyse nicht relevant. Operationalisierung, Fragengestaltung, logischer Aufbau der Analyse und Messbarkeit sind hingegen Bestandteile die für die POINT-Analyse essentiell sind.

Um die Verknüpfung eines theoretischen Begriffs mit beobachtbaren Sachverhalten erfassen zu können, müssen Korrespondenzregeln erstellt werden. Diese Aufstellung von Korrespondenzregeln wird in der Praxis empirischer Sozialforschung *Operationalisierung* genannt. Die einzelnen Einflussfaktoren müssen zunächst definiert und die relevanten Variablen und Indikatoren erfasst werden. Je nach Wert, den eine Variable annehmen kann, wird diese klassifiziert. *Dichotome* Variablen können zwei Werte (ja/nein) annehmen, *diskrete* Variablen können mehr als zwei, jedoch auch nur wenige Werte (Skala nach Schulnoten) annehmen, wogegen *kontinuierliche* Variablen jeden beliebigen Wert aus einer Menge der reellen Zahlen annehmen können (Umsatzzahlen). Weiter werden Variablen nach der Möglichkeit unterschieden, ob sie direkt beobachtbar sind oder nicht. *Manifeste* Variablen, wie beispielsweise die „Körpergröße“, sind direkt wahrnehmbar, beobachtbar und somit auch messbar.¹⁶⁷ Die manifesten Variablen entsprechen Indikatoren, die die Basis zur Formulierung von Fragen darstellen.¹⁶⁸

Das zentrale Problem einer Operationalisierung besteht in der Rechtfertigung der erklärenden Zuordnung eines Indikators zu einem theoretischen Begriff.¹⁶⁹ Die Abbildung 3.12 zeigt den Einflussfaktor „Notwendigkeit der Produkthanpassung“ und dessen systematische Zerlegung in Variablen und Indikatoren.

¹⁶⁷ Vgl. Schnell / Hill / Esser (1999), S. 124 f..

¹⁶⁸ Vgl. Atteslander (2000), S.50 ff..

¹⁶⁹ Vgl. Schnell / Hill / Esser (1999), S. 125.



Abbildung 3.12: Variablen und Indikatoren eines Einflussfaktors ¹⁷⁰

Bei der individuellen Befragung bzw. Analyse einzelner Fälle, wie durch die POINT-Analyse, unterliegt der zu erstellende Fragebogen nicht den Schwierigkeiten, Messniveaus und statistische Korrekturen berücksichtigen zu müssen. Dennoch sollten die Antworten teilweise messbar gestaltet werden, um eine objektive Bewertung der Einflussfaktoren zu gewährleisten. Im Allgemeinen wird eine Zuordnung von Zahlen (Messwerten) zu Objekten anhand festgelegter Regeln als Messung verstanden.¹⁷¹ Die Syntax und Semantik vieler Indikatoren entsprechen in dem speziellen Fall der POINT-Analyse gängigen Wirtschaftsbegriffen und unternehmerischen Größen. Neben den quantitativ bewertbaren Fragen, zielen jedoch auch große Teile der POINT-Analyse auf qualitative Faktoren hin. Von einer Erfassung einzelner Werte und einer Gewichtung dieser soll abgesehen werden. Ziel ist nicht, mit Hilfe eines Scoringmodells, eine Mindestpunktzahl zu erreichen, die das Potential zur internationalen Vermarktung misst. Die Komplexität eines spezifischen Unternehmens ist dafür zu groß und das eigentliche Ziel - dem Unternehmen seine Risiko- und Erfolgspotentiale aufzuzeigen - wäre damit nicht geholfen. Somit ist nur ein kleiner Teil, nämlich die direkte Befragung der Mitarbeiter und Manager, als klassischer Fragebogen mit messbaren Antworten gestaltet.

Der logische Aufbau der Analyse sollte weitestgehend in thematisch zusammengehörigen Blöcken erfolgen, so dass der Befragte nicht zu sehr zwischen einzelnen Komplexen springen

¹⁷⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁷¹ Vgl. Schnell / Hill / Esser (1999), S. 132.

muss. Bei der so genannten Trichterung kann ein Fragemodul, ausgehend von thematisch sehr allgemeinen Fragen, eine progressive Präzisierung auf sehr spezielle Themen bilden.¹⁷²

Der psychologische Aufbau der Analyse unterliegt einigen dramaturgischen Regeln. So sind insbesondere vertrauliche und heikle Fragen erst im späteren Verlauf zu stellen und der Beginn des Frageverlaufs ist mit einigen Einleitungsfragen gekennzeichnet.¹⁷³ Um den Nutzer der POINT-Analyse in dessen doch sehr komplexen Verlauf nicht zu entmutigen, sind die Fragen positiv zu formulieren. Auch der Sinngehalt der Fragen sollte ersichtlich sein.¹⁷⁴

Für die Formulierung der Fragen und Antworten sollten in Wortwahl und Satzbau einigen groben Richtlinien entsprechen:¹⁷⁵

- Einfache Wortwahl; Vermeidung von Fachausdrücken, Fremdworten, Abkürzungen oder „Slangausdrücken“
- Möglichst kurze Formulierung
- Konkrete Fragestellungen
- Vermeidung von Suggestivfragen
- Neutrale Formulierung der Fragen
- Vermeidung von hypothetischen Frageformulierungen
- Keine Mehrdimensionalität in einer Frage; Bezug auf nur einen Sachverhalt
- Keine doppelte Negation
- Ausbalancierte Antwortmöglichkeiten

Es kann zwischen den zwei Strukturtypen *geschlossene* und *offene Frage* unterschieden werden. Offene Fragen geben keine Antwort vor, geschlossene Fragen dagegen haben entweder eine feste Auswahl an möglichen Antworten oder eine Bewertung.¹⁷⁶ In der POINT-Analyse überwiegen offene Fragen, da das Hauptziel dieser Analyse eine kritische und *aktive* Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen ist. Die Vorgabe von möglichen Antworten vermag zum einen nicht die spezifischen Gegebenheiten eines Unternehmens zu erfassen und zum anderen verleitet sie womöglich zu einer distanzierten Bearbeitung der POINT-Analyse.

Netzplantechnik

¹⁷² Vgl. Oppenheim(1992), S.120 f..

¹⁷³ Atteslander (2000), S. 172.

¹⁷⁴ Vgl. Oppenheim(1992), S.122.

¹⁷⁵ Vgl. Schnell / Hill / Esser (1999), S. 312 f..

¹⁷⁶ Vgl. Oppenheim(1992), S.112.

Die Netzplantechnik umfasst als Sammelbegriff Verfahren zur Planung, Koordination und Kontrolle von komplexen Abläufen auf Grundlage der Graphentheorie.¹⁷⁷ Diese Technik findet vor allem in der Projektplanung Anwendung, da auch Zeit, Kosten und Kapazitäten aufeinander abgestimmt werden können. Für die Entwicklung der POINT-Analyse soll die Netzplantechnik genutzt werden, mit deren Hilfe Abläufe und Abhängigkeiten tabellarisch oder graphisch dargestellt werden können. Die Einflussfaktoren der POINT-Analyse sind größtenteils voneinander abhängig bzw. determinieren sich gegenseitig. So ist beispielsweise im „Normalfall“ die Notwendigkeit der Produktpassung abhängig von dem ausgewählten Markt. Sind jedoch die Ressourcen für eine Produktpassung gar nicht oder nur im geringen Maße vorhanden, legt das Produkt die Märkte fest, die keine oder kaum Anpassungen des Produktes erfordern. Um diese Komplexität zu fassen, sollen mit Hilfe der Netzplantechnik die 16 Einflussfaktoren, ihre 149 Variablen und Indikatoren und ihre Abhängigkeiten dargestellt werden.

Im Rahmen der Netzplantechnik werden *Vorgänge*, *Ereignisse* und *Anordnungsbeziehungen* aufgenommen.¹⁷⁸ Ein *Vorgang* beschreibt eine abgeschlossene Arbeitseinheit, Tätigkeit oder Aktivität. Unter *Ereignis* wird ein bestimmter Zustand verstanden, der ohne zeitliche Ausdehnung Zeitpunkte beschreibt, die den Anfang oder das Ende eines Vorgangs determinieren. *Anordnungsbeziehungen* definieren die logischen Abhängigkeiten zwischen Vorgängen und Ereignissen. Die Gesamtheit der Anordnungsbeziehungen eines Netzplans legt die Ablaufstruktur der Vorgänge fest. Übertragen auf die POINT-Analyse kann unter Vorgängen die Bearbeitung der einzelnen Variablen und Indikatoren bzw. Blöcke dieser verstanden werden. Ereignisse wären beispielsweise der Beginn oder Abschluss eines Blocks.

Jeder Netzplan kann – entsprechend der Graphentheorie – als Graph angesehen werden, der aus einer endlichen Anzahl von *Knoten* und *Kanten* besteht.¹⁷⁹ *Gerichtete Kanten* werden als *Pfeile* bezeichnet. Je nach Art des Netzplans werden Knoten und Kanten belegt. Die gängigsten Netzplanarten sind beispielsweise der Vorgangspfeilnetzplan, Entscheidungsnetzplan, Ereignisknotennetzplan und der Vorgangsknotennetzplan. In Tabelle 3.3 sind die Darstellungsvorschriften dieser Netzpläne im direkten Vergleich aufgezeigt.¹⁸⁰

¹⁷⁷ Vgl. unter anderem Daenzer (1973), S.13; Bronner (2001), S. 281.

¹⁷⁸ Vgl. Daenzer (1973), S.15.

¹⁷⁹ Vgl. ebd., S.16.

¹⁸⁰ Es gibt eine Vielfalt von Netzplantechniken, die diesen drei Arten von Netzplänen zugeordnet werden können. Die bekanntesten sind Critical Path Method (CPM), Program Evaluation and Review Technique (PERT) und Metra-Potential-Methode (MPM). Der interessierte Leser sei an Daenzer (1973), Reichert (1994), Schwarze (1994) verwiesen.

Netzplanart	Element	Graphische Darstellung
Vorgangsknotennetzplan	Vorgang	Knoten
	Anordnungsbeziehung	Pfeil
Ereignisknotennetzplan	Zustand	Knoten
	Anordnungsbeziehung	Pfeil
Vorgangspfeilnetzplan	Vorgang	Durchgezogener Pfeil
	Zustand	Knoten
	Anordnungsbeziehung	Gestrichelter Pfeil

Tabelle 3.3: Übersicht der Netzplantechniken¹⁸¹

Bei der Anwendung der Netzplantechnik für die POINT-Analyse ist das Ziel die Erstellung einer Ablaufstruktur für die Bearbeitung der Einflussfaktoren, Variablen und Indikatoren. Daher soll ein Vorgangsknotennetzplan gewählt werden.

Zur Formulierung der Abhängigkeiten der einzelnen Knoten wird eine Matrix der Anordnungsbeziehungen erstellt. Für jeden einzelnen Knoten wird untersucht, welche Beziehungen zu anderen Knoten bestehen. Dabei kann in Pfeilrichtung der *Nachfolger* oder entgegengesetzt der *Vorgänger* gesucht werden.¹⁸² Informationen und Abhängigkeiten über Zeitpunkte, Dauer, Ressourcen, Kosten etc. werden, je nach Art des Netzplans, den Pfeilen oder Knoten zugeordnet.¹⁸³

Abbildung 3.13: Strukturierte Erstellung eines Netzplans¹⁸⁴

Zur strukturierten Erstellung eines Netzplans empfiehlt sich zunächst, anhand der projektbezogenen Unterlagen einen *Projektstrukturplan* aufzustellen (siehe Ablaufschema¹⁸⁵ zur Erstellung eines Netzplans in Abbildung 3.13).¹⁸⁶ Dabei wird das Projekt sukzessiv über

¹⁸¹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Daenzer (1973), S.28, S.30, S.97.

¹⁸² Vgl. Daenzer (1973), S.17.

¹⁸³ Da diese projekttypischen Elemente für die Erstellung einer Ablaufstruktur der POINT-Analyse nicht relevant sind, wird von einer Darstellung dieser abgesehen. Zu diesem Thema sei abermals an Daenzer (1973), Reichert (1994) verwiesen.

