



5. Globalisierung der Geschäftsidee

1. Einleitende Bemerkungen	2
2. Ausmaß der Globalisierung	3
3. Internationalisierungsstrategien	4
4. Die Globalisierungsstrategie von Würth	5
5. Abschließende Bemerkungen	8

1. Einleitende Bemerkungen

Eine global, also grenzüberschreitend tätige Unternehmung, versucht Wettbewerbsvorteile durch die weltweite Ausnutzung von Standortvorteilen und durch die Ausnutzung von Skalenerträgen zu erzielen. Von Globalisierung spricht man dann, wenn die weltweiten Märkte zunehmend verflochten werden, also wenn Interaktionen zwischen den Volkswirtschaften auf den Arbeits-, Kapital-, Güter- und Dienstleistungsmärkten stattfinden.

Bereits vor mehr als fünfzig Jahren hat wiederum Schumpeter in seinem Werk „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“ geschrieben:

„Der fundamentale Antrieb, der die kapitalistischen Märkte in Bewegung setzt und hält, kommt von den neuen Konsumgütern, den neuen Produktions- oder Transportmethoden, den neuen Märkten, den neuen Formen der industriellen Organisation, welche die kapitalistische Unternehmung schafft.“

Der von Schumpeter geprägte Begriff „schöpferische Zerstörung“ umfasst auch die Eröffnung und den Eintritt in ausländische Märkte, alte Strukturen sollen überwunden und neue geschaffen werden.

Seit dem zweiten Weltkrieg ist eine zunehmende Internationalisierung der wirtschaftlichen Aktivitäten zu erkennen, wodurch neue Herausforderungen an die Unternehmen gestellt werden.

Mit dem Begriff Internationalisierung können verschiedene Phänomene beschrieben werden wie z.B. bestimmte Formen des Markteintritts (Export, Direktinvestition oder Lizenzvergabe im Ausland) oder die Führung ausländischer Tochterunternehmen. Globalisierung oder Internationalisierung betrifft das Unternehmen als Ganzes. Eine Beschränkung des Begriffs auf eine erstmalige Kontaktaufnahme mit dem Ausland erscheint daher nicht angebracht.

Betrachtet man die Grundstruktur des internationalen Wettbewerbs, dann sind verschiedene Möglichkeiten zu unterscheiden:

1. Ein inländisches Unternehmen konkurriert mit einem ausländischen Unternehmen auf dessen Heimatmarkt.
2. Ein inländisches Unternehmen konkurriert mit einem ausländischen Unternehmen auf einem Drittmarkt.
3. Ein ausländisches Unternehmen konkurriert mit dem inländischen Unternehmen auf dessen Heimatmarkt.

Die Beispiele 1 und 2 sind klar als Ergebnis der Internationalisierung anzusehen. Im dritten Fall jedoch tritt das ausländische Unternehmen auf dem Heimatmarkt mit dem inländischen Unternehmen in Konkurrenz. Aber selbst hier muss man im Grunde von Internationalisierung sprechen, denn der Aktionsraum des inländischen Unternehmens wird klar vom Aktionsraum des ausländischen Unternehmens beeinflusst.

Neben dieser prozessualen Sichtweise existiert in der Literatur auch noch ein institutioneller Ansatz. Bei dem institutionellen Ansatz wird das Problem der Internationalisierung mit dem jeweiligen Unternehmen in Zusammenhang gebracht.

Ein Unternehmen ist dann international, wenn es im Ausland tätig wird, wobei es irrelevant ist, um welche Auslandsaktivitäten des Unternehmens es sich handelt. Der Grund hierfür ist, dass die Sichtweise nicht an einen bestimmten Funktionsbereich gebunden ist. Relevant ist nur der Grad der Tätigkeiten im Ausland.

Als dritte qualitative Orientierung kann nun auch das Unternehmensziel herangezogen werden. In diesem Fall spricht man von einem internationalen Unternehmen genau dann, wenn für die Zielerreichung Aktivitäten im Ausland notwendig sind.

Multinationale Unternehmen sind heute in den Volkswirtschaften von besonderer Bedeutung, wie auch anhand der nachfolgend dargestellten Zahlen deutlich wird. Zu untersuchen bleibt jedoch, wodurch Unternehmen veranlasst werden, auf internationalen Märkten tätig zu werden.

