

# Wachstum in KMU durch Internationalisierung

## Erfolgreiche Strategien und die größten Fehler

Dipl.-Kfm. Thomas Koppenhagen\*

Die meisten Berater von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) werden die Relevanz einer Internationalisierung verneinen. Für kleine Unternehmen bis ca. 5 Mio. € Umsatz dürfte dies auch gelten. Etwas größere Unternehmen – insbesondere im B2B-Geschäft – sollten sich aber mit dem Thema Internationalisierung auseinandersetzen, wenn sie auf weiteres Unternehmenswachstum setzen oder auf Kostenvorteile hoffen. Im Folgenden erfahren Sie, welche Wachstumsstrategien Ihren Mandanten zur Verfügung stehen und lernen die zehn größten Fehler bei der Internationalisierung kennen.

### 1. Wachstumsstrategie auch für KMU

Um weiterhin profitabel am Markt zu bestehen, haben Unternehmen mehrere Möglichkeiten – eine davon ist das Einschlagen einer Wachstumsstrategie. Das Wachstum lässt sich dabei durch eine der folgenden Strategieoptionen realisieren:

Übersicht 1: Wachstumsstrategien			
		Bestehende Produktion	Neue Produkte
Bestehende Märkte	Inland	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
	Ausland		
Neue Märkte	Inland	Marktentwicklung	Diversifikation
	Ausland		

#### 1. Marktdurchdringung

Die Marktdurchdringung ist die konservativste aller Wachstumsstrategien. Dabei versucht das Unternehmen unter Beibehaltung seiner bestehenden Produktpalette in den bereits vorhandenen Märkten Marktanteile hinzuzugewinnen. Bei den hier angesprochenen Märkten wird immer der sog. **relevante Markt** betrachtet – also der Markt, der für das Unternehmen erreichbar ist. Bei KMU können dies regionale Märkte oder auch Marktnischen sein, in denen das Unternehmen tätig ist.

Bei der Marktdurchdringung handelt es sich um eine reine **Verdrängungsstrategie**. Die Chancen wie auch die Risiken dieser Strategie sind damit begrenzt. Die größte Gefahr besteht darin, dass die Unternehmen im Rahmen der Verdrängung der Wettbewerber zu dem Instrument der Preispolitik greifen und versuchen, über möglichst niedrige Preise den Wettbewerber aus dem Markt zu drängen bzw. Marktanteile zu gewinnen. Am Ende sind die Marktanteile ähnlich zu denen vor dem Verdrängungswettbewerb. Lediglich das Preisniveau und damit die Gewinnmargen wurden abgesenkt.

#### 2. Produktentwicklung

Im Rahmen der Produktentwicklungsstrategie analysiert das Unternehmen die Märkte, auf denen das Unternehmen bereits vertreten ist. Auf Basis dieses Marktwissens werden **neue Produkte bzw. Produktvarianten** entwickelt. Auch die Implementierung von digitalen Geschäftsmodellen, wie sie derzeit im Rahmen von Industrie 4.0 diskutiert wird, stellt eine Produktentwicklungsstrategie dar. Die Produktentwicklungsstrategien können sowohl für den in- als auch für den ausländischen Markt unabhängig voneinander durchgeführt werden, d. h. es werden gezielt Produkte für spezielle Märkte entwickelt.

Das Risikopotenzial einer Produktentwicklungsstrategie ist ungleich höher als das der Marktdurchdringungsstrategie. Zur Entwicklung neuer Produkte bzw. neuer Geschäftsmodelle bedarf es i. d. R. **erheblicher Investitionen**. Häufig besitzen insbesondere kleine Unternehmen auch keine personellen Ressourcen, um eine Produktentwicklungsstrategie durchzuführen. Die Aufgabe verbleibt beim Geschäftsführer eventuell unter Einbeziehung weniger und meist ohnehin stark belasteter Mitarbeiter. Andererseits ist nach erfolgreicher Einführung neuer Produkte die Ertragssituation der Unternehmen erheblich besser.

#### 3. Marktentwicklung

Während bei der Produktentwicklungsstrategie neue Produkte für bestehende Märkte gesucht und entwickelt werden, gehen Unternehmen bei der Marktentwicklungsstrategie den umgekehrten Weg. Es werden neue Märkte für die bestehenden Produkte gesucht. Dies kann einerseits dadurch geschehen, dass das bestehende Produkt in neue Märkte eingeführt wird (z. B. Sportschuhe in den Markt für Freizeitschuhe), oder andererseits neue Märkte im Ausland erschlossen werden. Man spricht dann auch von einer **Internationalisierungsstrategie**.

\* Der Autor ist Unternehmensberater.