¹⁸⁴ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Reichert (1994), S.23ff.

¹⁸⁵ Die Erstellung eines projektbezogenen Netzplans ist meist mit weiteren Schritten, wie der *Zeitplanung*, verbunden. Für den Fall der POINT-Analyse sind diese Schritte jedoch nicht relevant und werden daher nicht genauer benannt. Siehe hierzu Reichert (1994); Danzer (1973).

¹⁸⁶ Vgl. Daenzer (1973), S. 149ff., Reichert (1994), S.24ff..

Hauptaufgaben und Teilaufgaben bis hin zu einzelnen Arbeitspaketen aufgeschlüsselt.¹⁸⁷ Dies ist – übertragen auf die POINT-Analyse - bereits mit der Erstellung der Einflussfaktoren und der Zuordnung von Variablen bzw. Indikatoren geschehen. Eine schematische Darstellung der „Projektstruktur“ ist in Abbildung 3.14 dargestellt.

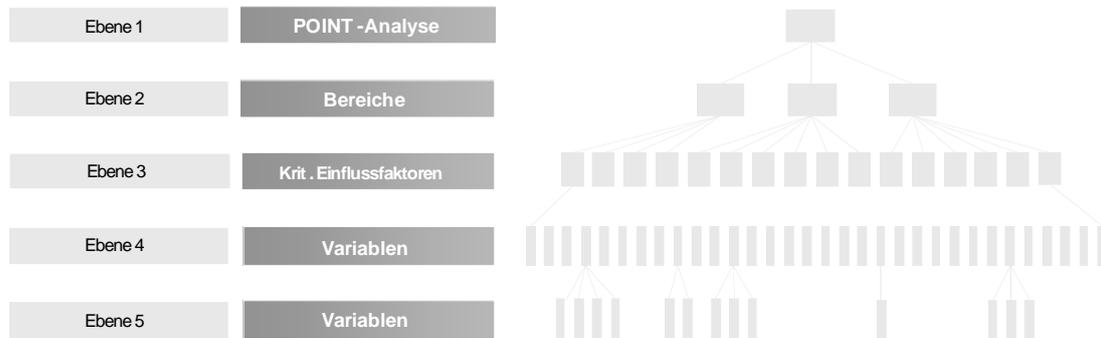


Abbildung 3.14: Hierarchie der Erfolgsfaktoren, Indikatoren und Variablen

Im nächsten Schritt wird eine *Vorgangliste* erstellt und gegebenenfalls werden erste Teilnetzpläne erstellt.¹⁸⁸ Im Falle der POINT-Analyse wurden zunächst die einzelnen Variablen und Einflussfaktoren durchnummeriert, um die Komplexität einzuschränken. Im Folgenden sind die inhaltlichen Anordnungsbeziehungen formuliert worden, wobei aus Gründen der Übersicht und zur Kontrolle sowohl Vorgänger als auch Nachfolger aufgenommen wurden (siehe Abbildung 3.15). Zur weiteren Minderung der Komplexität sind die Anordnungsbeziehungen rein numerisch in einer Matrix zusammengefasst worden. Ein Ausschnitt dieser Matrix zur Erstellung von ersten Teilnetzplänen ist in Abbildung 3.16 dargestellt.

¹⁸⁷ Vgl. Reichert (1994), S.25.

¹⁸⁸ Vgl. Daenzer (1973), S. 149ff., Reichert (1994), S.29ff..

Einflussfaktor	Var	Abhängigkeiten						Variablen/ Indikatoren
		Vorgänger			Nachfolger			
Produkt								
Notwendigkeit der Produktanpassung	111				105	MA	MA	105 146
	112						117	Normen und Maße
	113						117	Umweltbedingungen
	114						117 (143)	Kundenspezifika
	115						117	Zulassungsvoraussetzungen
	116						117	Sicherheits- und Schutzvorschriften, Lebensmittelgesetze, Verbraucherschutz, Umweltschutzvorschriften
	117	112	113	114	115	116		> Grad der Notwendigen Produktanpassung
	118		112 bis 116			117		Anpassung Komponenten/ Zubehörteile/Nebeneleistungen
	119					115	120 121	Geschätzter Aufwand Zulassungen zu erhalten
	120			117	118	119	109	Geschätzter Aufwand der Produktanpassungen (Materiell)
	121			117	118	119	110	Geschätzter Aufwand der Produktanpassungen (Personell)

Abbildung 3.15: Ausschnitt aus der Liste der Einflussfaktoren, Variablen und Indikatoren mit zugehörigen Anordnungsbeziehungen¹⁸⁹

Var	Vorgänger			Nachfolger			Var	Vorgänger			Nachfolger		
96		68d	MA	61b	68f	MES	135				MA	122	MES
97				98			136						
98			97				137						
99				100			138						
100	97	98	99	103	104		139						
101				103	104		140						
102				104			141						
103	68d	100	101	68f			142	146	111	MA	MA	MES	61b
104	100	101	102	61			143		(114)	MA	144		
105		68b	111	61b	68f	MES	144			143	61		
106							145			148			
107							146				142		
108				109	110		147						
109		108	120	61			148				145		
110	68b	108	121	68f			149						
							MES	1, 13, 20, 45, 61, 68, 96,			61a, 68f		
111		105	MA	MA	105	146							
112				117									
113				117			MA	1, 20, 45, 61, 68,					
114				117	(143)			111, 129, 135, 1			111, (142), 61a, 68f		
115				117									
116				117									

Abbildung 3.16: Ausschnitt aus der Anordnungs-Matrix

Bei der Betrachtung der Abhängigkeiten in einem ersten Entwurf der Matrix, hat sich herausgestellt, dass insbesondere die Unternehmensressourcen viele andere Faktoren und Variablen bedingen bzw. von diesen determiniert werden. Daher erschien es sinnvoll die Faktoren *finanzielle Ressourcen*, *personelle Ressourcen*, *Produktionskapazitäten* und *Leistungsfähigkeit von F&E* thematisch, bedarfsspezifisch und nach Verfügbarkeit weiter zu unterteilen.

Aus der modifizierten Matrix konnten Teilnetzpläne herausgearbeitet werden. Mit Hilfe der Blöcke (Teilnetzpläne) ließ sich ein *einfacher Ablaufplan* erstellen. Dieser stellt die einfache

¹⁸⁹ Quelle: Eigenen Darstellung.

graphische Vernetzung der einzelnen Vorgänge dar, wobei der Strukturplan auch noch entgegengesetzt gerichtete Pfeile beinhalten kann.¹⁹⁰ In der POINT-Analyse sind in dem ersten Entwurf des einfachen Ablaufplans durch *kritische Pfade* einige Rückkopplungen vorhanden. Bei der Netzplantechnik versteht man unter einem *kritischen Pfad* bzw. *kritischen Weg* eine Folge von *kritischen Vorgängen*. Der kritische Pfad weist aus wo sich zeitliche Engpässe im Projekt befinden und determiniert die Gesamtdauer eines Projektes.¹⁹¹ Bei der POINT-Analyse beschreibt ein *kritischer Pfad* einen Ressourcenmangel, der zu einer gesonderten Betrachtung und Abhängigkeit eines Blocks führt. Um diese kritischen Pfade mit berücksichtigen zu können wurden in den Ablaufplan *Entscheidungsknoten*¹⁹² einbezogen. Unter Aufnahme dieser kritischen Pfade wurde ein *verfeinerter Ablaufplan* erstellt, der in Abbildung 3.17 dargestellt ist.

3.3.5. Die POINT-Analyse

Im Folgenden wird die POINT-Analyse vorgestellt. Speziell auf KMU zugeschnitten, soll der Aufwand einer Unternehmensanalyse als Basis für strategische Entscheidungen bezüglich der internationalen Vermarktung handhabbar und durchführbar gemacht werden. Daher hat die POINT-Analyse die Form eines Fragebogens, der im Folgenden präsentiert wird. Im nächsten Abschnitt wird zunächst die Struktur des Fragebogens erklärt, bevor darauf folgend der Fragebogen inklusive Hinweise zur Anwendung vorgestellt wird. Der letzte Abschnitt dieses Kapitels beschäftigt sich mit der Auswertung der POINT-Analyse.

Struktur der POINT-Analyse

Zielsetzung der POINT-Analyse ist es, dem Unternehmen seine Schwächen und Stärken bezüglich der internationalen Vermarktung aufzuzeigen. Fragen zu den bekannten Erfolgs- und Risikofaktoren für KMU bei der Internationalisierung leiten den Anwender. Doch ist dieser Fragebogen keineswegs als passives Tool zu sehen, sondern erfordert ein aktives Mitdenken, Folgern und Interpretieren des Anwenders. Die Fragen decken unterschiedlichste Unternehmensbereiche ab, die in vergangenen Studien als besonders entscheidend für den Erfolg oder auch Misserfolg der internationalen Vermarktung erkannt wurden. Werden im Zuge des Bearbeitens dieser Analyse Schwachstellen erkannt oder eröffnen sich weitere Fragen, so ist dem unbedingt nachzugehen.

¹⁹⁰ Vgl. Reichert (1994), S. 32.

¹⁹¹ Vgl. Reichert (1994), S.7.

¹⁹² Entscheidungsknoten erlauben eine Wahl des weiterführenden Pfades. Für einen Netzplan – genauer *Entscheidungs-Netzplan* - wird diesen Entscheidungsknoten Wahrscheinlichkeitswerte zugeordnet. Siehe hierzu z.B. Reichert (1994), S.160.

Wie in

Abbildung 3.17 dargestellt, ist die Analyse bzw. der Fragebogen in neun Blöcke unterteilt, die nacheinander bearbeitet werden. Die Reihenfolge in der Bearbeitung richtet sich nach den Ergebnissen des ersten Blocks. Die Bearbeitung erfolgt dabei entlang des Weges, der durch die Pfeile vorgegeben ist. Welche Reihenfolge bzw. welcher Weg zu wählen ist, wird an den Entscheidungsknoten anhand der beschrifteten Kriterien festgelegt.

Der Unterschied zwischen den „normalen“ Blöcken und Blöcken mit Stern (Block x*), besteht im Vorhandensein der Ressourcen, die für den jeweiligen Block relevant sind. So können die spezifischen Ressourcen eines Unternehmens von Anfang an berücksichtigt werden. Die Blöcke sechs und sieben (Produktionskapazitäten und Produktpassung) beispielsweise werden vom Markt determiniert. Bei entsprechendem Ressourcenmangel werden diese Blöcke jedoch zu hinreichenden Bedingungen für die Marktauswahl und als Blöcke 6* und 7* bereits vor dieser bearbeitet. Nach der Marktauswahl werden sie dementsprechend nicht mehr berücksichtigt.

Von spezieller Bedeutung sind die Entscheidungen zum „No-Go“. Am Ende von Block eins und Block vier folgt eine Zusammenfassung der Kriterien, die als Knock-out-Kriterien für eine internationale Vermarktung gelten. Freie Produktionskapazitäten stellen beispielsweise eine notwendige Bedingung für die internationale Vermarktung dar.¹⁹³ Wird ein solches Knock-out-Kriterium erfüllt, ist von einem internationalen Engagement zu diesem Zeitpunkt abzusehen.

Eine besondere Stellung nimmt zudem Block 4 ein. Dieser Block enthält zwei separate Fragebögen, die von den betroffenen Managern und Mitarbeitern zu beantworten sind. Dabei sind alle Mitarbeiter einzubeziehen, die an dem internationalen Vorhaben beteiligt sind.¹⁹⁴

Am Ende eines jeden Blocks wird eine Zusammenfassung erstellt, in der alle wichtigen Faktoren und Kriterien gesammelt werden. In der Zusammenfassung am Ende eines jeden Blocks werden Bedarf an *finanzielle* und *personelle Ressourcen*, kritische Größen und/oder Kriterien für *Marktauswahl* und *Markteintrittsstrategie* abgefragt. Haben sich in dem Block weitere Fragen aufgetan, sind diese auch unbedingt in der Zusammenfassung unternehmensindividuell zu ergänzen.

¹⁹³ Vgl. Abschnitt 0.

¹⁹⁴ Siehe hierzu Abschnitt 0 und 0.