2. Ausmaß der Globalisierung

Das Ausmaß der Globalisierung kann anhand unterschiedlicher Kennzahlen und auf unterschiedlichen Ebenen dargestellt werden. Seit den fünfziger Jahren ist eine Zunahme der weltweiten Handelsverflechtungen zu erkennen. Das Handelsvolumen wächst jährlich um 6% und das schon seit 1950. Hierzu kommt noch die Zunahme der Finanzverflechtungen auf den Märkten seit den 80er-Jahren. Im Zuge des Abbaus von Handelskontrollen, speziell auf den Kapitalmärkten, hat die internationale Verflechtung stark zugenommen. Das Handelsvolumen für Aktien und Schuldverschreibungen wächst mit einer jährlichen Rate von 25%, der Devisenhandel weist ebenfalls eine jährliche Wachstumsrate von 24% auf. Auch der Umfang der Direktinvestitionen steigt jährlich um 12%.

Betrachtet man die deutsche Volkswirtschaft, so ist anhand der zahlreichen internationalen Vernetzungen deutlich zu erkennen, dass die internationale Tätigkeit einen sehr hohen Stellenwert einnimmt. Nach den USA hat Deutschland 1998 den zweitgrößten Anteil an den globalen Ausfuhren. Während der Anteil an den globalen Ausfuhren in USA 11,9% beträgt, sind es in Deutschland immerhin noch 8,4%, in Japan 7,3% und Frankreich dagegen nur 4,5%. Fast die Hälfte des Welthandels geht auf Rechnung der G7 Nationen. Deutschland ist also nach den USA derzeit das zweitgrößte Exportland. Der Exporterfolg einer Nation ist somit nicht von der Fläche oder Bevölkerungszahl oder auch der Rohstofflage abhängig, sondern von dem Wirtschaftssystem, der Humankapitalausstattung und der Offenheit der Volkswirtschaft gegenüber dem Ausland.

Deutschland unterhält mit allen Ländern der Welt Wirtschaftsbeziehungen, wobei der größte Anteil der Exporte nach Frankreich, gefolgt von den USA, dem Vereinigten Königreich, Italien, Niederlande usw. geht.

Gehen wir nun von den gesamtwirtschaftlichen Daten weg und hin zur Unternehmensebene, so wird gerade für den Standort Deutschland ersichtlich, dass in den vergangenen Jahren der Anteil der Exporte deutscher Unternehmen stark angestiegen ist. Eine Vielzahl deutscher Konzerne erwirtschaftet mehr als die Hälfte ihres Konzernumsatzes im Ausland. Bemerkenswert hierbei ist, dass nicht nur die

großen Konzerne in Deutschland sehr international ausgerichtet sind, auch die mittelständischen Unternehmen weisen sehr hohe Auslandsquoten auf.

Es wird ersichtlich, dass Deutschland eine sehr offene Volkswirtschaft hat. Die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen muss nicht nur auf dem heimischen Markt gewährleistet werden, sondern auch auf den ausländischen Märkten.

Die wachsende Internationalisierung birgt jedoch nicht nur Chancen, sondern auch Risiken für die deutschen Unternehmen. Denn neben den wachsenden Entwicklungspotentialen findet auch ein Verdrängungseffekt durch die ausländische Konkurrenz statt, wie z.B. in der Bekleidungsbranche in Deutschland sichtbar wird, ebenso wie in der Schuhindustrie.

3. Internationalisierungsstrategien

Versucht man sein Unternehmen zu internationalisieren, stehen hierfür verschiedene Strategien zur Verfügung. Grenzüberschreitende, betriebswirtschaftliche Entscheidungen kann ein Unternehmer nur dann rational treffen, wenn ihm die relevanten Informationen über die weltwirtschaftlichen Einflussfaktoren zur Verfügung stehen.

Die Ausgestaltung der Internationalisierungsstrategie kann im Wesentlichen auf drei unterschiedliche Tatbestände zurückgeführt werden:198

- Regionale Reichweite
- Regionale Konfiguration
- Koordination der internationalen Aktivitäten

Die regionale Reichweite wird durch die Zahl der ausländischen Märkte, auf denen die Güter bereits abgesetzt werden oder zukünftig abgesetzt werden sollen, bestimmt. In der Realität sind hier viele verschiedene Ausprägungen vorhanden, so wird ein multinationales Unternehmen versuchen, eine möglichst weite regionale Reichweite zu erzielen.

