

Ausgabe : 02/2009

Thema : **Innovations- & Wettbewerbsfähigkeit von KMU sichern – Internationalisierung durch Vernetzung**

Autorin : Judith Terstriep

Auf den Punkt

- Ideenreichtum, Flexibilität und Agilität – klassische Charakteristika von KMU – sind in einer globalisierten Welt nicht nur erforderlich, sondern werden belohnt. Kleine und mittlere Unternehmen sind damit in einer guten Position sich der Globalisierung zu stellen und davon zu profitieren. Dennoch setzen viele KMU nach wie vor ausschließlich auf regionale und nationale Märkte.
- Fehlende finanzielle und personelle Ressourcen sowie ein Mangel an entsprechenden Fähigkeiten stellen die dominierenden Barrieren für die Internationalisierung von KMU dar.
- Die internationale Vernetzung von KMU stellt ein geeignetes Instrument dar, diesen Barrieren zu begegnen. So wurden im Rahmen des EU-Projekts NICE fünf Kooperationsbörsen in fünf Ländern mit 190 Unternehmen durchgeführt und 62 Unternehmensgespräche vereinbart, die in 15 Kooperationen mündeten.
- Die Unterstützung der Internationalisierung von KMU erfordert Zeit, soziale Netzwerke und Vertrauensbildung. Viele KMU benötigen unterstützende Dienstleistungen, um den Schritt in die Internationalisierung zu wagen.

«Globalisierung ist für unsere Volkswirtschaft das,
was für die Physik die Schwerkraft ist.
Man kann nicht für oder gegen das Gesetz der Schwerkraft sein
– man muss mit ihr leben.»

(Alain Minc, französischer Ökonom)

Die Sphäre wirtschaftlichen Handelns hat sich in den vergangenen Jahren infolge der wirtschaftlichen Integration, und insbesondere jener in Europa, der fortschreitenden Liberalisierung der Märkte und des technologischen Fortschritts deutlich erweitert. Waren es zuvor primär nationale Märkte, die bedient wurden, sind es heute der europäische Markt, multinationale und globale Märkte, auf denen Unternehmen agieren. In der öffentlichen Debatte wird die Globalisierung zwar vorrangig mit multinationalen Konzernen in Verbindung gebracht, aber auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind in zunehmendem Maße auf internationale Verflechtungen angewiesen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die Internationalisierung der Märkte birgt für KMU gleichermaßen Chancen und Risiken: Einerseits eröffnen sie neue Geschäftsmöglichkeiten für KMU, da Ideenreichtum, Agilität und Flexibilität – Charakteristika, die traditionell KMU zugeschrieben werden – unter den veränderten Rahmenbedingungen nicht nur erforderlich sind, sondern auch honoriert werden. KMU befinden sich folglich in einer guten Ausgangsposition die Globalisierung in Form von Internationalisierung positiv für sich zu nutzen. Andererseits geht mit den veränderten Rahmenbedingungen ein steigender Kosten- und Innovationsdruck einher, dem Unternehmen mit geeigneten Strategien begegnen müssen. Wissen und Innovationen sind in diesem Kontext zu zentralen Schlüsselfaktoren des langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs von KMU avanciert. D.h., KMU benötigen strategische Lösungen, die den steigenden Kostendruck abfedern und zugleich eine fundierte Basis für die kontinuierliche Hervorbringung von Innovationen schaffen. Erhöhte Innovationsanstrengungen und eine verstärkte Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten sind zwei aussichtsreiche strategische Antworten diesen Herausforderungen zu begegnen und die sich bietenden Chancen zu nutzen.

Die Relevanz der Frage, wie sich KMU erfolgreich internationalisieren können, verdeutlicht die Struktur des europäischen IT Sektors: Bei den 99,6% der rund 682.000 IT Unternehmen handelt es sich um KMU, von denen die Mehrheit weniger als 10 Beschäftigte hat (Wintjes /

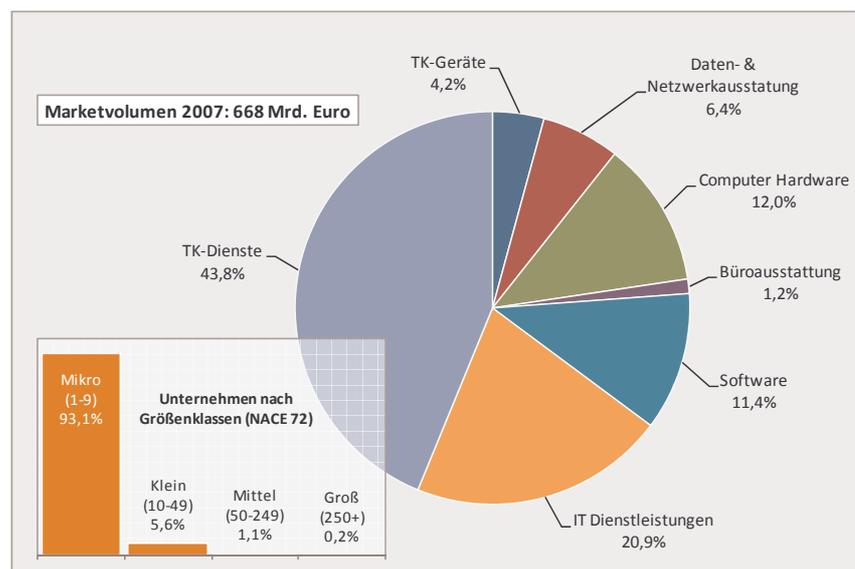


Abbildung 1: Struktur des europäischen IKT Marktes

Dunnewijk 2008). Vergegenwärtigt man sich zudem, dass „[...] ein Viertel der Zunahme des EU-Bruttoinlandsprodukts und 40% des Produktivitätszuwachses [...] den IKT (Informations- und Kommunikationstechnologien) zu verdanken (sind)“ (KOM(2005) 229) und sich die Unterschiede in der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit zwischen den Industrieländern zu einem großen Teil durch das Ausmaß der IKT-Investitionen, Forschung und Nutzung sowie ihre Wettbewerbsfähigkeit im Bereich der Informationsgesellschaft erklären lassen, wird die Bedeutung des Sektors deutlich. Insgesamt stellt die Branche einen der zentralen Wachstumsmotoren Europas dar und liefert entscheidende Wachstumsimpulse für andere Märkte.

Vor diesem Hintergrund stellte die internationale Vernetzung von in Clustern organisierten IT Unternehmen eine zentrale Zielsetzung des von der Europäischen Kommission im 6. Rahmenprogramm geförderten Projekts «NICE – Networking ICT Clusters in Europe» dar. In diesem Beitrag werden das Konzept und wesentliche Ergebnisse dieser Aktivitäten vorgestellt.

Im Folgenden geht es nicht darum den aktuellen Stand der Forschung aufzuarbeiten, sondern anhand von Fallbeispielen zu veranschaulichen, wie Cluster und grenzüberschreitende Vernetzungsaktivitäten zur Internationalisierung und damit zur Wettbewerbsfähigkeit von KMU beitragen können.