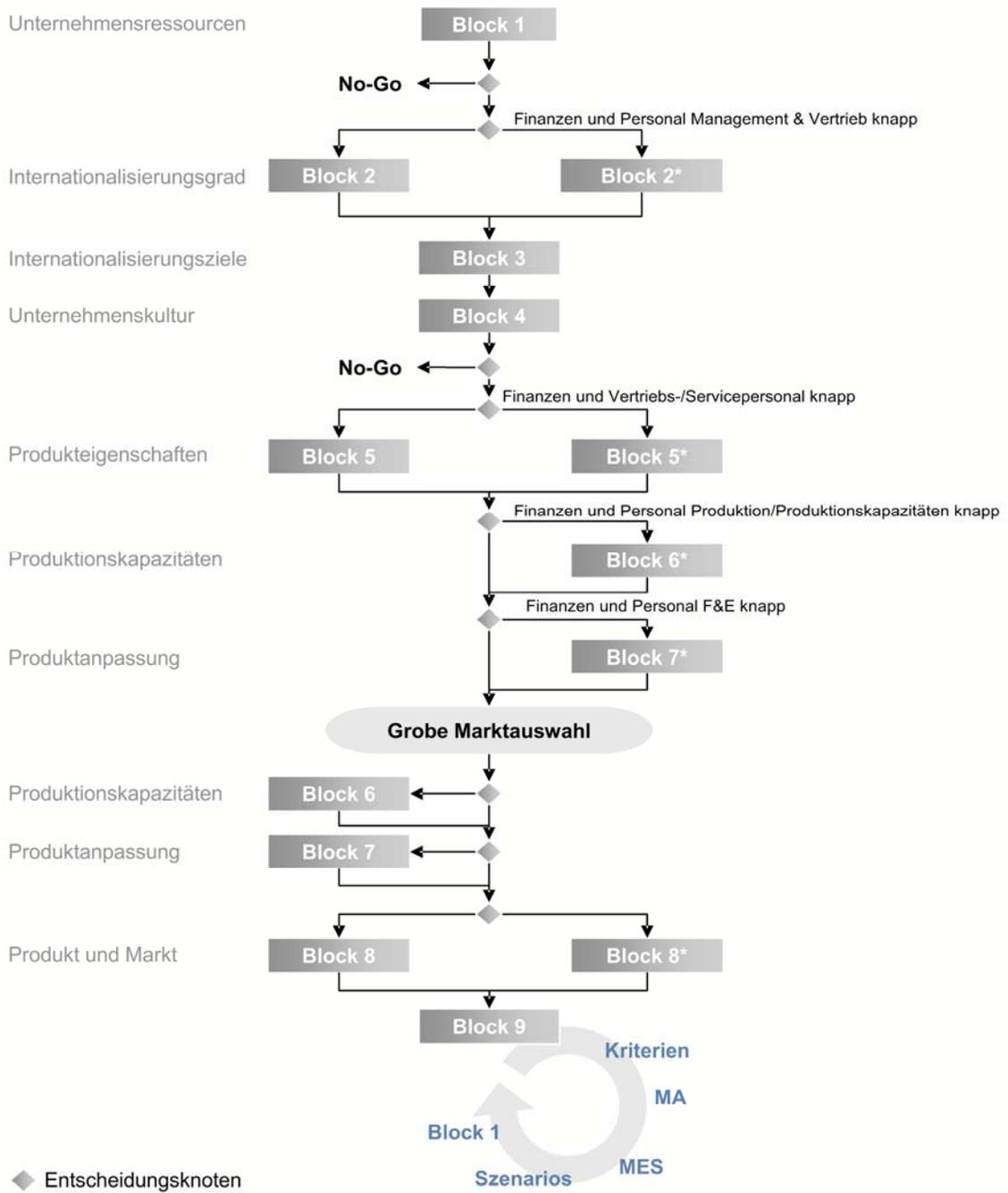


Abbildung 3.17: Struktur der POINT-Analyse¹⁹⁵

¹⁹⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

Block 1 : Unternehmensressourcen

In dem ersten Block werden die vorhandenen Unternehmensressourcen (siehe Tabelle 3.4) ermittelt und bewertet.

Block 1
Vorhandene finanzielle Ressourcen
Personelle Ressourcen - Vertrieb
Personelle Ressourcen - Service
Personelle Ressourcen – F&E
Personelle Ressourcen - Management
Personelle Ressourcen - Produktion
Leistungsfähigkeit F&E
Produktionskapazitäten

Tabelle 3.4: Übersicht Block 1¹⁹⁶

I. Vorhandene finanzielle Ressourcen

Um einen Überblick über die finanzielle Situation eines Unternehmens zu gewinnen, sollten sowohl die aktuellen als auch die Finanzkennzahlen der letzten Jahre betrachtet werden.

Folgende Finanzkennzahlen geben einen Überblick:

- Cash Flow
- Wirtschaftlichkeit
- Umsatzrentabilität, Umsatzentwicklung

Des Weiteren ist die Frage zu klären, ob ein Auslandsengagement finanziert werden kann:

- Wie viel Eigenkapital ist vorhanden? Welche notwendigen Investitionen sind in naher Zukunft zu tätigen? Wie viel des Eigenkapitals kann für die Internationalisierung verwendet werden?
- Kann Fremdkapital akquiriert werden? Wie viel Fremdkapital kann für die Internationalisierung voraussichtlich verfügbar gemacht werden?
- Liegt hier ein Engpass vor?

¹⁹⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

II. Personelle Ressourcen

Die internationale Vermarktung erfordert auch personelle Kapazitäten. Daher ist für jeden der betroffenen Personalbereiche zu klären, inwieweit diese Kapazitäten vorhanden sind:

a) Personal – Vertrieb

- Wie viele Kapazitäten können Sie für die Internationalisierung zur Verfügung stellen? (Vertrieb)

Überprüfung der im Vertrieb vorhandenen internationalen Qualifikation:

- Welche Sprachen werden gesprochen? Wie viele der Mitarbeiter sprechen mindestens eine Fremdsprache?
- Haben die Mitarbeiter bereits Erfahrungen mit anderen Kulturen gemacht? Wie groß ist der Anteil an ausländischen Mitarbeitern?
- Wie wichtig ist die Fachkenntnis? Ist die nötige Fachkenntnis vorhanden?
- Sind die Mitarbeiter geistig mobil? Verstehen sie sich in der Improvisation? Können Sie auf veränderte Situationen adäquat reagieren?
- Sind die Mitarbeiter psychisch und physisch in der Lage zu Reisen? Sind Sie auch in der Lage lange und beschwerliche Reisen zu unternehmen?
- Wie kommunikativ sind die Mitarbeiter? Sind die Mitarbeiter die Fähigkeit zum Networking?
- Müssen Weiterbildungsmaßnahmen (Sprache, Kultur etc.) vorgenommen werden?
- Gäbe es voraussichtlich Schwierigkeiten, neue Mitarbeiter mit Fachkenntnis und internationaler Qualifikation zu bekommen?
- Liegen hier Engpässe vor? Welche?

b) Personal – Service (*Wiederholung der Fragen für das Servicepersonal*)

c) Personal – F&E (*Wiederholung der Fragen für das F&E Personal*)

d) Personal – Management (*Wiederholung der Fragen für das Management*)

e) Personal – Produktion (*Wiederholung der Fragen für das Produktionspersonal*)

III. Leistungsfähigkeit Forschung und Entwicklung

- Ist die Kapazitätsgrenze von F&E erreicht? Können weitere Kapazitäten für die Internationalisierung geschaffen werden (z.B. durch eine andere Priorisierung)?
- Wie innovativ ist das Unternehmen? Wie groß ist beispielsweise der Anteil neu entwickelter Produkte (jünger als drei Jahre) am Gesamtumsatz? Wie groß ist der Anteil der Kosten für F&E an den Gesamtausgaben?
- Liegt hier ein Engpass vor?

IV. Produktionskapazitäten

- Wie hoch ist die momentane Produktionsauslastung in Prozent? Was für ein Anstieg der Nachfrage kann bewältigt werden? Kommt Auftragsfertigung in Frage? Könnte man Produktionskapazitäten anmieten?
- Liegt hier ein Engpass vor? Welcher?

Zusammenfassung Block 1

Sind in diesem Block weitere Fragen aufgetreten? Sollten weitere Fragen gestellt werden?

Engpass Finanzen	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Engpass Personal Vertrieb	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Engpass Personal Service	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Engpass Personal F&E	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Engpass Personal Management	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Engpass Personal Produktion	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Engpass Leistungsfähigkeit F&E	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Engpass Produktionskapazitäten	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

Chancen:

Risiken:

! No-Go !

Liegt ein Engpass in den Produktionskapazitäten vor, der sich durch Beschaffungsmaßnahmen (z.B. Zukauf von Produktionskapazitäten) oder Fremdvergabe nicht lösen lässt, so ist dies ein Knock-out-Kriterium für die internationale Vermarktung.¹⁹⁷

! No-Go !

Liegt ein Engpass in den Personalressourcen vor, der sich durch Beschaffungsmaßnahmen (z.B. Zukauf von externem Know-how) oder Personaleinstellung nicht lösen lässt, so ist dies ein Knock-out-Kriterium für die internationale Vermarktung.¹⁹⁸

! No-Go !

Liegt ein Engpass in den Finanzen vor, der notwendige Investitionen zum Erhalt des Unternehmens durch das Auslandsengagement gefährdet, so ist dies ein Knock-out-Kriterium für die internationale Vermarktung.¹⁹⁹

Block 2 : Internationalisierungsgrad und -erfahrung

In diesem Block soll erörtert werden, inwieweit das Unternehmen bereits über internationale Erfahrung verfügt.²⁰⁰ Es stellen sich folgende Fragen:

- Ist das Unternehmen bereits international aktiv? Bestehen internationale Geschäftskontakte? Welche Geschäftskontakte bieten Potential? Aus welchen Ländern sind diese Kontakte?
- Tritt das Unternehmen auf internationalen Messen, Kongressen o.ä. auf? Gibt es ausländische Mitarbeiter im Unternehmen?
- In wie vielen Ländern ist das Unternehmen bereits aktiv? Welche Länder sind das? Wie groß sind die soziokulturellen Unterschiede zwischen dem Heimatland und den Ländern, in denen das Unternehmen bereits aktiv ist? Wie groß darf der soziokulturelle Unterschied in Zukunft sein?

¹⁹⁷ Siehe Kapitel 0.

¹⁹⁸ Siehe Kapitel 0.

¹⁹⁹ Siehe Kapitel 0.

²⁰⁰ Siehe hierzu Abschnitt 310.

- Wie groß ist der Anteil des im Ausland erwirtschafteten Gewinns am Gesamtgewinn? Wie groß ist der Anteil des Auslandumsatzes am Gesamtumsatz?
- Gibt es Manager mit internationaler Erfahrung? Wie weit geht die Erfahrung dieser Manager (beispielsweise Auslandssemester vs. Erfahrung im Internationalisierungsprozess)? Ist das vorhandene Know-how zur Internationalisierung ausreichend? Wird externe Hilfe benötigt? In welchen Bereichen? Muss ein neuer Mitarbeiter eingestellt werden? Welche Qualifikationen in Bezug auf Internationalisierungserfahrung müsste dieser mitbringen?

Zusammenfassung Block 2

Sind in diesem Block weitere Fragen aufgetreten? Sollten weitere Fragen gestellt werden?

