

Starke Chefs und gute Partner

Nicht nur für die Unternehmen selbst, auch für die gesamte Volkswirtschaft ist die Expansion innovativer, technisch getriebener Start-ups notwendig. Die kleinen Unternehmen von heute sind die Wachstumsmotoren von morgen. CEOs tragen die Initiative, Investoren steuern Geld, Erfahrungen und Kontakte bei.

VON STEFAN ELSER UND
PIETER TIMMERMAN

Das deutsche Exportwachstum schwächt sich nach dem aktuellen Internationalisierungsbericht der KfW ab, auch für mittelständische Unternehmen. Inzwischen überschatten die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise die bisherige Hauptsorge, die Handelskriege. Betroffen sind davon vor allem größere Unternehmen, die den Löwenanteil der Exporterlöse erwirtschaften. Laut dem Bericht der KfW sind für fast zwei Drittel der mittelständischen Auslandsumsätze nur jene 4 Prozent aller auslandsaktiven Unternehmen verantwortlich, die mehr als 50 Mitarbeiter haben. Im Umkehrschluss heißt das: Kleinere Unternehmen engagieren sich nur wenig international. Das ist besonders bedenklich, da doch gerade für junge, kleinere Technologieunternehmen die internationale Ausrichtung eine Voraussetzung für die mittel- bis langfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist.

Oftmals erster internationaler Schritt in die DACH-Region

Internationalisierung ist für junge Unternehmen nicht nur notwendig, sie wünschen es sich auch. Tatsächlich zeigt der Deutsche Startup Monitor, dass mehr als 60 Prozent der Gründer konkrete internationale Expansionspläne haben, die vor allem die EU zum Ziel haben. Für deutsche Gründer wäre der typische Ablauf, erst in der DACH-Region Fuß zu fassen und anschließend europäische und globale Präsenz anzustreben. Getrieben wird dieser Expansionswunsch typischerweise durch den Wunsch, stark wachsende Märkte zu erschließen – Produkte „Made in Germany“ sind schließlich weltweit gefragt –, sowie die Notwendigkeit, eine stärkere Wettbewerbsposition aufzubauen. Auch aus

einer Makroperspektive ist die Expansion mittelfristig für die deutsche Wirtschaft von Bedeutung: Die Kleinen von heute sind die Wachstumsmotoren der Zukunft.

Bei der Frage, vor welchen Herausforderungen KMU-Unternehmer stehen, wenn sie über eine internationale Expansion nachdenken, haben sich mehrere Themen herauskristallisiert. Zunächst ist es wichtig zu verstehen, dass der Internationalisierungsprozess sehr kompliziert sein kann. Im Gegensatz zu etablierten Unternehmen verfügen KMUs oft nicht über die personellen Ressourcen, um jeden möglichen strategischen Schritt fundiert zu analysieren. Deshalb spielen zumindest in Teilen intuitive Handlungen eine wichtige Rolle. Da solche strategischen Aktionen nur schwer delegiert werden können, wird der grenzübergreifende Erfolg stark vom CEO abhängen. Er

Tatsächlich zeigt der Deutsche Startup Monitor, dass mehr als 60 Prozent der Gründer konkrete internationale Expansionspläne haben.

oder sie wird Ansätze testen, Erfahrungen sammeln und mit neuen Geschäftskulturen in Kontakt kommen müssen. Obwohl schnelles Handeln in der Regel von Vorteil ist, sollte es vermieden werden, den Prozess zu schnell zu eskalieren. Die Analyse des Marktes, die Identifizierung von Mitbewerbern und die Ausarbeitung einer Geschäftsstrategie sind entscheidende Vorbereitungsschritte, bevor man den Sprung wagt.

Genauso wichtig wie ein initiativestarker CEO ist es, die gesamte Organisation vorzubereiten: Es kommt darauf an, kompetente Mitarbeiter zu finden und zu halten, die den nötigen Ehrgeiz und die Kompetenzen mitbringen, um die Expansion voranzutreiben. Die neugegründete internationale Organisation muss den Zugang zum lokalen Arbeitsmarkt finden und junge Talente auf verschiedene Weise anziehen, indem sie sich beispielsweise an lokalen Universitäten engagiert. Darüber hinaus muss die Organisation so strukturiert werden, dass sie aus den Erfahrungen ihrer Mitarbeiter lernt und diese Erfahrungen zur Verbesserung

der Geschäftsprozesse nutzt. Dazu gehört nicht nur beispielsweise die Optimierung von Verkaufsprozessen, sondern auch die Kontrolle der Liquidität eines Tochterunternehmens. Damit wird sichergestellt, dass die Cash flows zwischen Mutter- und Tochterfirma kontrolliert werden können.

Nicht zuletzt sind etliche KMUs nicht in der Lage oder nicht willig, das finanzielle Risiko ausländischer Investitionen selbst einzugehen. Hier könnte ein Investor ins Spiel kommen, der als Alternative zur klassischen Bankfinanzierung das internationale Wachstum finanziert und zudem – was fast noch wichtiger ist – ein großes Netzwerk und viel eigene Erfahrung mitbringt. Es ist anzumerken, dass die Markterschließung mit einem Partner an der Seite, sei es ein Vertriebspartner oder ein Finanzpartner, der die Schlagkraft stärkt, erheblich erleichtert wird.

Internationale Expansion öffnet viele Türen

Durch eine internationale Expansion öffnen sich je nach Geschäftsstrategie viele verschiedene Türen. Einerseits können Unternehmen auf der Vertriebsseite stark profitieren, indem sie auf lokale Vertriebspartner zurückgreifen oder qualifiziertes Personal für die Betreuung lokaler Kunden einsetzen. Andererseits ergibt sich auf der Produktionsseite die Möglichkeit, von qualifizierten Entwicklungszentren in Nearshoring-Ländern zu profitieren und damit die Personalkosten zu senken. Die neuen Chancen beschränken sich jedoch nicht nur auf operative Aspekte. Die internationale Verankerung erhöht den Unternehmenswert und macht das Unternehmen attraktiv für internationale Investoren, die beispielsweise eine Anschlussfinanzierung bereitstellen können, um das KMU in die nächste Wachstumsphase zu bringen. Einer der Vorteile, Investoren bereits während der Internationalisierungsphase an Bord zu haben, besteht darin, dass die kleinen Unternehmen ihr Netzwerk nutzen können, um diese globalen Investoren zu gewinnen.

Stefan Elßer ist Gründungspartner, Pieter Timmerman ist Associate bei der Beteiligungsgesellschaft Marondo Capital.

IMPRESSUM

Internationaler Mittelstand
Verlagsspezial der FA.Z. GmbH

Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt:
FAZIT Communication GmbH,
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung: Hannes Ludwig

Redaktion: Julia Hoscislawski (verantwortlich)

Verantwortlich für Anzeigen: Ingo Müller, www.faz.media

Weitere Angaben siehe Impressum auf Seite 4.