Globalisierung, Internationalisierung & KMU

Die Begriffe «Globalisierung» und «Internationalisierung» sind bereits seit geraumer Zeit Gegenstand wissenschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Diskussionen. Während sich Globalisierung in erster Linie auf die internationalen Gegebenheiten von Branchen und Märkten bezieht, wird mit dem Begriff «Internationalisierung» auf das Aktionsfeld von Unternehmen im internationalen Geschehen abgestellt (Ahlert et al. 2006). Im Gegensatz zur traditionellen Sichtweise, die Export als Hauptstrategie für die Internationalisierung betrachtet, setzt sich Internationalisierung heute aus einer breiten Palette von Aktivitäten zusammen, die nicht nur für den internationalen Handel relevant sind, sondern auch für die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Unternehmens in einem internationalen Wirtschaftsumfeld (EU 2003, Schmidt et al. 1995, Borrman et al. 1996, Bamberg/Vers 1997). Im Folgenden wird Internationalisierung als ein *Prozess* interpretiert, *der ein wachsendes Engagement auf internationalen Märkten beinhaltet*. Internationalisierung stellt immer auch eine Dimension des strategischen Verhaltens von Unternehmen dar und ist folglich eng mit der grundlegenden Unternehmensstrategie verbunden. Sie ist folglich keineswegs auf den Export beschränkt. Im Gegenteil, Internationalisierung umfasst wesentlich vielfältigere Aktivitäten wie grenzüberschreitende Cluster, formelle und informelle Kooperation mit ausländischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen, Allianzen, ausländische Tochtergesellschaften oder Zweigniederlassungen sowie Joint Ventures im Ausland. Dabei geht es neben der Erschließung neuer Märkte darum die Innovationsfähigkeit von KMU langfristig zu si-

chern. So belegen verschiedene Studien einen positiven Zusammenhang zwischen der Internationalisierung von KMU und deren dauerhaften Innovativität.

Trotz des EU-Binnenmarktes und der damit einhergehenden Marktchancen betreibt ein Großteil der KMU Europas überhaupt keinen Export (Gallup 2007). Insgesamt ist weniger als eines von zehn KMU in EU-Exporte involviert (8%). Allerdings zeigen sich innerhalb Europas deutliche Unterschiede. Während einige kleinere, offene Märkte einen weitaus höheren Exportanteil (Estland: 23%, Slowenien 21%, Finnland 19%, Dänemark 17%) erwirtschaften, sind KMU in einigen der größten EU-Länder nicht besonders stark im grenzüberschreitenden Handel aktiv, insbesondere Spanien (3%), Frankreich (6%), Italien (7%), Rumänien (7%) und Polen (7%). Doch auch einige kleinere Märkte sind relativ geschlossen. So ist beispielsweise in Zypern (3%), Bulgarien (4%) und Malta (6%) nur ein geringer Teil der kleinen und mittleren Unternehmen im Export tätig (Gallup 2007).

Abbildung 2: Einflussfaktoren der Internationalisierung von KMU



Ob und in welchem Ausmaß KMU auf Auslandsmärkten aktiv sind, hängt sowohl von internen als auch von externen Faktoren ab (s. Abbildung 2). Im Gegensatz zu Großunternehmen ist mit der Größe von KMU in der Regel eine vergleichsweise kleine räumliche und sachliche Angebotspalette verknüpft. In Bezug auf ihre Fertigungstiefe und -breite, das Dienstleistungsspektrum und die Kundensegmente sind KMU spezialisierter und we-

niger diversifiziert als Großunternehmen. Die Fähigkeit inländische Nischenmärkte zu besetzen stellt insofern für viele KMU ein zentraler Erfolgsfaktor dar. Damit machen sich KMU aber zugleich in hohem Maße von regionalen und nationalen Konjunkturschwankungen abhängig. Kooperationen von KMU mit ihrer unternehmensexternen Umwelt gewinnen unter diesen Rahmenbedingungen an Relevanz. Sie sind Voraussetzung und Folge zunehmender ökonomischer Arbeitsteilung und vertikaler Desintegration (Storper 1996).

Die Beweggründe von Unternehmen zur Internationalisierung lassen sich grob in proaktive und reaktive Motivationen untergliedern.

Tabelle 1: Gründe für die Internationalisierung

PROAKTIVE MOTIVE	REAKTIVE MOTIVE
– Ertragsvorteile	– Wettbewerbsdruck
– Universelle Produkte	– Unterauslastung der Produktion
– Technologischer Wettbewerbsvorteil	– Abnehmender inländischer Absatz
– Exklusive Informationen	– Überkapazitäten
– Managemententscheidung	– Gesättigte Heimatmärkte
– Steuervorteile	– Räumliche Nähe zu Kunden und Verkaufsstätten
– Skaleneffekte	

Ähnlich heterogen wie die Motive ist das Spektrum möglicher Internationalisierungsaktivitäten, die von losen Netzwerken über Kooperationen bis hin zur Eröffnung von Niederlassungen, Produktions- oder Vertriebsstätten reichen können (s. Abbildung 3). In der Regel erfolgt die Internationalisierung nicht auf einen Schlag, sondern ist ein schrittweiser Prozess der sich über einen längeren Zeitraum erstreckt und in dem sukzessive höhere Internationalisierungsstufen erklommen werden. Dabei variiert neben der Größe und Komplexität der bearbeiteten Märkte auch die Interaktionsintensität mit ausländischen Partnern. Ausgangspunkt für einen solchen Prozess bildet im Idealfall der bewusste Entschluss eine Internationalisierung in Erwägung zu ziehen. Häufig ist er allerdings Ergebnis reaktiven Handelns.

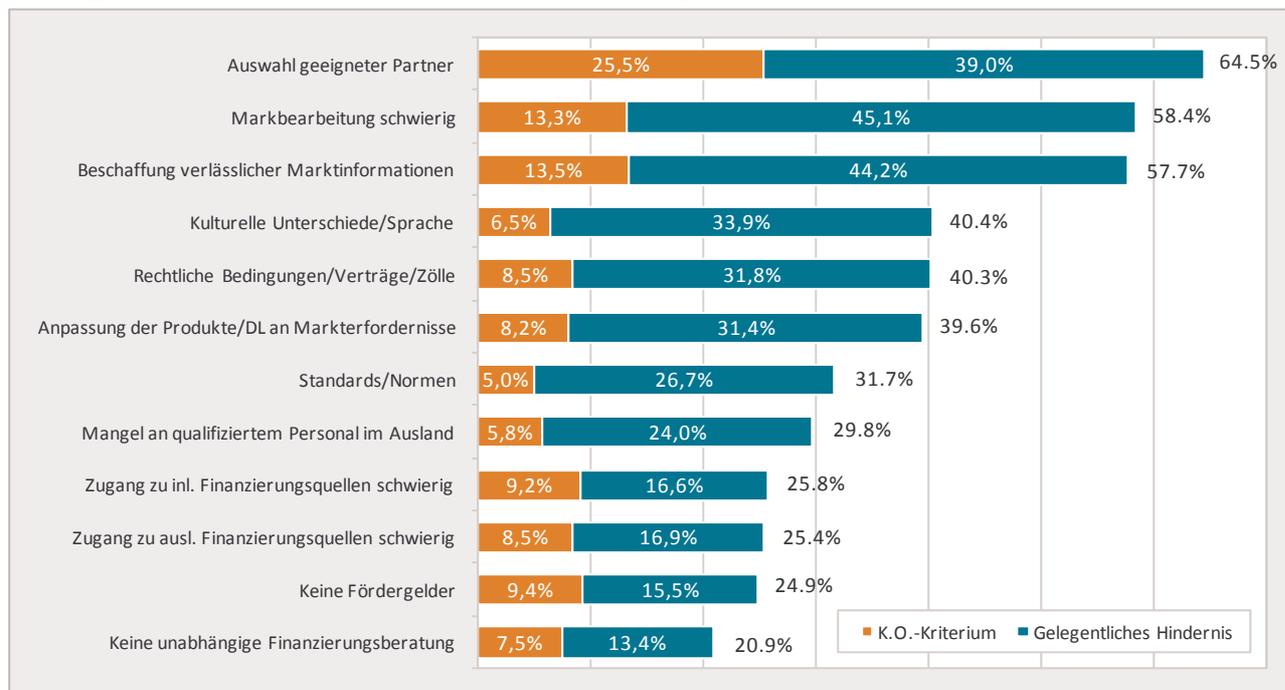
Abbildung 3: Spektrum möglicher Internationalisierungsaktivitäten



Quelle: Lau (2008), eigene Darstellung

In Bezug auf die wahrgenommenen Barrieren stellt die Suche und Auswahl geeigneter Kooperationspartner im Ausland eines der zentralen Hemmnisse im Rahmen der Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten dar, gefolgt von Problemen bei der Marktbearbeitung sowie der Beschaffung valider Marktinformationen.