Die Erfahrung in der Internationalisierung im Unternehmen ist

	1	2	3	4	5	6	
Nicht vorhanden	<input type="radio"/>	Sehr hoch					

Marktauswahl/ Markteintrittsstrategie

Viel versprechende Geschäftskontakte:

Länder mit viel versprechenden Geschäftskontakten:

Verkraftbare soziokulturelle Distanz:

	1	2	3	4	5	6	
Sehr gering	<input type="radio"/>	Sehr hoch					

Finanzielle Ressourcen

Geschätzte Kosten durch benötigte externe Hilfe [€]:

Personelle Ressourcen

Geschätzte Anzahl benötigter neuer Mitarbeiter:

Benötigte Qualifikationen in Bezug auf Internationalisierungserfahrung:

Chancen:

Risiken:

Block 2* : Internationalisierungsgrad bei eingeschränkten Ressourcen

In diesem Block soll erörtert werden, inwieweit das Unternehmen bereits über internationale Erfahrung²⁰¹ verfügt. Unter der Prämisse, dass kaum finanzielle und personelle Ressourcen im Bereich Vertrieb und Management vorhanden sind, stellen sich folgende Fragen:

- Ist das Unternehmen bereits international aktiv? Bestehen internationale Geschäftskontakte? Welche Geschäftskontakte bieten Potential? Aus welchen Ländern sind diese Kontakte?
- Tritt das Unternehmen auf internationalen Messen, Kongressen o.ä. auf? Gibt es ausländische Mitarbeiter im Unternehmen?
- In wie vielen Ländern ist das Unternehmen bereits aktiv? Welche Länder sind das? Wie groß sind die soziokulturellen Unterschiede zwischen dem Heimatland und den Ländern, in denen das Unternehmen bereits aktiv ist? Wie groß darf der soziokulturelle Unterschied in Zukunft sein?
- Wie groß ist der Anteil des im Ausland erwirtschafteten Gewinns am Gesamtgewinn? Wie groß ist der Anteil des Auslandumsatzes am Gesamtumsatz?
- Gibt es Manager mit internationaler Erfahrung? Wie weit geht die Erfahrung dieser Manager (beispielsweise Auslandssemester vs. Erfahrung im Internationalisierungsprozess)? Ist das vorhandene Know-how zur Internationalisierung ausreichend?

Zusammenfassung Block 2*

Sind in diesem Block weitere Fragen aufgetreten? Sollten weitere Fragen gestellt werden?

Grad bzw. Erfahrung in der Internationalisierung im Unternehmen

	1	2	3	4	5	6	
Nicht vorhanden	<input type="radio"/>	Sehr hoch					

Marktauswahl/ Markteintrittsstrategie

Viel versprechende Geschäftskontakte:

Länder mit viel versprechenden Geschäftskontakten:

Verkraftbare soziokulturelle Distanz:

²⁰¹ Siehe hierzu Abschnitt 0.

	1	2	3	4	5	6	
Sehr gering	○	○	○	○	○	○	Sehr hoch

Chancen:

Risiken:

! Kritischer Faktor !

Wenn kaum Internationalisierungserfahrung vorhanden ist (und dies auch nicht durch externe Hilfe oder neue Mitarbeiter kompensiert werden kann), ist dies ein kritischer Faktor.²⁰²

Block 3: Internationalisierungsziele

In diesem Block soll festgelegt werden, welches die Ziele des internationalen Engagements sind.

²⁰³ Zur Beantwortung dieser Fragestellung sollten alle Träger strategischer Entscheidungen einbezogen werden. Es stellen sich folgende Fragen:

Welches Ziel wird mit der Internationalisierung verfolgt?

- Erhöhung von Wettbewerbsvorteilen
- Nachahmung der Internationalisierung wichtiger Wettbewerber
- Erfahrungswertkurve
- Erzielen von Losgrößenvorteilen
- Sicherung und Erschließung von Auslandsmärkten
- Unabhängigkeit von eingeschränktem Heimatmarkt
- Zugang zu Wachstumsmärkten
- Ausbau des Unternehmens
- Nachfolgen großer Kunden
- Gewinnung von Internationalisierungs-Know-How
- Ausnutzen von Produktionskapazitäten
- Nutzung von Phasenverschiebung im Produktlebenszyklus
- Ausgleich Saisonbedingter Nachfrageschwankungen auf dem Inlandsmarkt
- Risikostreuung
- Nutzung staatlicher Förderungsprogramme

²⁰² Siehe Kapitel 0.

²⁰³ Siehe hierzu Abschnitt 0.

Welches Ziel ist am wichtigsten? Erstellen Sie ein Ranking und legen Sie eine prozentuale Gewichtung fest.

Platz	Internationalisierungsziel	Gewichtung [%]
1		
2		
3		
4		
5		
.....		

- Welche Kriterien für die Marktauswahl ergeben sich daraus (vgl. Kapitel 0)?
- Welche Kriterien für die Markteintrittsstrategie oder Marktbearbeitungsstrategie ergeben sich daraus?

Zusammenfassung Block 3

Sind in diesem Block weitere Fragen aufgetreten? Sollten weitere Fragen gestellt werden?

Ranking und Gewichtung der Unternehmensziele:

Platz	Internationalisierungsziel	Gewichtung [%]
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
.....		

Kriterien *Marktauswahl*:

Kriterien *Markteintrittsstrategie/Marktbearbeitungsstrategie*:

Chancen:

Risiken:

Block 4: Unternehmenskultur, Engagement der Mitarbeiter, Attitüde der Mitarbeiter

Dieser Block befasst sich mit den „weichen“ Faktoren der Internationalisierung. Da zur Bewertung dieser Faktoren auch die Mitarbeiter und Manager gefragt sind, ist dieser Block wie folgt aufgebaut:

Block 4
Unternehmenskultur und organisatorische Flexibilität
Attitüde der Mitarbeiter
Engagement des Managements

Fragebogen Mitarbeiter
Fragebogen Management

I. Unternehmenskultur und organisatorische Flexibilität

Um ein Gefühl für die Unternehmenskultur und die organisatorische Flexibilität zu bekommen, sollen die Fragen 1-8 der beiden unten stehenden Fragebögen gleichberechtigt zusammengefasst werden. Die Unternehmenskultur determiniert vor allem die mögliche soziokulturelle Distanz, die das Unternehmen und seine Kultur verkraften kann.²⁰⁴ Die organisatorische Flexibilität spielt für die neuen Aufgaben und das mit der Internationalisierung einhergehenden Wachstum eine große Rolle.²⁰⁵

Fragen 1-4 – Organisatorische Flexibilität

- Sind Arbeitsbereiche und Verantwortungsbereiche klar definiert und abgegrenzt?
- Werden Zuständigkeiten immer eingehalten? Oder werden in stressigen Zeiten Aufgaben auch unkonventionell verteilt?
- Ist bereits eine räumliche Trennung der Unternehmensbereiche gegeben? Funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen / Abteilungen gut?
- Sind die Entscheidungswege kurz? Kann flexibel auf Kundenanforderungen reagiert werden?
- Wie hat sich das Unternehmen bisher entwickelt? Wie schnell ist es gewachsen?

Fragen 5-8 – Unternehmenskultur

- Wie ist die Einstellung Veränderungen gegenüber? Wie hoch ist die Probierfreudigkeit?
- Wie groß ist die Bereitschaft neues zu lernen? Wie offen steht man neuen Ideen gegenüber?
- Wie wird die Eigenverantwortung eingeschätzt? Wie gut funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen?

²⁰⁴ Siehe hierzu Abschnitt 0.

²⁰⁵ Vgl. Abschnitt 0.

- Wie hoch ist das Durchschnittsalter im Unternehmen? Ist das formelle „Sie“ oder das „Du“ die Ansprache im Unternehmen?

Zusammenfassend stellen sich für den weiteren Verlauf folgende Fragen:

- Wie offen ist die Unternehmenskultur? Wie groß darf die soziokulturelle Distanz zum ausländischen Geschäftspartner oder Kunden sein?
- Inwiefern können sich die Eigenheiten unserer organisatorischen Flexibilität auf die Markteintrittsstrategie auswirken?²⁰⁶

II. Attitüde der Mitarbeiter

Um die Attitüde der Mitarbeiter im Unternehmen dem internationalen Vorhaben gegenüber zu bewerten, sollen die Fragen 9-17 des Fragebogens für Mitarbeiter zusammengefasst werden.

- Wie viel Prozent der Mitarbeiter stehen hinter dem internationalen Vorhaben (*Frage 9*)?
- Wie viel Prozent der Mitarbeiter sind bereit, das operative Geschäft in einer Fremdsprache zu führen (*Frage 10*)? Sind Schulungen notwendig? Stimmt dies mit der Einschätzung aus Frageblock eins überein?
- Sind freie Kapazitäten bei den Mitarbeitern vorhanden? Wie viel (*Fragen 11-13*)? Stimmt dies mit den Einschätzungen in Frageblock eins überein?
- Wie viel Prozent der Mitarbeiter sind bereit zu reisen (*Fragen 14-16*)?
- Wie groß ist die Bereitschaft für neue Herausforderungen (*Frage 17*)?

III. Engagement des Managements

Um das Engagement der Manager dem internationalen Vorhaben gegenüber zu bewerten, sollen die Fragen 9-16 des Fragebogens für das Management zusammengefasst werden.

- Wie viel Prozent des Managements stehen hinter dem internationalen Vorhaben (*Frage 9*)?
- Wie viele freie Kapazitäten sind für das Auslandsgeschäft vorhanden (*Fragen 10-11*)? Stimmt dies mit den Einschätzungen in Frageblock 1 überein?
- Wie groß ist die Bereitschaft Ressourcen aus dem eigenen Bereich einzusetzen [%] (*Frage 12*)?

²⁰⁶ Siehe hierzu Abschnitt 0.

- Wie viel Prozent des Managements sind bereit das Geschäft in einer Fremdsprache zu führen (*Frage 10*)?
- Wie viel Prozent der Manager sind bereit zu reisen (*Fragen 14-16*)?

IV. Fragebogen für die Mitarbeiter

Die folgenden Fragen sollten **alle** Mitarbeiter (ausgenommen des Managements) beantworten, die an der internationalen Vermarktung beteiligt sind bzw. sein würden. Der erste Teil des Fragebogens bezieht sich auf die Unternehmenskultur und Organisation. Der zweite Teil erfasst die Einstellung und Bereitschaft dem internationalen Vorhaben gegenüber.

(Es ist zu empfehlen den Fragebogen anonym ausfüllen zu lassen und noch eine kurze Einleitung und Einführung in das Thema zu geben.)

Teil 1 - Fragen zur Unternehmenskultur und Organisation (Bitte kreuzen Sie bei den nachfolgenden Fragen an inwiefern die Aussage ihrer Ansicht nach zutrifft.)

1. Die Mitarbeiter haben eine hohe Eigenverantwortung.

	1	2	3	4	5	6	
Trifft voll zu	<input type="radio"/>	Trifft gar nicht zu					

2. Die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen/ Abteilungen funktioniert gut.

	1	2	3	4	5	6	
Trifft voll zu	<input type="radio"/>	Trifft gar nicht zu					

3. Meine Vorgesetzten nehmen meine Ideen gerne an.

	1	2	3	4	5	6	
Trifft voll zu	<input type="radio"/>	Trifft gar nicht zu					

4. In stressigen Zeiten werden auch Aufgaben anderer übernommen.

	1	2	3	4	5	6	
Trifft voll zu	<input type="radio"/>	Trifft gar nicht zu					

5. Veränderungen bieten immer Chancen für Verbesserungen.

	1	2	3	4	5	6	
Trifft voll zu	<input type="radio"/>	Trifft gar nicht zu					

6. Es werden oft neue Dinge ausprobiert, auch wenn ein hohes Risiko besteht zu scheitern.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

7. Die Bereitschaft Neues zu lernen ist stark ausgeprägt.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

8. Ideen, die aus einer anderen Gruppe kommen, werden offen aufgenommen und gerne umgesetzt

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

Teil 2 - Das internationale Vorhaben (Bitte kreuzen Sie bei den nachfolgenden Fragen an inwiefern die Aussage ihrer Ansicht nach zutrifft.)

9. Ich finde den Gedanken in Zukunft international aufgestellt zu sein ansprechend.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

10. Ich bin bereit das alltägliche Geschäft teilweise in einer Fremdsprache zu führen.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

11. Eine Sprachschulung wäre sinnvoll.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

12. Ich habe Kapazitäten für weitere Aufgaben, die die Internationalisierung mit sich bringt.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

13. Ich kann Kapazitäten schaffen (z.B. durch eine andere Priorisierung).

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

14. Ich würde gerne Aufgaben in diesem Zuge übernehmen.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

15. Ich bin bereit Reisen zu unternehmen.

4. In stressigen Zeiten werden auch Aufgaben anderer übernommen.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

5. Veränderungen bieten immer Chancen für Verbesserungen.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

6. Es werden oft neue Dinge ausprobiert, auch wenn ein hohes Risiko besteht zu scheitern.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

7. Die Bereitschaft neues zu lernen ist stark ausgeprägt.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

7. Ideen, die aus einer anderen Gruppe kommen, werden offen aufgenommen und gerne umgesetzt

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

Teil 2 - Das internationale Vorhaben (Bitte kreuzen Sie bei den nachfolgenden Fragen an inwiefern die Aussage ihrer Ansicht nach zutrifft.)