Die regionale Konfiguration zeigt die räumliche Konzentration von Wertschöpfungsaktivitäten auf. Damit verbunden ist das Problem der Standortentscheidung. Um Standortvorteile auszunutzen und auch länderspezifische politische Entscheidungen besser in den Produktionsprozess zu integrieren, müssen einzelne Bestandteile der Wertschöpfungskette prinzipiell in jeder Region vorhanden sein. Hier gibt es wiederum unterschiedliche Szenarien und Möglichkeiten der Eingliederung. Es können z.B. alle zentralen Aktivitäten bei der Muttergesellschaft liegen, die ausländischen Tochtergesellschaften sind nur mit dem Vertrieb betraut. Es kann aber auch eine vollständige regionale Streuung der Wertschöpfungsaktivitäten gewählt werden, d.h., jede Landesgesellschaft wird mit einem bestimmten Problem, z.B. der Forschung und Entwicklung oder Produktion, betraut.

Als dritter zentraler Bestandteil von Internationalisierungsstrategien kann die Koordination von Aktivitäten angeführt werden. Es wird die Frage untersucht, in welchem Umfang die internationalen Tätigkeiten miteinander abgestimmt werden müssen und in welchem Umfang dies sinnvoll ist. Auch hier kann die Unternehmung

aus einer sehr großen Bandbreite von Möglichkeiten wählen. Im Extremfall kann ein Unternehmen auf jegliche Koordination der Handlungen über die Grenzen hinweg verzichten, d.h., die Landesgesellschaften haben im Hinblick auf ihre nationalen Entscheidungen und Aufgaben völlig freie Hand. Das andere Extrem ist natürlich, dass die Muttergesellschaft sehr intensiven Einfluss auf die Aktivitäten der Tochtergesellschaft nimmt, wie z.B. durch die Einrichtung eines einheitlichen Informationssystems oder durch Einflussnahme mittels Vorgaben bezüglich der Ziele und Aufgaben.

Als Basisstrategien der Internationalisierung werden in der Literatur der Export, die Lizenzvergabe und Direktinvestitionen diskutiert.

Die einfachste Alternative, um ausländische Märkte zu erschließen, ist der Export. Von Export spricht man dann, wenn das im Inland produzierte Gut im Ausland verkauft wird und daher ist der Export mit dem Überschreiten von Grenzen verbunden.

Auch die Lizenzvergabe ist eine Möglichkeit der Internationalisierung. In der Regel unterscheidet man hier zwischen Technologieverträgen, Lizenzverträgen, Know-how-Verträgen, technischen Hilfsverträgen, Beratungs- und Regieverträgen.

Als dritte Möglichkeit, einen ausländischen Markt zu erschließen, können die Direktinvestitionen angeführt werden. Bei Direktinvestitionen handelt es sich um die Erstellung oder den Ausbau einer eigenen Produktionsstätte im Ausland. Daher wird der Begriff Direktinvestition häufig als Synonym für Auslandsproduktion verwendet. Direktinvestitionen sind als Kapitalanlagen im Ausland zu verstehen, wobei jedoch die Absicht vorhanden ist, die Geschäftsführung bzw. die Betriebsstätte im Ausland zu beeinflussen.

Folgender Begriffsbildung der Deutschen Bundesbank wird für solche Investitionen gefolgt: „...Direktinvestitionen im Ausland zielen darauf ab, einen unmittelbaren Einfluß auf die Geschäftstätigkeit des kapitalnehmenden Unternehmens zu gewinnen oder einem Unternehmen, an dem der Investor bereits maßgeblich beteiligt ist, neue Mittel zuzuführen. Reine Renditeobjekte oder Maßnahmen zur Absicherung des angelegten Kapitals sind somit keine Direktinvestition.“

Die Ausführungen in der Literatur orientieren sich an den Internationalisierungsstrategien von produzierenden Unternehmen. Der Dienstleistungssektor ist jedoch ein wachsender Bereich, so dass auch diesem Bereich in der Literatur eine immer größere Bedeutung zukommt. Da es sich bei meinem Unternehmen um ein Handelsunternehmen handelt, möchte ich im Folgenden mein Vorgehen bei der Globalisierung meiner Geschäftsidee vorstellen.

4. Die Globalisierungsstrategie von Würth

Gegen Ende des Geschäftsjahres 2001 bestand die Würth-Gruppe aus 252 Gesellschaften in 79 Ländern. Die Würth-Gruppe war 2001 auf allen fünf Kontinenten tätig, wobei fortwährend die internationale Präsenz verstärkt wird. Aufgrund der in den vergangenen Jahren stetig gewachsenen, globalen Ausrichtung der

Geschäftsaktivitäten wurden ca. 56% des Umsatzes der Würth-Gruppe im Ausland erzielt.

Mitteleuropa ist dabei traditionell die stärkste Region, wenngleich der Umsatzanteil in den vergangenen Jahren aufgrund der zunehmenden Globalisierung des Würth-Geschäfts leicht zurückging.