Abbildung 4: Barrieren beim Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen



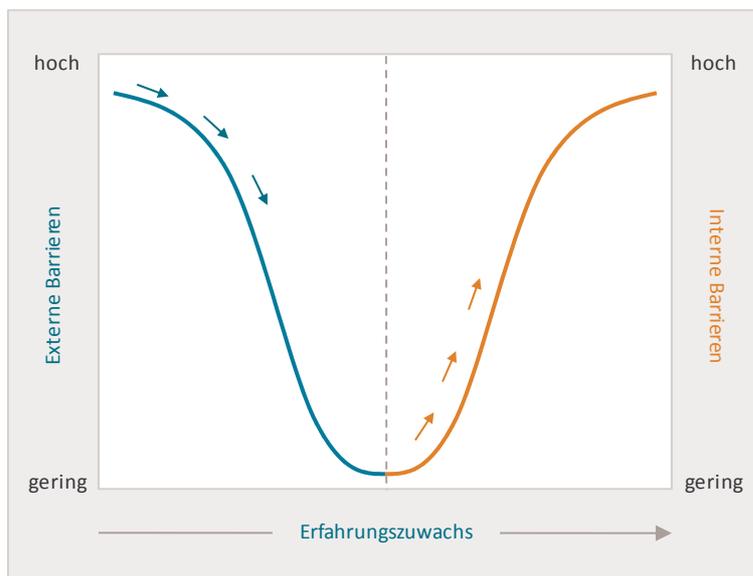
Quelle: Lau (2008), eigene Darstellung

Diese Ergebnisse der vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) 2008 durchgeführten Befragung von 2.400 auslandaktiven Unternehmen in Deutschland korrespondiert mit europaweiten Studien zu dieser Thematik. So wurde etwa im Rahmen des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU im Zeitraum November 2006 bis Januar 2007 eine Befragung von rd. 17.000 KMU mit dem Ergebnis durchgeführt, dass die immer noch geltenden unterschiedlichen rechtlichen Regelungen (8%), der Mangel an Führungskräften (6%) sowie unterschiedliche Regelungen in Nicht-EU-Ländern (4%), Sprachprobleme (3%) und die eingeschränkte Exportfähigkeit von Produkten und Dienstleistungen (2%) als wesentliche Barrieren der Internationalisierung wahrgenommen werden (Gallup 2007). Auch die von der OECD (2006) durchgeführten weltweiten Erhebungen bestätigen diese Wahrnehmung. Der Mangel an Ressourcen zur Finanzierung der Internationalisierung, die Identifikation von Geschäftschancen im Ausland, der begrenzte Zugang zu Informationen zur Analyse und Lokalisierung von Auslandsmärkten, fehlende Managementkapazitäten, eine unzureichende Anzahl an bzw. Qualifikation der Beschäftigten sowie Probleme bei der Erschließung zuverlässiger Vertriebswege / Repräsentanzen wurden als Hinderungsgründe angegeben.

Darüber hinaus zeigt die Sonderauswertung der DIHK (2006), dass für Dienstleistungsunternehmen Kooperationen und Joint Ventures einen höheren Stellenwert haben, als in anderen Branchen. Dies vor dem Hintergrund, dass sie zur Erbringung ihrer Dienstleistungen – die häufig den Bedürfnissen des ausländischen Marktes angepasst werden müssen – auf externe Partner angewiesen sind. Dies bestätigen auch die Erfahrungen in NICE.

Ferner zeigt sich, dass KMU im Rahmen der Internationalisierung Lernprozesse durchlaufen, die zu einer Verschiebung der wahrgenommenen Hemmnisse führen (s. Abbildung 5). Vielfach unterschätzen nicht internationalisierte Unternehmen bestehende Barrieren auf Auslandsmärkten und unternehmensinterne Defizite, während sie finanzielle Barrieren der Internationalisierung und Probleme des Marktzugangs überbewerten.

Abbildung 5: Schematische Lernkurve der Internationalisierung



Liegen erste Erfahrungen mit dem Auslandsgeschäft vor, reduzieren sich die Barrieren bezüglich des Zugangs zu Informationen und Absatzkanälen. Im Gegenzug gewinnen die wahrgenommenen unternehmensinternen Hemmnisse der Internationalisierung an Bedeutung. Dies wird insbesondere darauf zurückgeführt, dass im Rahmen einer Intensivierung des Auslandsgeschäfts komplexere

Märkte bedient werden und damit die Anforderungen an die Qualifikationen der Beschäftigten sowie des Managements steigen (OECD 2006).

Zusammenfassend wird die Entscheidung von Unternehmen zur Internationalisierung im Wesentlichen durch vier Faktoren determiniert: (1) die Relevanz des Absatzmarktes, (2) die Finanzierung, (3) die Beschäftigten und (4) die Organisation. Schlüsselfaktoren stellen dabei die Steigerung des eigenen Leistungsvermögens im Sinne des «Capacity Building» sowie die Risikominimierung dar. Dabei sehen sie sich mit dem Umstand konfrontiert, dass sie Innovation, Produktion und Vermarktung in einer arbeitsteiligen Wirtschaft nicht mehr ausschließlich mit eigenen Ressourcen realisieren können, sondern nur in Zusammenarbeit mit und in Wechselwirkung zwischen unterschiedlichen Akteuren. In diesem Zusammenhang stellen sich für KMU eine Vielzahl von Fragen: Welches sind die richtigen Märkte? Wie finde ich geeignete Marktpartner? Welche Kosteneinsparungen kann eine Verlagerung bringen? Was für rechtliche Bestimmungen gelten bei der Anstellung von ausländischem Personal? Wie schütze ich mein Know-how in internatio-

nen Kooperationen? KMU fehlt häufig die Zeit und Erfahrung zur Beantwortung solcher Fragen.

Damit die Internationalisierung von KMU nicht das Ergebnis zufälliger Entscheidungen und Handlungen wird, sollten sie sich bewusst für die Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie als Element der Unternehmensstrategie entscheiden.

Vernetzung als Instrument der Internationalisierung

Netzwerke und Cluster sind ein effektives und möglicherweise eines der kosteneffizientesten Instrumente zur Förderung der Internationalisierung von KMU. Die internationale Vernetzung ermöglicht nicht nur die Realisierung von Kostenvorteilen und Synergieeffekten, sondern unterstützt auch den Wissensaustausch und bildet damit eine wesentliche Grundlage für die Innovationsfähigkeit von KMU.