8. Ich stehe voll hinter dem Vorhaben, die Vermarktung zu Internationalisieren.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

9. Ich bin bereit eigene Arbeitskapazität für dieses Vorhaben aufzubringen

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

10. Ich kann Kapazitäten für dieses Vorhaben schaffen (z.B. ggf. durch eine andere Priorisierung).

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 Trifft gar nicht zu

11. Ich bin bereit finanzielle Kapazitäten aus meiner Budgetverantwortung für dieses Vorhaben aufzubringen.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 ○ ○ ○ ○ ○ ○ Trifft gar nicht zu

12. Ich bin bereit das alltägliche Geschäft teilweise in einer Fremdsprache zu führen.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 ○ ○ ○ ○ ○ ○ Trifft gar nicht zu

13. Eine Sprachschulung wäre sinnvoll.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 ○ ○ ○ ○ ○ ○ Trifft gar nicht zu

14. Ich bin bereit Reisen zu unternehmen.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 ○ ○ ○ ○ ○ ○ Trifft gar nicht zu

15. Es würde wahrscheinlich zu privaten Konflikten bei längeren Auslandseinsätzen kommen.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 ○ ○ ○ ○ ○ ○ Trifft gar nicht zu

16. Ich wäre für längere Auslandseinsätze bereit.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** **6**
 ○ ○ ○ ○ ○ ○ Trifft gar nicht zu

Zusammenfassung Block 4

Sind in diesem Block weitere Fragen aufgetreten? Sollten weitere Fragen gestellt werden?

Kriterien für die *Marktauswahl*:

Kriterien für die *Markteintrittsstrategie/Marktbearbeitungsstrategie*:

Chancen:

Risiken:

! No-Go !

Steht ein größerer Teil des Managements nicht hinter dem internationalen Vorhaben, so ist dies im Falle von KMU ein Knock-out-Kriterium.²⁰⁷

! Kritischer Faktor !

Steht ein größerer Teil der Mitarbeiter nicht hinter dem internationalen Vorhaben, oder besteht kaum Wille für die Umsetzung (Fremdsprache, Reisen), so ist dies ein kritischer Faktor.²⁰⁸

! Kritischer Faktor !

Ist die Organisationsstruktur nicht oder nur eingeschränkt fähig Wachstum zu kompensieren, ist dies ein kritischer Faktor.²⁰⁹

Block 5 : Produkteigenschaften

Dieser Block erfasst die spezifischen Eigenschaften des Leistungsangebotes. Dazu gehören die Technologieintensität, Serviceintensität und die Transportkosten des Produktes. Manche Fragen mögen aufgrund fehlender Informationen (Zahlenwerte) nicht zu beantworten sein. In diesem Fall ist zu überdenken, wie dieser Faktor objektiv beleuchtet werden kann, oder es muss auf die rein subjektive Fragestellung zurückgegriffen werden.

I. Technologieintensivität des Produkts

Der technologische Standard determiniert Märkte und Markteintrittsstrategie.²¹⁰ Märkte die technologisch noch weit unterentwickelt sind, sind für ein Hightechprodukt beispielsweise

²⁰⁷ Siehe Kapitel 0.

²⁰⁸ Siehe Kapitel 0.

²⁰⁹ Siehe Kapitel 0.

uninteressant und ein möglicher Abfluss von Know-how sollte durch die Wahl einer geeigneten Markteintrittsstrategie vermieden werden. Daher stellen sich zur Einschätzung der Technologieintensität des Produktes folgende Fragen:

- Findet der Wettbewerb mit Konkurrenten eher im Preis oder in der Funktionalität und Qualität statt?
- Was für Produkte derselben Kategorie gibt es auf dem deutschen Markt? Sind diese auf demselben technischen Stand?
- Wie hoch ist der technologische Stand im Vergleich auf dem internationalen Markt?
- Wie hoch ist die Know-how-Intensität des Produktes (*subjektive Einschätzung*)? Wie hoch sind die immateriellen Entwicklungskosten im Verhältnis zu den Gesamtentwicklungskosten? Wie hoch sind die immateriellen Entwicklungskosten der im Verhältnis zu den Produktkosten (*objektive Einschätzungen*)?
- Welche Kriterien ergeben sich daraus für die Markteintrittsstrategie?
- Welche Kriterien ergeben sich daraus für die Marktauswahl?

II. Serviceintensität des Produktes

Die Serviceintensität eines Produktes beschreibt den Serviceaufwand (Wartung etc), der mit dem Produkt einhergeht.²¹¹

- Gibt es einen After Sales Service? Umfasst das Leistungsangebot ihres Unternehmens eine Kombination aus Dienstleistung und Produkt?
- Wenn ja, wie hoch ist der Aufwand der Dienstleistung oder des After Sale Services (*subjektiv*)? Wie hoch ist der Anteil der Dienstleistung am Produktpreis (*objektiv*)?
- Wie hoch sind die durchschnittlichen Servicekosten pro Produktlebenszyklus (*objektiv*)? Wie hoch sind die durchschnittlichen Servicekosten im Verhältnis zum Produktpreis (*objektiv*)?
- Besteht die Möglichkeit die Dienstleistung oder den Service fremd zu vergeben? Wie kritisch wäre der damit einhergehende Abfluss von Know-how?
- Wenn eine Fremdvergabe nicht in Frage kommt, wie hoch wären eventuell zusätzlich benötigte Personalkapazitäten?
- Welche Kriterien ergeben sich daraus für die Markteintrittsstrategie?

²¹⁰ Vgl Kapitel 0.

²¹¹ Vgl. Kapitel 0.

III. Transportkosten des Produktes

Die Transportierbarkeit und Transportkosten determinieren vor allem den Zielmarkt.²¹² Daher sind folgende Fragen zu stellen:

- Sind Transportmöglichkeiten durch einen der folgenden Faktoren stark eingeschränkt?
 - Größe, Gewicht, Form
 - Haltbarkeit, Zerbrechlichkeit
 - Service

- Wenn ja, welche Begrenzungen ergeben sich aus? Welche Transportarten kommen in Frage? Wie groß ist die Reichweite dieser Transportmittel?
- Wie hoch sind in etwa die Transportkosten pro Kilometer der in Frage kommenden Transportmittel? Können die Transportkosten an den Kunden weiter gegeben werden?
- Welche Kriterien ergeben sich daraus für die Marktauswahl?

Zusammenfassung Block 5

Sind in diesem Block weitere Fragen aufgetreten? Sollten weitere Fragen gestellt werden?

Kriterien für die *Marktauswahl*:

Kriterien für die *Markteintrittsstrategie/Marktbearbeitungsstrategie*:

Personelle Ressourcen

Geschätzte Anzahl benötigter neuer Mitarbeiter:

Benötigte Qualifikationen in Bezug auf den Service im Auslandsmarkt:

Chancen:

Risiken:

! Kritischer Faktor !

Bei einer hohen Technologieintensität und Know-how als Wettbewerbsvorteil, der unbedingt erhalten werden muss, ist dies ein kritischer Faktor.²¹³

²¹² Siehe Kapitel 0.

²¹³ Siehe Kapitel 0 .

Block 5*: Produkteigenschaften bei eingeschränkten Ressourcen

Dieser Block erfasst die spezifischen Eigenschaften des Leistungsangebotes unter der Prämisse, dass kaum finanzielle und personelle Ressourcen im Bereich Service vorhanden sind. Zu den kritischen Faktoren dieses Blocks gehören die Technologieintensität, Serviceintensität und die Transportkosten des Produktes. Manche Fragen mögen aufgrund fehlender Informationen (Zahlenwerte) nicht zu beantworten sein. In diesem Fall ist zu überdenken, wie dieser Faktor objektiv beleuchtet werden kann, oder es muss auf die rein subjektive Fragestellung zurückgegriffen werden.

I. Technologieintensität des Produkts

Der technologische Standard determiniert Märkte und Markteintrittsstrategie.²¹⁴ Märkte die technologisch noch weit unterentwickelt sind, sind für ein Hightechprodukt beispielsweise uninteressant und ein möglicher Abfluss von Know-how sollte durch die Wahl einer geeigneten Markteintrittsstrategie vermieden werden. Daher stellen sich zur Einschätzung der Technologieintensität des Produktes folgende Fragen:

- Findet der Wettbewerb mit Konkurrenten eher im Preis oder in der Funktionalität und Qualität statt?
- Was für Produkte derselben Kategorie gibt es auf dem deutschen Markt? Sind diese auf demselben technischen Stand?
- Wie hoch ist der technologische Stand im Vergleich auf dem internationalen Markt?
- Wie hoch ist die Know-how-Intensität des Produkts (*subjektive Einschätzung*)? Wie hoch sind die immateriellen Entwicklungskosten im Verhältnis zu den Gesamtentwicklungskosten? Wie hoch sind die immateriellen Entwicklungskosten der im Verhältnis zu den Produktkosten (*objektive Einschätzungen*)?
- Welche Kriterien ergeben sich daraus für die Markteintrittsstrategie?
- Welche Kriterien ergeben sich daraus für die Marktauswahl?

²¹⁴ Vgl Kapitel 0.

II. Serviceintensität des Produktes

Die Serviceintensität eines Produktes beschreibt den Serviceaufwand (Wartung etc.), der mit dem Produkt einhergeht.²¹⁵

- Gibt es einen After Sales Service? Umfasst das Leistungsangebot ihres Unternehmens eine Kombination aus Dienstleistung und Produkt?
- Wenn ja, wie hoch ist der Aufwand der Dienstleistung oder des After Sale Services (*subjektiv*)? Wie hoch ist der Anteil der Dienstleistung am Produktpreis (*objektiv*)?
- Wie hoch sind die durchschnittlichen Servicekosten pro Produktlebenszyklus (*objektiv*)? Wie hoch sind die durchschnittlichen Servicekosten im Verhältnis zum Produktpreis (*objektiv*)?
- Besteht die Möglichkeit die Dienstleistung oder den Service fremd zu vergeben? Wenn nicht, wie hoch wären eventuell zusätzlich verfügbare Personalkapazitäten? Ist die Leistung mit dem verfügbaren Servicepersonal noch zu erbringen? Wenn dies nur eingeschränkt oder gar nicht möglich ist, wäre es möglich dieses Defizit beispielsweise durch eine Kooperation mit einem ausländischen Partner zu kompensieren? Wie kritisch wäre der damit einhergehende Abfluss von Know-how?
- Welche Kriterien ergeben sich daraus für die Markteintrittsstrategie?

III. Transportkosten des Produktes

Die Transportierbarkeit und Transportkosten determinieren vor allem den Zielmarkt.²¹⁶ Daher sind folgende Fragen zu stellen:

- Sind Transportmöglichkeiten durch einen der folgenden Faktoren stark eingeschränkt?
 - Größe, Gewicht, Form
 - Haltbarkeit, Zerbrechlichkeit
 - Service
- Wenn ja, welche Begrenzungen ergeben sich aus? Welche Transportarten kommen in Frage? Wie groß ist die Reichweite dieser Transportmittel?
- Wie hoch sind in etwa die Transportkosten pro Kilometer der in Frage kommenden Transportmittel? Können die Transportkosten an den Kunden weiter gegeben werden?
- Welche Kriterien ergeben sich daraus für die Marktauswahl?

²¹⁵ Vgl. Kapitel 0.

²¹⁶ Siehe Kapitel 0.

Zusammenfassung Block 5

Sind in diesem Block weitere Fragen aufgetreten? Sollten weitere Fragen gestellt werden?

Kriterien für die *Marktauswahl*:

Kriterien für die *Markteintrittsstrategie/Marktbearbeitungsstrategie*:

Chancen:

Risiken:

! No-Go !

