

4 Allgemeine Entwicklungstrends von Auslandsaktivitäten der untersuchten mittelständischen Unternehmen

4.1 Traditionelle Auslandsaktivitäten

Die beiden Abschnitte dieses Kapitels behandeln die Strukturveränderungen der Auslandsaktivitäten der untersuchten mittelständischen Unternehmen im Zeitverlauf. Wie in Abbildung 6 veranschaulicht, wird in allgemeiner Weise aufgezeigt, wie sich deren Aktivitäten im Laufe der Unternehmensbiographie tendenziell entwickelt haben.

Abbildung 6: Art der Auslandsaktivitäten der untersuchten mittelständischen Unternehmen im Zeitverlauf



Die Abwicklung von ersten vereinzelt Auslandsgeschäften erfolgte bei den untersuchten Mittelständlern in der Regel zu einem frühen Zeitpunkt in der Unternehmensentwicklung. Typischerweise ergaben sich erste Auslandsaufträge durch die Vermittlung von Aufträgen über bestehende inländische Geschäftsbeziehungen zu Händlern oder

Großunternehmen mit Auslandskontakten, durch vereinzelte Anfragen von ausländischen Interessenten oder durch zufällige Messekontakte mit ausländischen Händlern, denen die Unternehmer offen gegenüber standen.

Nach diesem Muster wurden gelegentliche Auslandsaufträge abgewickelt, erste grenzüberschreitende Erfahrungen gesammelt und sporadische Auslandsbeziehungen auf persönlicher Basis zu ausländischen Zwischenhändlern aufgebaut. Die Auslandsaktivitäten in den fünfziger, sechziger und siebziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts wurden insbesondere in west-, nord- und südeuropäischen Nachbarländern oder Nordamerika vorgenommen. Gründe hierfür waren hauptsächlich die räumliche und kulturelle Nähe dieser Länder, der steigende Bedarf an hochwertigen Produkten in diesen Ländern, die geopolitische Lage in dieser Zeit und die zunehmende Integration Westeuropas. Ausnahmen bildeten einzelne Mittelständler, die aus firmenspezifischen Gründen zusätzlich auch schon früh im Fernen Osten, Südamerika oder Afrika aktiv wurden bzw. waren, wie z. B. traditionsreiche Handelsunternehmen mit weltweiten Geschäftskontakten, die bis in die Kolonialzeit zurückreichen.

Typische Aussagen der befragten Unternehmen zu frühen grenzüberschreitenden Erfahrungen:

„Es gab schon immer **vereinzelte Exportaktivitäten** in unserem Unternehmen.“

„Früher kamen oft **Anfragen** von ausgewanderten Deutschen aus aller Welt.“

„Die Welt kam auf uns zu, weil sie in **Branchenkreisen auf uns verwiesen** wurde.“

„Wenn man sich einen **erstklassigen Ruf** erarbeitet hat, dann kommen viele Anfragen, die zu Aufträgen führen.“

„Auf nationalen und internationalen **Fachmessen** gab es immer wieder **Kontakte** zu Kunden und Händlern, die zu Auslandsaufträgen führten.“

„Wir suchten zunächst in der unmittelbaren **Nachbarschaft** nach Marktpotentialen: Niederlande, Belgien, Frankreich, Schweiz, Österreich, England und Skandinavien.“

„Die geographische Expansion erfolgte immer weiter um das **Hausgebiet** herum.“

Zur Beschreibung des eher langsamen Wachstumsprozesses des Auslandsgeschäfts sprechen einige Unternehmer vom „Sog- bzw. Schneeballeffekt“. Dieser wird ausgelöst durch den stetigen Beweis einer einwandfreien Leistung und einer daraus hervorgehenden zufriedenen Kundschaft, die durch „Mund-zu-Mund-Propaganda“ für eine zunehmende Bekanntheit im Fachgebiet sorgt. Überzeugende Problemlösungen, zahlreiche Referenzen und ein erstklassiger Ruf ziehen weitere Geschäfte nach sich und die Kontakte vermehren sich. Dies führt dazu, dass sich neben direkten Auftragsanfragen von Kunden auch Anfragen von ausländischen Händlern nach Vertretungsrechten vermehren. Auch die Internationalisierung der bisherigen Abnehmerbranchen führte dazu, dass Mittelständler ihre Auslandsaktivitäten verstärkten. „Als Mittelständler muss man seinen Märkten folgen“, bringt ein Unternehmer diesen Aspekt auf den Punkt. Die Internationalisierungsformen in dieser frühen Internationalisierungsphase waren eher risikoarm und lose. Es wurden in der Regel einfache Export- und Importgeschäfte über Zwischenhändler im In- und Ausland genutzt.

Zu beobachten ist, dass die untersuchten Mittelständler probierend und risikobewusst vortastend in die Auslandsaktivitäten hineingewachsen sind und mit zunehmender internationaler Erfahrung in der Unternehmensbiographie die aktive systematische Einflussnahme auf die weiteren Internationalisierungsschritte stieg. Der Internationalisierungsverlauf als solcher wird von den Unternehmern als ein eher „schleichender Prozess“ beschrieben. Dabei wird ein organisches Wachstum aus eigener Kraft kombiniert mit kooperativen Vorgehensweisen. Markteintritte durch Unternehmenskäufe sind die Ausnahme und in der Regel nur bei größeren Mittelständlern in einem risikobegrenzten Ausmaß zu beobachten, z. B. in Form von Unternehmensübernahmen im Kontext von Nachfolgeregelungen oder Transaktionen mit überschaubarem Kapitalbedarf.