Ausgangspunkt der Vernetzungsaktivitäten von IT Unternehmen im Rahmen des Projekts «NICE - Networking ICT Clusters in Europe» bildeten die zuvor dargestellten Hemmnisse. In einem ersten Schritt wurde im Rahmen eines Workshops mit IT Unternehmen und Cluster Managern kritisch hinterfragt, was die Bedarfe der KMU sind und welchen Beitrag Cluster zur Unterstützung der unternehmerischen Internationalisierungsaktivitäten leisten können. Gefragt nach ihrem Verständnis von Internationalisierung gaben die Unternehmen an, dass es im Kern um Marketing, Vernetzung, Partnerschaften und Joint Ventures gehe. Ihrer Meinung nach bilden Netzwerke einen guten Ausgangspunkt für die erste Kontaktaufnahme mit potenziellen Geschäftspartnern im Ausland. Einigkeit bestand auch dahingehend, dass es in Vorbereitung eines Markteintritts erforderlich ist, zunächst die hinter einem Produkt bzw. einer Dienstleistung stehenden Ideen/Konzepte zu vermarkten. «*Selling ideas before selling products*», wie ein Teilnehmer treffend formulierte, stellt eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Internationalisierung dar. Zudem erfordert die Bearbeitung von Auslandsmärkten nach Einschätzung der Unternehmen vertikale Lösungen, die auf Standardprodukten bzw. -prozessen basieren, starke Promotoren sowie eine gewisse Risikobereitschaft und ein entsprechendes Selbstbewusstsein.

Darüber hinaus zeigte sich, dass kulturelle Faktoren eine zentrale Rolle im Internationalisierungsverhalten spielen. Vergleicht man etwa Deutschland, Finnland und die Schweiz, treten deutliche Unterschiede in der Unternehmenskultur zu Tage: Deutsche Unternehmen verwenden viel Zeit und finanzielle Mittel auf Marktanalysen, während Schweizer Unternehmen direkt in den Auslandsmarkt eintreten, sobald sie eine geeignete Geschäftsidee haben. Finnische Unternehmen agieren aufgrund der Begrenztheit des inländischen Absatzmarktes per se global. Obwohl diese Ergebnisse nur eine Momentaufnahme darstellen und sicherlich nicht allgemeingültig

sind, geben sie doch Aufschluss darüber, dass Unternehmen in ihren Internationalisierungsbestrebungen sehr unterschiedlich agieren.

Aus Sicht der Cluster Manager wurde die gezielte Unterstützung der Internationalisierung aufgrund der sehr unterschiedlichen Bedürfnisse der Unternehmen als schwierig erachtet. Insofern versteht das Cluster Management seine Rolle eher als «Türöffner» und Wegbereiter. Maßnahmen, die in diesem Zusammenhang als förderlich erachtet werden, umfassen die Organisation von thematischen Cluster Exkursionen einschließlich Firmenbesuchen, gemeinsame Messeauftritte, Unterstützung des Austauschs von Mitarbeitern mit dem Ziel des Erwerbs bzw. Ausbaus kultureller und multilingualer Kompetenzen sowie anderer für die Internationalisierung relevanter Fähigkeiten. Einen weiteren Baustein bildet die Teilnahme an EU Projekten.

Das Workshop Konzept

Basierend auf diesen Erkenntnissen zielten die durch NICE initiierten Vernetzungsaktivitäten gleichermaßen darauf, die Wettbewerbsfähigkeit einzelner IT KMU und der Cluster insgesamt zu stärken. Die durchgeführten Workshops wurden als «Matchmaking» Veranstaltungen im Sinne von Kooperationsbörsen konzipiert, die Unternehmen die Chance bieten sollten internationale Kontakte zu knüpfen um den Zugang zu neuen Märkten zu ebnet.

Frühere Erfahrungen mit derartigen Veranstaltungen haben gezeigt, dass deren Erfolg maßgeblich durch die Teilnahme einer kritischen Masse von Unternehmen determiniert wird. Darüber hinaus waren die unterschiedlichen Unternehmenskulturen zu berücksichtigen, die bei der Internationalisierung besonders zum Tragen kommen. Vor diesem Hintergrund galt es ein Workshop Konzept zu entwickeln, das sowohl in Bezug auf die Inhalte als auch hinsichtlich des sozialen Rahmenprogramms attraktiv ist. Diesen Grundgedanken folgend, kombinierten die Veranstaltungsprogramme Unternehmenspräsentationen, im voraus vereinbarte eins-zu-eins Unternehmensgespräche («Matchmaking»), die Raum schafften für einen intensiven Austausch mit präferierten Gesprächspartnern und Unternehmensbesuche.

Die Themen der Veranstaltungen ergaben sich aus der inhaltlichen Ausrichtung der teilnehmenden Cluster und Diskussionen mit den Unternehmen. Zur Mobilisierung von Unternehmen wurden unterschiedliche Kommunikationskanäle und Instrumente genutzt: Verpflichtung von interessanten Hauptrednern, Ankündigungen in den regionalen Tageszeitungen, Webseiten und das Europe INNOVA Portal sowie schriftliche Einladungen an und persönliche Gespräche mit IT Unternehmen. Die Cluster Manager stellten «Factsheets» kooperationsinteressier-

Veranstaltungsorte & Themen

05/2007 - Bern, Schweiz
RFID, Logistik, E-Government

08/2007 - Tampere, Finland
Mobile Solutions, Open Source

11/2007 - Paderborn, Deutschland
CRM, Projektmanagement, eLearning

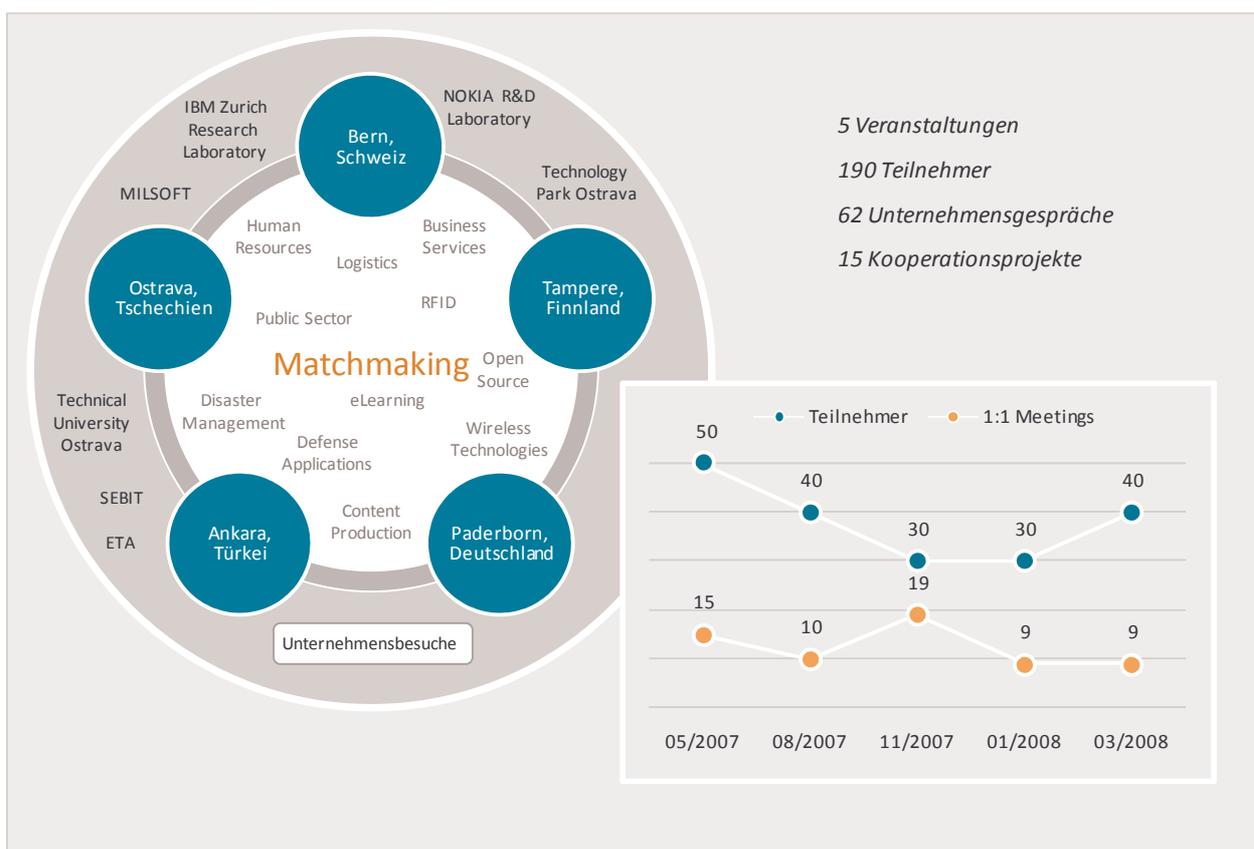
01/2008 - Ankara, Türkei
Datensicherheit, Verteidigung, Luftfahrt

03/2008 - Ostrava, Tschechien
IT für den Öffentlichen Sektor

ter Unternehmen bereit und koordinierten die Vereinbarung von eins-zu-eins Unternehmensgesprächen. Des Weiteren wurde eine Internetplattform in Betrieb genommen, in die Unternehmen ihr Tätigkeitsprofil und Ideen für gemeinsame Projekte einstellen konnten.