Ist der Service oder eine Dienstleistung ein bedeutender Wettbewerbsvorteil und besteht hier ein Engpass, der weder durch Fremdvergabe, die Markteintrittsstrategie oder Personalzukauf (aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen) gelöst werden kann, ist dies äquivalent zu fehlenden Produktionskapazitäten und ein Knock-out Kriterium.²¹⁷

Grobe Marktauswahl

Für die grobe Marktauswahl sollten alle bisher erarbeiteten Marktkriterien aus den vorhergegangenen Blöcken (2/2*, 3, 4, 5/5* und eventuell 6* und 7*) zusammen- getragen werden. Aus den Kriterien kann dann ein Kriterienkatalog erstellt werden. Häufig determinieren insbesondere die Internationalisierungsziele in Block 3 den Zielmarkt schon sehr exakt. Ist dies nicht der Fall, kann auf Basis des Kriterienkatalogs eine Marktauswahl beispielsweise mittels Checkliste oder Scoring-Modell durchgeführt werden. An dieser Stelle ist auch zu prüfen, ob sich innerhalb der Kriterien Widersprüche finden. Determiniert das Internationalisierungsziel beispielsweise einen Markt, der aufgrund anderer Kriterien nicht in Frage kommt, so ist dies kritisch zu betrachten und kann ein Knock-out Kriterium darstellen.

Ziel der groben Marktauswahl ist die Festlegung einer kleinen Anzahl von Märkten für die die nachfolgenden Frageblöcke jeweils bewertet werden.

Block 6: Benötigte Produktionskapazitäten

Das Unternehmen muss der erhöhten Nachfrage durch das Auslandsgeschäft mit den Produktionskapazitäten nachkommen können, da die neu akquirierten Kunden sonst bei

²¹⁷ Siehe Kapitel 0 und 0.

Lieferverzögerungen oder Lieferunfähigkeit schnell wieder verloren sind. Daher sollte im Vorfeld überlegt werden, welche Besonderheiten die ausgewählten Märkte mit sich bringen:

- Sind Saisonale Schwankungen auf dem Auslandsmarkt zu erwarten? Wenn ja, welchen Umfang werden diese voraussichtlich haben?
- Reichen die vorhandenen Produktionskapazitäten aus (vgl. Frageblock 1)? Wie viel an zusätzlichen Produktionskapazitäten wird benötigt? Wird zusätzliches Personal benötigt? Wie viel? Werden neue Geräte, Produktionsmaschinen benötigt? Wie hoch ist der finanzielle Aufwand?

Zusammenfassung Block 6

Sind in diesem Block weitere Fragen aufgetreten? Sollten weitere Fragen gestellt werden?

Personelle Ressourcen

Geschätzte Anzahl benötigter neuer Mitarbeiter:

Benötigte Qualifikationen in Bezug auf die Produktion:

Finanzielle Ressourcen

Geschätzte notwendige Ausgaben zur Kapazitätserweiterung der Produktion:

Chancen:

Risiken:

Block 6*: Verfügbare Produktionskapazitäten

Das Unternehmen muss der erhöhten Nachfrage durch das Auslandsgeschäft mit den Produktionskapazitäten nachkommen können, da die neu akquirierten Kunden sonst bei Lieferverzögerungen oder Lieferunfähigkeit schnell wieder verloren sind. Schränken geringe finanzielle Ressourcen und wenig Produktionspersonal die Produktionskapazitäten ein, sind im Vorfeld folgende Fragen zu stellen:

- Inwieweit sind die Produktionskapazitäten ausbaubar (vgl. Frageblock 1)?
- Sind saisonale Schwankungen auf dem Auslandsmarkt bedienbar? Welchen Umfang dürften diese voraussichtlich haben? Können derartige Schwankungen durch eine Produktion auf Lager kompensiert werden? Ist das rentabel?

- Welche Kriterien ergeben sich daraus für die Marktauswahl?
- Welche Einschränkungen gibt es für die Markteintritts- / Marktbearbeitungsstrategie (z.B. Intensität der Marktbearbeitung)?

Zusammenfassung Block 6*

Sind in diesem Block weitere Fragen aufgetreten? Sollten weitere Fragen gestellt werden?

Kriterien für die *Markteintrittsstrategie*:

Chancen:

Risiken:

Block 7: Notwendigkeit der Produktanpassung

Die Notwendigkeit der Produktanpassung ist auslandsmarkt- und produktspezifisch. Zu prüfen ist, ob das Produkt in Design und Konstruktion verändert werden muss, um sich auf dem ausländischen Markt erfolgreich etablieren zu können. Des Weiteren ist zu prüfen, inwieweit Kapazitäten in der Forschung und Entwicklung benötigt werden.

I. Notwendigkeit der Produktanpassung

- Welche der nachfolgenden Rahmenbedingungen erfordert eine Anpassung des Produktes?
 - Normen und Maße
 - Umweltbedingungen
 - Kundenspezifika
 - Zulassungsvorraussetzungen
 - Sicherheits- und Schutzvorschriften, Lebensmittelgesetze, Verbraucherschutz, Umweltschutzvorschriften
- Müssen auch Komponenten oder Zubehörteile angepasst werden? Wie groß ist der Grad der notwendigen Produktanpassung (z.B. Änderungskosten im Verhältnis zu Produktkosten)?
- Wenn Zulassungen notwendig sind, wie groß ist der personelle Aufwand Zulassungen zu erhalten? Wie groß ist der finanzielle Aufwand benötigte Zulassungen zu erhalten?
- Müssen neue Prüfvorrichtungen, Produktionsmaschinen oder ähnliches angeschafft werden?

II. Leistungsfähigkeit F&E

Aus der Notwendigkeit Produktanpassungen vorzunehmen ergeben sich Aufgaben für die Forschung und Entwicklung:

- Werden in der Forschung und Entwicklung für die Produktanpassung neue Geräte, neue Materialien benötigt? Wie viele zusätzliche finanzielle Aufwendungen in F&E sind für die Produktanpassung nötig?
- Wie groß ist der geschätzte personelle Aufwand, die Produktanpassungen vorzunehmen?

Zusammenfassung Block 7

Sind in diesem Block weitere Fragen aufgetreten? Sollten weitere Fragen gestellt werden?

Grad der notwendigen Produktanpassung:

Personelle Ressourcen

Geschätzte Anzahl benötigter Manntage für Zulassungen und Entwicklung etc.:

Finanzielle Ressourcen

Geschätzte notwendige Ausgaben zur Anpassung der Produkte und neue Materialien:

Kriterien für die *Markteintrittsstrategie*:

Chancen:

Risiken:

Block 7*: Möglichkeit der Produktanpassung

Die Notwendigkeit der Produktanpassung ist auslandsmarkt- und produktspezifisch. Zu prüfen ist, ob das Produkt in Design und Konstruktion verändert werden muss, um sich auf dem ausländischen Markt erfolgreich etablieren zu können. Sind jedoch die finanziellen Ressourcen, das F&E Personal und die Kapazitäten von F&E knapp, ist es sinnvoll einen Markt zu wählen, der nur die Produktanpassungen erfordert, die bewältigt werden können.

- In welchem Maße können Komponenten / Zubehörteile angepasst werden?
- In welchem Maße können Produktanpassungen vorgenommen werden?

- Wenn Zulassungen notwendig sind, wie groß darf der personelle Aufwand sein um die Zulassungen zu erhalten? Wie groß darf der finanzielle Aufwand sein benötigte Zulassungen zu erhalten?
- Inwieweit kann in neue Prüfvorrichtungen etc. investiert werden?
- Welche möglichen Rahmenbedingungen ergeben sich daraus?
 - Normen und Maße
 - Umweltbedingungen
 - Kundenspezifika
 - Zulassungsvorraussetzungen
 - Sicherheits- und Schutzvorschriften, Lebensmittelgesetze, Verbraucherschutz, Umweltschutzvorschriften

Zusammenfassung Block 7

Sind in diesem Block weitere Fragen aufgetreten? Sollten weitere Fragen gestellt werden?

Kriterien für die *Marktauswahl*:

Chancen:

Risiken:

Block 8: Markt und Produkt

In diesem Block soll das Produkt im Markt betrachtet werden. Dadurch soll eine kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Produkt und dem zu suchenden Marktsegment erreicht werden. Die *Produktqualität* stellt zudem einen weiteren kritischen Erfolgsfaktor dar, der unter anderem die Markteintrittsstrategie determinieren kann.

I. Marktkenntnis / Produktkenntnis

- Gibt es vergleichbare Produkte auf dem heimischen Markt? Gibt es vergleichbare Produkte mit einem ähnlichen Preisniveau auf dem heimischen Markt? Gibt es vergleichbare Produkte in ähnlicher Qualität auf dem heimischen Markt?
- Sind Innovationen bisher kundengetrieben, strategisch geplant oder zufällig vorgenommen worden?
- Welche Besonderheiten birgt die eigene Branche, die bisher noch nicht erfasst wurden?

II. Bedeutung der Produktqualität

- Wie hoch ist die Anforderung der Kunden an Produktqualität? Wie hoch ist die Anforderung der ausländischen Kunden an Produktqualität? Stimmen die Qualitätsniveaus überein?
- Ist eine hohe Produktqualität ein Wettbewerbsvorteil der unbedingt erhalten werden sollte?
- Sind neue Prüfvorrichtungen für Produktqualität notwendig? Wie hoch wären hierfür finanzielle Auslagen?

Zusammenfassung Block 8

Sind in diesem Block weitere Fragen aufgetreten? Sollten weitere Fragen gestellt werden?

Finanzielle Ressourcen

Geschätzte notwendige Ausgaben für neue Qualitätsprüfungen o.ä.:

Kriterien für die *Marktauswahl*:

Kriterien für die *Markteintrittsstrategie*:

Chancen:

Risiken:

Block 8*: Markt und Produkt bei geringen Ressourcen

In diesem Block soll das Produkt im Markt betrachtet werden. Dadurch soll eine kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Produkt und dem zu suchenden Marktsegment erreicht werden. Die *Produktqualität* stellt zudem einen weiteren kritischen Erfolgsfaktor dar, der unter anderem die Markteintrittsstrategie determinieren kann.

I. Marktkenntnis / Produktkenntnis

- Gibt es vergleichbare Produkte auf dem heimischen Markt? Gibt es vergleichbare Produkte mit einem ähnlichen Preisniveau auf dem heimischen Markt? Gibt es vergleichbare Produkte in ähnlicher Qualität auf dem heimischen Markt?
- Sind Innovationen bisher kundengetrieben, strategisch geplant oder zufällig vorgenommen worden?
- Welche Besonderheiten birgt die eigene Branche, die bisher noch nicht erfasst wurden?

II. Bedeutung der Produktqualität

- Wie hoch sind die Anforderungen der Kunden an die Produktqualität? Wie hoch sind die Anforderungen der ausländischen Kunden an die Produktqualität? Stimmen die Qualitätsniveaus überein?
- Ist eine hohe Produktqualität ein Wettbewerbsvorteil der unbedingt erhalten werden sollte?
- Sind neue Prüfvorrichtungen für Produktqualität notwendig? Inwieweit wären hierfür finanzielle Aufwendungen vorhanden?

Zusammenfassung Block 8*

Sind in diesem Block weitere Fragen aufgetreten? Sollten weitere Fragen gestellt werden?

Kriterien für die *Marktauswahl*:

Kriterien für die *Markteintrittsstrategie*:

Chancen:

Risiken:

Block 9: Zusammenfassung und Bedarfsermittlung

In diesem Block sollen alle Ergebnisse der vorherigen Betrachtungen zusammengetragen werden:

Kritische Faktoren:

Chancen:

Risiken:

Kriterien für die *Marktauswahl*:

Kriterien für die *Markteintrittsstrategie*:

Der notwendige Gesamtbedarf an personellen und finanziellen Ressourcen ist pro Markt und in Frage kommender Markteintrittsstrategie zu ermitteln. Dazu macht es Sinn, die einzelnen Optionen grob zu kalkulieren und untereinander zu vergleichen.