Im Folgenden möchte ich meine Vorgehensweise und meine Überlegungen bei der Internationalisierung der Würth-Gruppe darstellen.

Meinem Schweizer Unternehmerkollegen Nicolas G. Hayek wird der Satz „Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen“ zugeschrieben. Ich muss zugeben, dass mir dieses Bonmot gefällt. Denn die Würth-Gruppe hat es vor allem deshalb zum Marktführer im Bereich der Montage- und Befestigungsteile gebracht, weil sie schneller war als der Wettbewerb. In der verhältnismäßig kurzen Zeitspanne von nur fünfzig Jahren haben wir durch immer neue Wachstumsimpulse den Zustand des Werdens, der Jugendlichkeit, der optimistischen Lebensfreude kultiviert. Einer unserer erfolgreichsten Jungmacher ist dabei die Internationalisierung gewesen.

Um Marktführer zu werden, bedarf es vieler Mühen, schwungvollen Wirkens im Großen ebenso wie der beharrlichen Kleinarbeit. Marktführer ist derjenige, der am meisten Umsatz macht. Legt man dieses Kriterium zugrunde, setzten wir uns bereits Ende der achtziger Jahre – beim Übergang von der ersten zur zweiten Umsatzmilliarde – von unserem Verfolgerfeld ab. Heute sind wir in unserer Branche das größte Unternehmen weltweit, was nicht heißt, dass es nicht in vielen lokalen und regionalen Märkten Anbieter gibt, die in ihrem geographisch limitierten Einzugsgebiet größer sind als wir.

Marktführer zu sein, ist Bürde und Freude zugleich. Marktführerschaft ist eine Last, weil der Marktführer Standards für Image und Standing einer ganzen Branche setzt und die Verantwortung für das Preisniveau trägt. Verständlicherweise greift unsere Konkurrenz über etwas niedrigere Preise an. Würth kontert mit Freundlichkeit, Schnelligkeit, Produktinnovation und Professionalität, also mit immateriellen Werten, die ihr Geld wert sind.

Was das Streben nach Marktführerschaft angeht, bin ich von der etwas ruhigeren Gangart meines Vaters abgewichen. Was dagegen die Internationalisierung angeht, bin ich ihm gefolgt. Denn es ist mein Vater gewesen, der schon vor dem Zweiten Weltkrieg, damals allerdings noch für die Firma Reisser, Schrauben in der Schweiz verkaufte. Während des Krieges, als Österreich zum Deutschen Reich gehörte, dehnte er seine Geschäftsreisen nach Wien aus, und nach dem Krieg, als er die Firma Würth gründete, zählte die Schweizer Karosseriebaufabrik Ramseier und Jenzer zu unseren ersten und wichtigsten Kunden.

Dennoch habe ich meine erste Auslandsgesellschaft weder in der Schweiz noch in Österreich gegründet, sondern in den Niederlanden. Ausschlaggebend dafür war meine Geschäftsbeziehung zu Herrn Lastdrager, der lange Jahre dort als Geschäftsführer tätig war. Auf Würth-Niederlande folgten Würth Schweiz, Würth Österreich, Würth Italien, Würth Belgien, Würth Dänemark und Würth Frankreich. Das entsprach dem Prinzip der Zellteilung, das wir auch bei der Aufteilung der

Bundesrepublik Deutschland in immer mehr Verkaufsbezirke praktiziert haben. Natürlich setzten wir uns zuallererst in den Ländern fest, die unmittelbar an Deutschland angrenzen, weil die Kulturkreise einander ähneln.

Ende der sechziger, Anfang der siebziger Jahre wagten wir den Sprung nach Übersee, und zwar nach Nord- und Südamerika (USA, Kanada, Brasilien). In den siebziger Jahren bauten wir unser nord- und südeuropäisches Vertriebsnetz mit Tochtergesellschaften in Großbritannien, Norwegen, Portugal, Finnland und Spanien weiter aus, und im Laufe der achtziger Jahre wagten wir uns in den Fernen Osten vor, wobei wir 1987 in Japan Fuß fassten.

Das Ende des Kalten Krieges und der Aufstieg Asiens zur dritten Weltwirtschaftsmacht neben Amerika und Europa haben uns nun in den neunziger Jahren weitere Expansionsmöglichkeiten beschert. Von der Elbe an ostwärts überziehen wir praktisch den ganzen früheren Ostblock mit einem Netz von Vertriebsgesellschaften, Russland und andere Nachfolgestaaten der früheren Sowjetunion wie Kasachstan und Usbekistan eingeschlossen, und mit Indien und China kommen neuerdings zwei Länder von kontinentalen Ausmaßen dazu.