Abbildung 6 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Vernetzungsaktivitäten. Insgesamt nahmen rund 190 IT Unternehmen an den fünf Veranstaltungen in Bern, Tampere, Paderborn, Ankara und Ostrava teil. Neben den ad-hoc Gesprächen wurden im Vorfeld der Veranstaltungen 62 eins-zu-eins Unternehmensgespräche vereinbart, von denen 15 bis zum Zeitpunkt des Projektendes zu konkreten gemeinsamen Geschäftsaktivitäten führten.

Abbildung 6: «Matchmaking» – Konzept & Ergebnisse

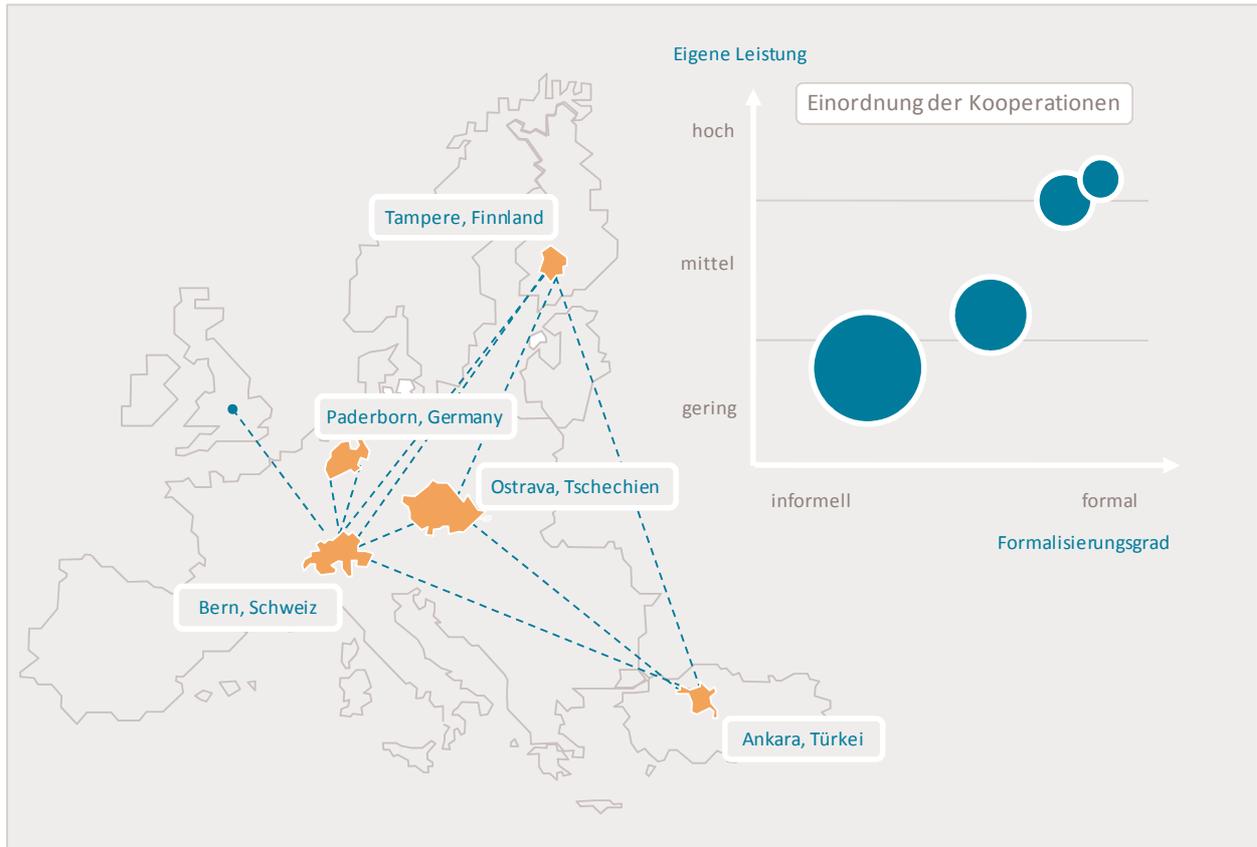


Quelle: Eigene Darstellung

Beispiele erfolgreicher Vernetzung

Die aus den in NICE initiierten Vernetzungsaktivitäten resultierenden unternehmerischen Aktivitäten unterscheiden sich hinsichtlich der Art der Kooperation, ihres aktuellen Status (angefangen von einer ersten Kontaktaufnahme über laufende Verhandlungen bis hin zu gemeinsamen Geschäftsaktivitäten), der Kooperationsintensität sowie in Bezug auf die bisherigen Ergebnisse. Insofern geben die folgenden Fallstudien einen exemplarischen Einblick in die Möglichkeiten, die Vernetzung für die Internationalisierung von KMU bietet.

Abbildung 7: Unternehmenskooperationen im Rahmen von «NICE»



Quelle: Eigene Darstellung

Fall 1 | Entwicklung des K12-Marktes¹

Die Kooperation zwischen Mediamasteri Group, Tampere / Finnland und der CLSO Sebit LLC, Ankara / Türkei zielt auf die gemeinsame Entwicklung von eLearning Angeboten für den Bildungsmarkt Kindergarten bis 12. Klasse.

Die im Jahr 2000 gegründete *Mediamasteri Group* ist Spezialist für eLearning. Grundlage der Geschäftstätigkeit stellt das der «Blue Ocean Strategy»² folgende Geschäftsmodell für die Bereitstellung (Hosting, Training, Content-Entwicklung, Consulting) von eLearning Dienstleistungen und Technologien dar. Mit einem Jahresumsatz von rund 1,1 Mio. € und 30 Beschäftigten ist das Unternehmen in nur dreieinhalb Jahren zum Marktführer für eLearning in Finnland und einem der weltweit führenden Service Provider von Open Source Software für eLearning geworden. Allein in Finnland betreut das Unternehmen mehr als 200 Kunden. Mediamasteri Group ist Mitglied des «Centre for Open Source Software» (COSS, das Finnische Open Source Software Cluster) und beteiligt sich an zahlreichen EU Projekten.

¹ K12 bezeichnet die vor- und schulische Bildung vom Kindergarten über die Grundschule bis zur 12. Klasse; der Begriff findet insbesondere in den USA und Kanada Anwendung.

² Grundgedanke der «Blue Ocean Strategy» (Blauer Ozean Strategie) ist, dass Unternehmen sich nicht an ihren Wettbewerbern orientieren, sondern eigene innovative Wege suchen um neue, bisher unentdeckte Märkte zu erschließen. Innovationen beruhen dabei weniger auf technologischen Neuerungen als vielmehr auf der neuartigen Gestaltung des Leistungsangebots.