I. Benötigte personelle Ressourcen

Es soll ermittelt werden, wie viel Personal zusätzlich benötigt wird:

- Ist das Folgende Internationalisierungs-Know-how im Unternehmen vorhanden?
 - Kenntnisse internationales Vertragsrecht
 - Zahlungsbedingungen im Ausland
 - interkulturelle Managementskills
 - Kulturverständnis
 - lokale Geschäftsgewohnheiten und –praktiken
 - gesellschaftliche Beziehungsgeflechte
- Inwieweit müssen hier Beratungsleistungen zugekauft werden? Was kann z.B. durch einen passenden Partner im Ausland abgedeckt werden?

II. Zusammenfassung des Personalbedarfs:

Zusätzlich benötigtes Personal:

Benötigte Qualifikationen:

Aus dieser Zusammenfassung können Qualifikationsprofile für das zu suchende Personal erstellt werden.

III. Zusammenfassung des finanziellen Bedarfs:

Zusätzliche Personalkosten (neues Personal, Schulungen etc):

Zusätzliche materielle Kosten (Materialien, Maschinen, Geräte etc):

Auswertung der POINT-Analyse

Die Zusammenfassung im letzten Block gibt einen Überblick über Risiken und Erfolgspotentiale des Unternehmens. Ist im Verlauf der POINT-Analyse ein Knock-out Kriterium erfüllt worden, so ist zu diesem Zeitpunkt von einem (weiteren) internationalen Engagement abzusehen.

Die finanziellen und personellen Ressourcen werden stark von Marktauswahl und Markteintrittsstrategie determiniert. Daher macht es zunächst Sinn, sich auf wenige relevante Märkte festzulegen und passende Markteintrittsstrategien festzulegen. Die unterschiedlichen Kombinationen von Markt und Markteintrittsstrategie (nicht alle Markteintrittsstrategien eignen sich für jeden Markt und umgekehrt) sollten in verschiedenen Szenarien durchgespielt werden. Auf Basis dieser Szenarien kann ein passender Markt und eine geeignete Markteintrittsstrategie bestimmt werden. Von den in Frage kommenden Varianten sollten jeweils Best-Case- und Worst-Case-Betrachtungen vorgenommen werden.²¹⁸

Bei geringer internationaler Erfahrung und bei Informationsbedarf zu ausländischen Märkten bieten Institutionen wie die Industrie und Handelskammer in diesem Prozess Unterstützung. Weiterhin gibt es eine Reihe von Beratern und Dienstleistern, die sich auf dieses Thema spezialisiert haben. Ebenso sind Außenhandelskammern und Programme der Europäischen Union bemüht, KMU in dem Prozess der Internationalisierung zu unterstützen.

Sind Markt und Markteintrittsform festgelegt, empfiehlt es sich, einen 'Fahrplan' zur Internationalisierung aufzustellen. Mit dessen Hilfe kann bereits im Vorfeld das Risiko reduziert werden, indem gezielt Rückzahlungen festgelegt und Ressourcen limitiert werden.²¹⁹ Ein detaillierter Durchführungsplan sollte das „Was, Womit, Wann, Wo und Wie“ klären.²²⁰ Dies hilft dem Management auf Basis sachlicher Fakten eine gemeinsame Definition der internationalen Zielsetzung zu finden. Außerdem kann durch eine solche Planung verhindert werden, dass das Firmenkapital sukzessive für ein unprofitables Auslandsgeschäft aufgebraucht wird. Zudem ist es möglich, im Zuge der Durchführungsplanung die mit der POINT-Analyse ermittelten kritischen Faktoren, Chancen und Risiken einzubeziehen. Fragen wie: „Welche Amortisationsdauer ist für das Auslandsgeschäft vorgesehen?“²²¹ können beispielsweise durch „Welche Amortisationsdauer kann sich das Unternehmen leisten?“ beantwortet werden, wenn knappe finanzielle Ressourcen einen Risikofaktor darstellen.

²¹⁸ Vgl. Niehoff / Reitz (2001), S.42 f..

²¹⁹ Vgl. Foley (2004), S. 12.

²²⁰ Zu der Durchführungsplanung siehe für Details unter anderem Berndt / Altobelli / Sander (2006), S.202ff.; Kotler/ Keller (2006), S. 677ff.;Hermanns / Wissmeier (2002), S. 417ff. (Marktbearbeitung, Timingstrategie).

²²¹ Vgl. Foley (2004), S. 13.

Zur Selbstkontrolle sollten in einem solchen Plan Meilensteine eingebaut werden, die eine kritische Betrachtung der jeweiligen Situation und der Zielsetzung beinhalten. Werden Ziele nicht erreicht, ist es sinnvoller, sich aus der internationalen Vermarktung zurückzuziehen, statt das eigene Unternehmen im Heimatmarkt zu gefährden.

4. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Implikationen

Der Prozess der internationalen Vermarktung erfordert eine systematische Planung, die von kleinen und mittleren Unternehmen häufig nicht erbracht werden kann, da ihnen das erforderliche Know-how und/oder wichtige Ressourcen zur Durchführung fehlen. Hieraus können Wachstumsrestriktionen und sogar eine Gefährdung der Wettbewerbsposition resultieren.

Um die möglichen negativen Folgen einer fehlerhaften internationalen Vermarktungsstrategie zu reduzieren, wurde das POINT-Analyseinstrument konzipiert. In Form eines Fragenkatalogs hilft es KMU, die kritischen Erfolgsfaktoren im Prozess der internationalen Vermarktung zu identifizieren, so dass Fehler im Internationalisierungsprozess vermieden werden können.

Bei der Betrachtung der internationalen Vermarktung von KMU konnten sechzehn unternehmensinterne Erfolgs- und Risikofaktoren identifiziert werden.

Am deutlichsten restriktieren die Unternehmensressourcen (Finanzen, Personal, Produktionskapazitäten, Forschung und Entwicklung) das internationale Vorhaben. Der Eintritt in das Auslandsgeschäft bindet vor allem *finanzielle Ressourcen*, mit denen vornehmlich kleine und mittlere Unternehmen nur in geringem Maße ausgestattet sind. Der Umfang der benötigten finanziellen Ressourcen, die ausreichen, um ein angestrebtes Auslandsengagement zu realisieren, variiert stark nach Markt und Wahl der Markteintrittsstrategie. Die *personellen Ressourcen* umfassen zum einen die Anzahl bzw. Leistungsfähigkeiten des Personals, um die erforderlichen zusätzlichen Kapazitäten decken zu können, zum anderen die entsprechende Qualifikation der Mitarbeiter. Ebenso muss das Unternehmen der erhöhten Nachfrage durch das Auslandsgeschäft mit *Produktionskapazitäten* nachkommen können. Darüber hinaus determinieren *notwendige Produktanpassungen* zusätzlichen Aufwand für *Forschung und Entwicklung*.

Die Notwendigkeit der Produktanpassung ist auslandsmarkt- und produktspezifisch. Zu prüfen ist, ob das Produkt in Design und Konstruktion verändert werden muss, um sich auf dem ausländischen Markt erfolgreich etablieren zu können. Auch die *Intensität des Services* bzw. der Nebenleistungen eines Produktes ist ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor, da qualifizierter und umfassender Service häufig ein Wettbewerbsvorteil von KMU ist. Er sollte auch auf dem Auslandsmarkt erhalten werden.

Die *Transportfähigkeit und -kosten* und die *Produktqualität* stellen einen weiteren kritischen Erfolgsfaktor dar, der unter anderem die Markteintrittsstrategie (Gefahr des Know-how Verlustes)

in großem Maße beeinflusst. Das *Technologieniveau* des Produktes kann beispielsweise einen Markt für die Vermarktung schnell uninteressant machen, oder umgekehrt, das Produkt für einen Markt.

Die *Unternehmenskultur*, die die mögliche soziokulturelle Entfernung zum Auslandmarkt determiniert, und die *Organisationsstruktur*, die sich dem Wachstum und neuen Strukturen durch das Auslandsgeschäft anpassen muss, sind weiche Faktoren, die nicht unterschätzt werden sollten. Ebenso sind die *Unterstützung der Mitarbeiter* und das *Engagement des Managements* wichtige Erfolgsfaktoren, um das internationale Vorhaben nicht durch ermüdende interne Kämpfe zu gefährden.

Internationale Erfahrungen und die *strategischen Ziele der Internationalisierung* sind weitere kritische Erfolgsfaktoren, die über Markt, Markteintrittsstrategie und Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens entscheiden können.

Diese Erfolgs- und Risikofaktoren können mit Hilfe der POINT-Analyse erkannt und unternehmensspezifisch bewertet werden. Sie trägt somit hoffentlich dazu bei, dass zukünftig weniger KMU folgenschwere Fehler im Prozess der internationalen Vermarktung machen.

Literaturverzeichnis

Altobelli, C. F. (2006): „Internationalisierung kleiner und mittelständischer Unternehmen“ in: Managementkonzepte für kleine und mittlere Unternehmen, Berndt, R. (Hrsg), Berlin-Heidelberg: Springer Verlag, S. 111-128.

Atteslander, P. (2000): „Methoden der empirischen Sozialforschung“, 9. Auflage, Berlin: Walter de Gruyter.

Backhaus, K. (1999): „Industriegütermarketing“, 6. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen.

Baird, I. S. / Lyles, M.A. / Orris, J.B. (1994): „The Choice of International Strategies by Small Business“, in: Journal of Small Business Management, Jg. 32(1), S. 48-59.

Bamberger, I. / Evers, M. (1997): „Internationalisierung“, in: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Pfohl, H.-C. (Hrsg.), 3. Auflage, Berlin: Erich Schmidt, S. 377- 418.

Bamberger, I. / Wrona, T. (2002): „Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen“, in: Handbuch Internationales Management – Grundlagen, Instrumente, Perspektiven, Macharzina, K. Oesterle, M.-J. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 273-313.

Barkema, H.G. / Bell, J. H. / Pennings, J. M. (1996): „Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning“, in: Strategic Management Journal, Jg. 17, S. 151-166.

Bartzsch, W. H. (2001): „Betriebswirtschaft für Ingenieure – Begriffe, Verfahren und Zusammenhänge der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre“, 7. Auflage, Berlin: VDE Verlag.

Berndt, R. (Hrsg), (2006): „Managementkonzepte für kleine und mittlere Unternehmen“, Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.

Berndt, R./ Altobelli Fantapié, C./ Sander, M. (2006): „Internationales Marketing-Management“, 3. Auflage, Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.

Bouncken, R. B. / Koch, M. (2006): „Internationalisierung von KMU: Eine empirische Studie zu Kooperation und Innovation“, in: Kleine und mittlere Unternehmen in neuen Märkten – Aufbruch und Wachstum – Jahrbuch der KMU-Forschung und – Praxis 2006, Meyer, J.-A. (Hrsg.), Berlin: Eul Verlag, S. 215 – 235.

Bronner, A. (2001): „Industrielle Planungstechniken“, Berlin-Heidelberg: Springer.

Buse, S. (2005): „Notwendigkeit der strategischen Unternehmensführung in KMU“, Zürich: Jahresversammlung des Bundesverbandes der mittelständischen Wirtschaft, 13. Februar 2005.

Child, J. / Yan, Y. (1999): „Investment and Control in international Joint Ventures: The Case of Cina“, in: Columbia Journal of World Business, Jg.34(1), S. 3-15.

Choo, S. / Mazzarol, T. (2001): „An Impact on Performance of Foreign Market Entry Choices by Small and Medium-Sized Enterprises“, in: Journal of Enterprising Culture, Jg. 9(3), S. 291-312.

Chowdhury, J. (1992): „Performance of international Joint Ventures and Wholly Owned Foreign Subsidiaries: A Comparative Perspective“ in: Management International Review, Jg. 32, S.115-133.

Cutura, B. / Kraus, S.(2005): „ Internationalisierung von KMU – Am Beispiel des Markteintritts in die Republik Kroatien“, Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

Daenzer, W. F. (1973): „Netzplantechnik – Grundlagen, Methoden und Praxis“ , Band 3 der Schriftenreihe des Betriebswissenschaftlichen Institutes der ETH Zürich, Zürich: Verlag Industrielle Organisation Zürich.

Dengel, B. (2006): „Eine Frage des Vertrauens“, in: Enable- Case Studies I, Klusmann, S. (Hrsg.), Hamburg: Financial Times Deutschland, S. 28 – 31.