SEBIT LLC. ist spezialisiert auf die Erstellung elektronischer («Rich Media») Lerninhalte. Das Unternehmen wurde 1988 gegründet, beschäftigt heute rund 100 Entwickler und ist in China, Malaysia, den USA und Großbritannien aktiv. Mit den entwickelten multimedialen Lerninhalten adressiert das Unternehmen in erster Linie Kindergärten, Grundschulen und weiterführende Schulen. Daneben entwickelt SEBIT Lerninhalte für Unternehmensschulungen (u.a. für die Bankvereinigung der Türkei, Coca Cola, Siemens, Migros). 2008 wurde das Unternehmen von Turkish Telekom übernommen. Im Rahmen der Übernahme konnten große Synergien in Bezug auf qualitativ hochwertige, medienangereicherte Lerninhalte und Telekommunikationsdienstleistungen realisiert werden.

Die beiden Unternehmen führen aktuell Sondierungsgespräche über eine mögliche Kooperation zur Weiterentwicklung ihres jeweiligen Dienstleistungsspektrums. In diesem Rahmen wurden drei mögliche Anknüpfungspunkte identifiziert: (1) Vermarktung von Lerninhalten: Die guten Kontakte der Mediamasteri Group zum finnischen Bildungsministerium können genutzt werden, um die von SEBIT entwickelten Lerninhalte auf dem finnischen Markt einzuführen. (2) Austausch von Lerninhalten: SEBIT könnte seine Lerninhalte in die von Mediamasteri betriebene Lernplattform «Moodle» einstellen. Die so bereitgestellten Lerninhalte würden von den jeweiligen Nutzern angereichert und wieder in das zentrale System zurückgespiegelt. Damit könnten Erfahrungen zum Austausch von Lerninhalten in einer großen Benutzergruppe generiert werden. (3) Erweiterung des Angebotsspektrums: Mediamasteri kann die von SEBIT im Rahmen des EU-Projekts «iClass» mitentwickelten Lerninhalte optional vermarkten. Mit allen drei Maßnahmen zielen die beiden Unternehmen darauf, ihr Angebot im Bereich vor- und schulischer Bildung mittels eLearning bzw. multimedialen Lernens auszuweiten. Obwohl die beiden Unternehmen in einigen Teilbereichen Wettbewerber sind, halten sie eine Kooperation für sinnvoll, da die Komplementaritäten für beide Unternehmen die Möglichkeit bieten ihr aktuelles Dienstleistungsspektrum auszuweiten. Insbesondere SEBIT strebt darüber hinaus an, durch die Kooperation auf dem finnischen Markt «Fuß zu fassen». Derzeit sichtet Mediamasteri Group die Schulungsmaterialien und Lerninhalte von SEBIT. Es ist angestrebt einen gemeinsamen Termin beim finnischen Bildungsministerium zu Demonstrationszwecken zu vereinbaren.

Fall 2 | Outsourcing der Softwareentwicklung

Die 1999 gegründete **ISolutions AG** mit Sitz in Bern / Schweiz, ist ein Software-Beratungshaus. Seit der Gründung hat sich das Unternehmen zu einem bedeutenden Microsoft Gold Partner entwickelt. Der Schwerpunkt der Tätigkeit liegt in den Bereichen Collaboration, Enterprise Portals, Enterprise Content Management (ECM), Geschäftsverwaltung und Customer Relationship Management. Darüber hinaus entwickelt ISolutions individuelle und integrierte Unternehmenslösungen auf Basis von Microsoft .NET. Des Weiteren verfügt das Unternehmen über langjährige

Erfahrungen in der Umsetzung umfassender IT-Projekte, bei denen insbesondere Office Share-Point Server und Microsoft Dynamics CRM zur Anwendung kommen. Derzeit beschäftigt das Unternehmen rund 25 Mitarbeiter/-innen, ist Mitglied in der International Association of Microsoft Certified Partners (IAMCP), im SwissICT, dem größten Schweizer Fachverband der IT-Branche, im tcbe.ch – IT Cluster Bern, im Wirtschafts- und Beratungs-Cluster Bern sowie der Schweizer Informatiker Gesellschaft. Zudem kooperiert das Unternehmen im Rahmen seiner laufenden Geschäftstätigkeit mit verschiedenen IT-Dienstleistern, die das Angebot des Unternehmens ergänzen. Aufgrund des steigenden Preiswettbewerbs strebt ISolutions an, einen Teil der Softwareentwicklung nach Tschechien auszulagern.

Die *D3Soft s.r.o.*, Ostrava / Tschechien, gegründet 2002, ist Spezialist in den Bereichen Customer Relationship Management (CRM) und Entwicklung von Individualsoftware. Des Weiteren offeriert das Unternehmen Beratungsdienstleistungen in der Prozessoptimierung, insbesondere an der Schnittstelle zu den Kunden. Derzeit betätigt sich das Unternehmen mit seinen rund 30 Beschäftigten auf dem Heimatmarkt sowie in der Slowakei und Polen. D3Soft ist Mitglied im IT Cluster Ostrava, Microsoft Gold Certified und Partner in der Data Group, einer Unternehmensvereinigung, die sich auf das Marketing, den Verkauf und sonstige Geschäftsaktivitäten in Zentraleuropa spezialisiert hat. Darüber hinaus werden enge Partnerschaften mit E.O.N. IS, Oracle, IDS Scheer Slowakei als Umsetzungspartner und Microsoft als Technologiepartner gepflegt sowie eine eigene Niederlassung in Bratislava betrieben.

Der erste Kontakt zwischen den beiden Unternehmen kam im Rahmen des dritten «Matchmaking» Events in Tampere zustande. ISolution suchte nach einem Partner, der neben Softwareentwicklungskompetenzen mit Microsoft .NET auch über Erfahrungen mit Geschäftsprozessen und der Realisierung größerer IT-Projekte verfügte. D3Soft wollte im Gegenzug durch die Übernahme von Programmierarbeiten Dritter die eigenen Softwareentwicklungskapazitäten besser auslasten. Bereits zum damaligen Zeitpunkt hatte das Unternehmen begonnen einen Geschäftsbereich «Outsourcing» aufzubauen. Aktuell befinden sich die Unternehmen in Verhandlungen über eine mögliche Zusammenarbeit. Beide Unternehmen bewerten die mögliche Partnerschaft als interessant, die derzeitige Kooperationsintensität allerdings als mäßig. Durch die Auslagerung eines Teils der Softwareentwicklung hätte ISolutions die Möglichkeit sich wieder auf ihr Kerngeschäft, die Beratung und Einführung von Microsoft Lösungen, zu konzentrieren und verstärkt künftige Entwicklungen und Trends in den Blick zu nehmen. Ausgehend von der Annahme, dass eine solche Entwicklungskooperation zumindest mittelfristig ausgerichtet ist, könnte D3Soft sein neues Geschäftsfeld ausbauen. Darüber hinaus könnte die Partnerschaft mit ISolutions als Referenz in der künftigen Kundenakquisition fungieren und neue Märkte erschließen.

Fall 3 | CRM & Biometrischer Ausweis

STAGEx ist ein Dienstleistungsanbieter im Bereich IT- und Unternehmensmanagement mit Sitz in Paderborn. Das Unternehmen agiert branchenunabhängig und hat langjährige Erfahrungen in der Umsetzung von IT-Projekten im In- und Ausland. Mit INQUIRE hat das Unternehmen ein webbasiertes Unternehmensinformationssystem entwickelt, das einen zentralen Zugriff auf unternehmensrelevante Daten von jedem Ort zu jeder Zeit ermöglicht. Zentrale Bausteine des Systems bilden u.a. die Adressdatenverwaltung, das Vertriebs-, Fall-, E-Mail- und Eventmanagement. STAGEx vertreibt das System als «Application Service Provider».

In Zeiten von Online-Betrug, verursacht durch Datendiebstal etc., stellen Sicherheitsaspekte ein zentrales Verkaufsargument dar. Vor diesem Hintergrund suchte STAGEx eine Sicherheitslösung, die sich in das eigene Produkt integrieren ließ, sich durch Schnelligkeit und einfache Bedienung auszeichnet sowie ein Maximum an Sicherheit bietet. Mit der Schweizer AXSionics AG fand STAGEx einen entsprechenden Anbieter. Die *AXSionics AG* mit Sitz in Biel wurde 2003 als Spin-off der Universität Biel gegründet. Kerngeschäft des Unternehmens bildet die Bereitstellung einer benutzerzentrierten, robusten und verteilten Sicherheitsinfrastruktur, die dem Anwender die unabhängige Authentifizierung und effiziente Durchführung von Transaktionen auf einfache Art und Weise ermöglicht. Zum Zeitpunkt der ersten Kontaktaufnahme zwischen STAGEx und AXSionics war das Unternehmen auf der Suche nach einem Anwendungspartner für seinen internetbasierten Biometrischen Ausweis (Internet PassportTM).

Im Rahmen des gemeinsamen Entwicklungsprojekts wurde das AXSionics Zugangssystem mit biometrischer Identifikation und Autorisierung in das Unternehmensinformationssystem «STAGEx INQUIRE» integriert. Die Kunden erhalten eine Karte im Format einer dickeren Scheckkarte mit einem grafischen Display und Fingerabdruckscanner. Die Karte wird vor der Ausgabe an den Nutzer auf einem zentralen Server erfasst und für den grundsätzlichen Betrieb in Verbindung mit STAGEx INQUIRE eingerichtet. Erst mit Ausgabe der Karte an den Nutzer durch STAGEx erfolgt in INQUIRE eine Zuordnung der Karte zu einem in der Anwendung berechtigten Benutzer (Registrierung). Die vorgängige Personalisierung der Karte erfolgt in wenigen Schritten bequem über einen gesicherten Internetzugang. So werden bei der Personalisierung zwischen 3 und 6 Fingerabdrücke der legitimierten Person direkt auf der Karte eingelesen und abgespeichert. Eine Hinterlegung von persönlichen, biometrischen Daten ist nicht mehr notwendig. Wo der Benutzer bisher Benutzernamen und Passwort eingegeben hat, fragt die Anwendung optional nach einer Kartenummer. Der Benutzer aktiviert die Karte durch einen Knopfdruck und scannt einen der vorher gespeicherten Fingerabdrücke.

Gefragt nach ihrer Einschätzung der Kooperationsbeziehung gaben die Unternehmen an, dass es sich um eine intensive Entwicklungspartnerschaft handele, von der beide Partner gleichermaßen profitierten. Die Integration des biometrischen Ausweises in das Unternehmensinformationssystem

tem INQUIRE stärkt die Wettbewerbsposition von STAGEx und erleichtert aufgrund des steigenden Sicherheitsbedarfs die Neukundengewinnung. Darüber hinaus kann der Service bestehenden Kunden angeboten werden, da eine nachträgliche Ausstattung bestehender Anwendungen für Kunden ohne großen technischen Aufwand möglich ist. Im Gegenzug nutzt AXSionics das Projekt mit STAGEx als Anwendungsbeispiel einer erfolgreichen Integration des Internet Passport.

Abbildung 8: STAGEx – Zeitlicher Ablauf der Marktbearbeitung in der Schweiz



Quelle: Eigene Darstellung

Wie Abbildung 8 veranschaulicht, konnte STAGEx in einem Zeitraum von ca. 16 Monaten drei Projekte für die Einführung des eigenen CRM INQUIRE realisieren. Zwei dieser Projekte sind bereits abgeschlossen, ein weiteres steht aktuell kurz vor der Vertragsunterzeichnung. Dieser Erfolg veranlasste das Unternehmen sein Engagement in der Schweiz mit dem Aufbau eines Web-Servers in Bern weiter auszubauen.

Der Grundstein für den erfolgreichen Markteintritt in der Schweiz wurde durch die Vernetzungsaktivitäten im Rahmen von «NICE» gelegt, die es dem Unternehmen ermöglichten die «richtigen» Ansprechpartner kennenzulernen. In der Retrospektive weist die Internationalisierungsstrategie von STAGEx typische Kennzeichen einer Stufenstrategie auf, mit dem Ziel der langfristigen Etablierung einer Präsenz im Auslandsmarkt: Zunächst wurden der Kontakt zu Entwicklungs-/Vertriebspartnern (AXSionics, Bosshard Consult) und Leitkunden (innoBE AG, Schweizer Jugend forscht) hergestellt. Im nächsten Schritt erfolgte ein Ausbau der Aktivitäten durch den Aufbau von Infrastrukturen im Zielmarkt. Ein wesentliches Charakteristikum der von STAGEx gewählten Strategie liegt in der sequentiellen Umsetzung der Maßnahmen zur Internationalisierung. Damit beschränkt das Unternehmen zum einen sein Risiko, zum anderen bleibt der Kapitaleinsatz in der Anfangsphase überschaubar, es verbleibt Zeit zur flexiblen Anpassung des Produkts und der Dienstleistungen an die Spezifitäten des Schweizer Marktes und es können Lerneffekte realisiert werden.

Resümee

Die Notwendigkeit für KMU sich künftig internationaler auszurichten um im globalen Wettbewerb dauerhaft bestehen zu können ist unbestritten. Nichtsdestotrotz ist es nach wie vor schwierig konkrete Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung zu benennen, da unternehmensinterne Rahmenbedingungen und individuelle Faktoren sowie Unternehmenskulturen eine wesentliche Rolle spielen. Nicht zu unterschätzen ist in diesem Zusammenhang die interkulturelle Dimension der Internationalisierung.

Unabhängig von diesen Einschränkungen illustrieren die vorgestellten Beispiele – und insbesondere der Fall von STAGEx – den Beitrag, den Netzwerke und hier insbesondere Cluster zur Unterstützung der Internationalisierungsbemühungen von KMU leisten können. Gerade in Bezug auf die aufgezeigten Internationalisierungshemmnisse stellt die internationale Vernetzung von KMU ein geeignetes Instrument dar, ihre Bemühungen in internationalen Märkten voranzutreiben. So lassen sich beispielsweise die Kosten für die Suche nach Marktinformationen und Kooperationspartnern reduzieren und das mit einem Auslandsengagement verbundene Risiko des Scheiterns verringern. Wie zuvor dargestellt, hat die Internationalisierung von KMU häufig Prozesscharakter, d.h. sie erfolgt schrittweise. Durch internationale Vernetzung und Kooperation können endgültige Bindungen von Ressourcen aufgeschoben werden und Lernprozesse stattfinden, welche die Unternehmen in die Lage versetzen ihre Prognosefähigkeit und Qualität künftiger Entscheidungen deutlich zu verbessern. Entscheidungen für die Ausweitung des Auslandsengagements bzw. den Rückzug aus dem Auslandsgeschäft können dann von validen Informationen und konkreten Erfahrungen abhängig gemacht werden. KMU erhalten sich folglich ihre Flexibilität. Die folgenden Statements von Teilnehmern der «Matchmaking» Veranstaltung veranschaulichen den Nutzen der Vernetzung aus Sicht der Unternehmen:

« Based on the belief that clusters create manifold benefits for SMEs we see ourselves as 'clusterpreneur' that actively promotes the cluster and the idea behind it. »

Timo Väliharju
CEO, Mediamaisteri Group FI-Tampere

« The exchange between Western and Eastern European countries was very successful and beneficiary with regard to future business activities. »

Josua Regez
CEO, Isolutions AG, CH-Berne

«The reality has overcome my expectations! Through NICE we got the opportunity to meet these firms personally and to launch our co-operation. »

Radek Dybal
Sales Director, 3DSoft, CZ-Ostrava

« The matchmaking events full paid off only by the pre-arranged one-to-one meetings. »

Manfred Faulhaber
CEO, StageX, D-Germany

« Although there are many events a company can join to seek future business opportunities and to widen its prospects, the NICE workshop has been a very beneficial event not only for the relevance of the business contacts, but also the business-friendly atmosphere set up by the NICE project partners. »

M. Ali Turker

CEO, Sebit LLC., TR-Ankara

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Vernetzung ein sinnvolles Instrument zur Unterstützung der Internationalisierung darstellt, vorausgesetzt das Management und die Beschäftigten verfügen über Kompetenzen und kommunikative Fähigkeiten, die sie in die Lage versetzen, langfristig in Netzwerken mitzuwirken. Teamfähigkeit, grenzüberschreitende Zusammenarbeit, Sprachkompetenz und Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Kulturen stellen dabei wichtige Elemente dar.