Deshpande, R. / Webster, F. E. Jr. (1989): „Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda“ in: Journal of Marketing, Jg. 53(1), S. 3-15.

Dichtl, E. / Issing, O. (Hrsg.) (1992): „Exportnation Deutschland“, 2. Auflage, München: C. H. Beck Verlag.

Dülfer, E. (2001): „Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen“ , 6. Auflage, München-Wien: Oldenbourg.

Europäische Kommission (2006): „Die neue KMU-Definition – Benutzerhandbuch und Mustererklärung“.

EU-Kommission (2003): „Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen“, Amtsblatt der Europäischen Union, Empfehlung 2003/361/EG, bekannt gegeben unter Aktenzeichen K(2003), 1422.

Engelhard, J. / Eckert, S. (1993): „Markteintrittsverhalten deutscher Unternehmen in Osteuropa“, in: Der Markt, Jg.32(4), S. 172-188.

Ergenzinger, R. / Krulis-Randa, J. S. (2006): „Erfolgs- und Risikofaktoren von KMU´s – Beim Aufbruch und Wachstum in neue Märkte“, in: Kleine und mittlere Unternehmen in neuen Märkten – Aufbruch und Wachstum – Jahrbuch der KMU-Forschung und – Praxis 2006, Meyer, J.-A. (Hrsg.), Berlin: Eul Verlag, S.93-102.

Ernst & Young (2003): „Mittelstandsbarometer 2003, Der deutsche Mittelstand – Stimmungen, Themen, Perspektiven“, Studie der Ernst&Young AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Foley, J. F. (2004): „The Global Entrepreneur – Taking Your Business International“, 2. Auflage, USA: Jamric Press International.

Gutberlet, K.-L. / Knobloch, M. (2002): „Strategien, Methoden und Techniken der internationalen Marktauswahl“, in: Handbuch Internationales Management – Grundlagen,

Instrumente, Perspektiven, Macharzina, K. Oesterle, M.-J. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 315-332.

Günterberg, B., Kayser, G. (2004): SMEs in Germany – Facts and Figures 2004, IfM-Materialien Nr. 161, Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn.

Hermanns, A. / Wissmeier, U. K.(2002): „Strategien der Internationalen Marktbearbeitung“, in: Handbuch Internationales Management – Grundlagen, Instrumente, Perspektiven, Macharzina, K. Oesterle, M.-J. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 417 – 435.

Herstatt, C. / Verworn, B. (Hrsg.) (2003): „Management der frühen Innovationsphasen – Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze“, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Herstatt, C. / Verworn, B. (2003): „Bedeutung und Charakteristika der frühen Phasen des Innovationsprozesses“, in: Management der frühen Innovationsphasen – Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze, Herstatt, C. / Verworn, B. (Hrsg.), Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 4-15.

Hilzenbecher, U. (2006): „Wachstumsstrategien für KMUs“, in: Managementkonzepte für kleine und mittlere Unternehmen, Berndt, R. (Hrsg), Berlin-Heidelberg: Springer Verlag, S. 85-110.

Hollenstein, H. (2005): „Determinants of International Activities: Are SMEs different?“, in: Small Business Economics, Jg. 24, S. 431-450.

Holzmüller, H. H. / Stöttinger, B. (1996): „Structural Modeling of Success Factors in Exporting: Cross-Validation and further development of an export performance model“, in: Journal of International Marketing, Jg. 4(2), S.6.

Hünerberg, R. (1994): „Internationales Marketing“, Landsberg – Lech: Verlag Moderne Industrie.

IfM (2002): „Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 – Daten und Fakten“, Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

Johanson, J. K. / Vahlne, J. (1977): „The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitment“, in Journal of International Business Studies, Jg. 8(1), S. 23-32.

Kranzusch, P. / Kay, R. (2004): „Rekrutierungschancen und -probleme kleiner und mittlerer Unternehmen mit Auslandsengagement“ in: Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen – Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement, von Behr, M. / Semlinger, K. (Hrsg.), München: Campus Verlag, S.249-272.

Kaufmann, F. (1995): „Internationalisation Via Co-operation – Strategies of SME“, in: International Small Business Journal, Jg.13(2), S. 27-33.

Keegan, W. J. (2002): „Global Marketing Management“, siebte Auflage, New Jersey: Prentice Hall.

Kieser, A. / Kubicek, H. (1992): „Organisation“, 3. Auflage, Berlin: De Gruyter.

Klusmann, S. (Hrsg.) (2006): „Enable- Case Studies I“ , Hamburg: Financial Times Deutschland.

Koller, H. / Raithel, U. / Wagner, E. (1998): „Internationalisierungsstrategien mittlerer Unternehmen am Standort Deutschland: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung“, in: ZfB, Jg.68(2), S. 175-203.

Kotler, P. / Keller, K. (2005): „Marketing Management“, 12. Auflage, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International.

Kutschker, M. / Schmid, S.(2002): „Internationales Management“, 2. Auflage, München – Wien: R. Oldenbourg Verlag.

Kutschker, M. (2002): „Internationalisierung der Unternehmensentwicklung“, in: Handbuch Internationales Management – Grundlagen, Instrumente, Perspektiven, Macharzina, K. Oesterle, M.-J. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 45 -67.

KfW, Crediteform, IfM, RWI, ZEW (Hrsg.) (2006): „Mittelstandsmonitor 2006 – Konjunkturaufschwung bei anhaltendem Problemdruck, Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen“, IfM, Frankfurt am Main.

Levitt, T. (1983): „The Globalization of Markets“, in: Harvard Business Review, Jg. 61(3), S. 92-102.

Macharzina, K. (2003): „Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen“, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Macharzina, K. (1994): „Joint Venture“, in: International Handbook of Cooperative Organizations, Dülfer, E. (Hrsg.), Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S.522-527.

Macharzina, K. / Engelhard, J. (1991): „Paradigm Shift in International Business Research: From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm“, in: Frontiers of International Business Research, Special Issue, Management International Review, Jg. 31, S. 23-43.

Macharzina, K./ Oesterle, M.-J. (Hrsg.), (2002) : „Handbuch Internationales Management – Grundlagen, Instrumente, Perspektiven“, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Macharzina, K./ Welge, M. K.(Hrsg.) (1989): „Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung“, Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.

Mc Auley, A. (2001): „International Marketing – Consuming Globally, Thinking Locally“, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Meffert, H. (2000): „Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung“, neunte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Meffert, H. / Bolz, J. (1998): „Internationales Marketing Management“, 3. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

Meyer, J.-A. (Hrsg.), (2006) : „Kleine und mittlere Unternehmen in neuen Märkten – Aufbruch und Wachstum – Jahrbuch der KMU-Forschung und – Praxis 2006“, Berlin: Eul Verlag.

Müller, S. / Kornmeier, M. (2006): „Motive und Unternehmensziele als Einflussfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung“, in: Handbuch Internationales Management – Grundlagen, Instrumente, Perspektiven, Macharzina, K. Oesterle, M.-J. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 99 -130.

Müller-Stevens, G. / Lechner, C. (2002): „Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform“, in: Handbuch Internationales Management – Grundlagen, Instrumente, Perspektiven, Macharzina, K. Oesterle, M.-J. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 381 – 402.

Mugler, J. (1998): „Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe“, 3. Auflage, Wien: Springer Verlag.

Niehoff, W. / Reitz, G. (2001): „Going Global - Strategien, Methoden und Techniken des Auslandsgeschäfts“, Berlin: Springer.

Nienaber, K. B. (2003): „Internationalisierung mittelständischer Unternehmen – Theoretische Grundlagen und empirische Befunde zur Strategiewahl und -umsetzung“, Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

Oppenheim, A. N. (1992): „Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement“, New York: St. Martins Press.

Othegraven, R. V. (1997): „Joint Ventures als Internationalisierungsstrategie“, in: Mittelstand in Zeiten struktureller Umbrüche, Oetker, K. (Hrsg.), München: C.H. Beck Verlag , S.217-238.

Pausenberger, E. (1992): „Industrialisierungsstrategien industrieller Unternehmungen“, in: Exportnation Deutschland, Dichtl, E. / Issing, O. (Hrsg.), 2. Auflage, München: C. H. Beck Verlag , S. 199-220.

Perlitz, M. (2004): „Internationales Management“, 5. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.

Pfohl, H.-C. (Hrsg.) (1997): „Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung“, 3. Auflage, Berlin: Erich Schmidt.

Pfohl, H.-C. (1997): „Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetriebe“, in: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Pfohl, H.-C. (Hrsg.), 3. Auflage, Berlin: Erich Schmidt.

Pleitner, H.J., Müller, B. (1990): „Die Internationalisierung schweizerischer Klein- und Mittelunternehmen mit Hinblick auf die europäische Wirtschaftsintegration“, in: Internationales Gewerbearchiv, Jg.38(4), S. 221-235.

Quambusch, L. (1989): „Nicht-tarifäre Handelshemmnisse“ in: Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Macharzina, K./ Welge, M. K.(Hrsg.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag, S. 782-799.

Reichert, O. (1994): „Netzplantechnik – Grundlagen, Aufgaben und Lösungen für Studenten und Praktiker“, Wiesbaden - Braunschweig: Vieweg.

Rémond-Tiedrez, I. (2006): „Statistik kurz gefasst: Industrie, Handel und Dienstleistungen - Die Auswirkungen von Preisveränderungen innerhalb der Verarbeitungsketten“, Ausgabe 14/2006 der Schriftenreihe Eurostat des statistischen Bundesamtes Deutschland.

Salomon, C.M. (1994): „Success Abroad Depend on More Than Job Skills“ in: Personnel Journal, Jg. 73(4), S.51-55.

Schein, E. H. (1984): „Coming to a new Awareness of Organizational Culture“, in: Sloan Management Review, Jg. 25(2), S. 3-16.

Schein, E. H. (1985): „Organizational Culture and Leadership – A Dynamic View“, San Francisco: Josey-Bass Publishers.

Schmidt-Buchholz, A.(2001) : „Born globals. Die schnelle Internationalisierung von High-tech Start-ups“, Lohmar:Josef Eul Verlag.

Schnell, R. / Hill, P. B. / Esser, E. (1999): „Methoden der empirischen Sozialforschung“, 6. Auflage, München, R. Oldenbourg Verlag.

Schreyögg, G. (1989): „Unternehmenskultur und Innovation“ in: Personal, Jg. 41(9), S.370-373.

Schwarze, J. (1994): „Netzplantechnik – Eine Einführung in das Projektmanagement“, 7. Auflage, Herne: Verlag neue Wirtschaftsbriefe.

Seidel, H. (1977): „Erschließung von Auslandsmärkten: Auswahlkriterien, Handlungsalternativen, Entscheidungshilfen“, Berlin: E.Schmidt.

Simpson, C. L. / Kujawa, D. (1974): „The Export Decision Process: An Empirical Inquiry“, in Journal of International Business Studies, Jg. 5(1), S. 107-117.

Starbuck, W. H. (1965): „Organizational Growth and Development“, in: Handbook of Organizations, March, J.G. (Hrsg.), Chicago: Rand McNally & Co, S.451-533.

Steinmann, H. / Kumar, B.N. / Wasner, A. (1981): „Der Internationalisierungsprozess von Mittelbetrieben – Überlegungen zum Entwurf eines Forschungskonzeptes“, in: Internationales Management - Ansätze und Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung, Pausenberger, E., Stuttgart: Poeschel, S. 107 – 127.

von Behr, M. / Semlinger, K. (Hrsg.), (2004): „Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen – Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement“, München: Campus Verlag.

Wagner, J. (2001): „Zur Mikrostruktur des Exportbooms“, HWWA Discussion Paper, Hamburger Weltwirtschaftsarchiv.

Walldorf, E.G.(1987): „Auslandsmarketing: Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts“, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wöhe, G. (1990): „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, 17. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen.

Wordelmann, P. (2004) : „Qualifikationsanforderungen und Kompetenzentwicklung im Prozess der Internationalisierung“ in: Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen – Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement, von Behr, M. / Semlinger, K. (Hrsg.), München: Campus Verlag, S. 227 – 248.

Zucchella, A. (2000): „Smes and export performance“, Working Paper, University of Insubria, Department of Economics, Italy.