Die Erfahrungen im Rahmen des Projekts «NICE» haben gezeigt, dass KMU die Möglichkeit zur Anbahnung von internationalen Kooperationen wahrnehmen, wenn ihnen die Chance geboten wird dies in einem «geschützten» Umfeld zu tun. Allerdings variieren die Erfolgsaussichten in Abhängigkeit von den oben genannten Fähigkeiten ebenso wie die Unternehmenskulturen und die Risikobereitschaft der KMU. Die Mehrzahl der Unternehmen ist sich bewusst, dass Innovationen der Schlüsselfaktor für ihre künftige Wettbewerbsfähigkeit darstellt und sie in starkem Maße von Netzwerken, formellen und informellen Kontakten in der Region und darüber hinaus abhängig sind, um ihr Innovationspotenzial auszuschöpfen. Jedoch veranlasst dieses Erkenntnis die KMU nicht zwangsläufig zur Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie als ein wesentliches Element der Unternehmensstrategie. Im Gegenteil, bisweilen negieren viele KMU eine Internationalisierung, bearbeiten ausschließlich ihren Heimatmarkt und beschränken sich damit in ihrer Flexibilität und Agilität.

Wie die Expertengruppe «Supporting internationalisation of SMEs» der Europäischen Kommission in ihrem Abschlussbericht hervorhebt, stellt Wachstum das übergeordnete Ziel der Internationalisierung von KMU dar (Expert Group 2007). Weitere Gründe für die Internationalisierung von KMU sind der Zugang zu Wissen und Technologien, Effizienzsteigerungen und Skaleneffekte sowie die Ausnutzung von technologischen Wettbewerbsvorteilen. Diese Erkenntnisse decken sich mit den Erfahrungen in NICE. Zentrale Hemmnisse der Internationalisierung stellen allerdings nach wie vor (1) Zeitmangel und unzureichende Managementfähigkeiten, (2) fehlende finanzielle Ressourcen und (3) mangelnde Marktkenntnisse dar. Neben einer entsprechenden Strategie stellt die langfristige Verfügbarkeit qualifizierten Personals und entsprechender Managementfähigkeiten eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Internationalisierung ohne Beeinträchtigung des Tagesgeschäfts dar.

Clusterorganisationen als eine Form der Vernetzung können zwar die Innovationsfähigkeit von KMU nicht direkt beeinflussen, wohl aber können sie Instrumente und Formate zur Unterstützung der Internationalisierung entwickeln. Diese umfassen gleichermaßen den Auf-/Ausbau entsprechender Kompetenzen und den Zugang zu Auslandsmärkten. So steht beispielsweise die

Qualität und Intensität von Vernetzungsaktivitäten der Unternehmen in einem Cluster und über dessen Grenzen hinaus in einem positiven Zusammenhang mit dem unternehmerischen Erfolg. Folglich sollten Clusterorganisationen in ihrer Rolle als «Türöffner» KMU darin unterstützen diese Kontakte durch Kooperationsbörsen, «Cross-Clustering» und Exkursionen auszubauen.

Dabei gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass die Unterstützung der Internationalisierung von KMU Zeit braucht. Soziale Netzwerke, Vertrauensbildung und «Türöffner» sind in diesem Zusammenhang zentral. Viele KMU benötigen derartige unterstützende Dienstleistungen um den Schritt in die Internationalisierung zu wagen.

Literatur :

- Ahlert, Dieter et al. (2006): Internationale Markenführung in Dienstleistungsnetzwerken - Internationalisierung von KMU: Bericht zum ersten Projektschritt des Teilprojekts „Schäfer“, Projektbericht Nr. 5, http://www.marketing-centrum.de/brandsgoeast/de/projektbericht_5.pdf.
- Bamberger, Ingolf / Evers, Michael (1997): Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen. In: Macharzina, K. / Oesterle, M.-J. (Hgs.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen-Instrumente-Perspektiven, Wiesbaden, 103-137.
- Borrmann et al. (1996): Kleine und mittlere Unternehmen in Asien. Investitionschancen und Erfahrungen, Veröffentlichungen des HWWA-Instituts für Wirtschaftsforschung Hamburg, Bd. 30, Baden-Baden.
- DIHK (2006): Going International – Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven. Sonderauswertung 2006 für den Dienstleistungssektor.
- Europäische Union (2003): Internationalisierung von KMU. In: Europäische Kommission (Hg.), General Direktion Unternehmen, Beobachtungsnetze der Europäischen KMU, 2003/4, Brüssel.
- Expert Group (2007): Supporting the internationalisation of SMEs. Final Report of the Expert Group. European Commission, DG Enterprise and Industry, Brussels.
- Gallup (2007): Observatory of European SMEs. Analytic Report. Flash Eurobarometer #196, May 2007, The Gallup Organization
- KOM(2005) 229 (2005): Mitteilung der Europäischen Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regi-

onen, „i2010 – Eine europäische Informationsgesellschaft für Wachstum und Beschäftigung“, {SEC(2005) 717}.

Lau, Alexander (2008): *Going International - Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft. Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2008. Bundesweite Auswertung.*

OECD (2006): *Final background report on the OECD-APEC joint project on “Removing barriers to SMEs access to international markets”.* OECD-APEC Global Conference, 6-8 November 2006, Athens, Greece.

Storper, Michael (1996): *Innovation as Collective Action: Conventions, Products and Technologies.* In: *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, Vol. 5(3), 761-790.

Terstriep, Judith (2008): *Business Networking – Benefits for SMEs.* NICE – Networking ICT Clusters in Europe, Project Report D-19.

Terstriep, Judith (2008): *Policy Recommendations – Lessons learnt from NICE.* NICE – Networking ICT Clusters in Europe, Project Report D-21.

Wintjes, Rene / Dunnewijk, Theo (2008): *Sectoral Innovation Systems in Europe: The Case of the ICT Sector.* Europe INNOVA, Innovation Watch – Systematic, <http://www.europe-innova.org>

Autorin

Judith Terstriep ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur des Instituts Arbeit und Technik.

Kontakt: terstriep@iat.eu

FORSCHUNG AKTUELL

ISSN 1866 - 0835

Institut Arbeit und Technik der Fachhochschule Gelsenkirchen

Redaktionsschluss: 02.02.2009

<http://www.iat.eu/publikation/fa.php>

Redaktion

Claudia Braczko	-	Tel.	:	0209 – 1707 176
		Fax	:	0209 – 1707 110
		E-Mail	:	braczko@iat.eu

Institut Arbeit und Technik
Munscheidstr. 14
45886 Gelsenkirchen

IAT im Internet: <http://www.iat.eu>