Vom Umsatz und vom Ertrag her gesehen stehen wir heute am besten in Europa da. Aber das liegt daran, dass hier unsere ältesten Gesellschaften domizilieren, die sich auf ihren Märkten am gründlichsten etabliert haben. Im Übrigen kann ich nicht feststellen, dass der Geschäftsverlauf von Kontinent zu Kontinent oder von Kulturraum zu Kulturraum in irgendeiner signifikanten Art und Weise differiert. Allerdings hebt sich Amerika in einer Beziehung doch von anderen Regionen ab.

Wie bei den Allied Companies in Deutschland, das heißt bei den Betrieben, die zwar mit uns verbunden sind, aber nicht unter dem Namen Würth arbeiten, hängt der Erfolg auch bei unseren Auslandsgesellschaften hauptsächlich von der Führung ab. Unabhängig davon kann man aber auch sagen, wenn das Management stimmt, dann läuft unser Geschäft auch in jedem anderen Land, und zwar völlig unabhängig davon, in welchem Sprach- oder Kulturraum wir uns gerade bewegen und wie weit entfernt die Konzernzentrale ist.

Aus Mangel an anderen Möglichkeiten haben wir die meisten unserer Auslandsgeschäftsführer per Zeitungsannonce gesucht und dabei wirklich häufig das große Los gezogen. Manchmal hatten wir auch Pech.

Die Internationalisierung der Würth-Gruppe wurde nicht am Reißbrett geplant. Sie ist von vielen Zufällen und vor allem von den beteiligten Personen abhängig gewesen. Natürlich mussten die geographischen, politischen und kommerziellen Rahmenbedingungen bei der Expansion stets miteinbezogen werden. Darüber hinaus versuchte ich, die Erfolge, die wir in Deutschland erzielt hatten, auf unsere Auslandstöchter zu übertragen, und umgekehrt, die Fehler, die wir im Ausland machten, in Deutschland und anderswo zu vermeiden. Durch diese Multiplikation von Erfolgen und die Division von Fehlern ist die Internationalisierung der Würth-Gruppe ein so großer Erfolg geworden.

Heute sind im Ausland mehr als die Hälfte der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigt. Würth ist heute in all jenen Ländern mit eigenen Verkaufsgesellschaften vertreten, die zusammen mehr als 85% des globalen Bruttosozialprodukts

erwirtschaften. Dennoch bleibt uns bis zum globalen Oligopolisten mit einem Marktanteil von weltweit 15% noch ein weiter Weg. Es ist aber zu schaffen, wenn es uns gelingt, die Marktpotentiale Chinas, Japans und der südostasiatischen „Tiger-Staaten“ Korea, Malaysia, Taiwan und Thailand zu nutzen und den Bedarf an Befestigungs- und Montagematerial beim schlafenden Riesen Russland und in Osteuropa zu wecken.

Die Kluft zwischen uns und dem europäischen Osten ist also noch riesengroß. Dennoch sind wir dabei, uns den osteuropäischen Markt, vor allem von Österreich aus zu erschließen. Im Grunde folgen wir bei der Internationalisierung dem am deutschen Markt gelernten Erfolgsrezept der Zellteilung: Neue Vertriebsgesellschaften werden entweder von benachbarten Ländern aus gegründet, in denen wir bereits aktiv sind, oder aber von einzelnen Geschäftsführern, die, aus welchen Gründen auch immer, einen guten Draht zu den neuen Domizilländern haben.

Wichtigste Voraussetzung für die Gründung einer Tochtergesellschaft ist stets die Zusammenarbeit mit einem ortsansässigen Wirtschaftsanwalt, der noch die alte Nomenklatura kennt. Wichtig ist auch, dass der Geschäftsführer aus dem jeweiligen Domizilland kommt – ein Prinzip, das wir übrigens überall zur Regel gemacht haben.

Das Prinzip der globalen Markterschließung durch einzelne dezentral operierende Manager und nicht mit Hilfe eines globalen Meisterplanes von Künzelsau aus hat sich meiner Ansicht nach durchaus bewährt. Diese erfahrenen Frontoffiziere können viel besser beurteilen, ob vor Ort für eine Neugründung die rechtlichen, wirtschaftlichen und personellen Voraussetzungen gegeben sind oder nicht – besser jedenfalls als wir in der fernen Konzernzentrale.

Weil wir das Prinzip der Zellteilung auch auf Russland und China angewandt haben, werden wir uns diese Märkte ebenfalls Schritt für Schritt erschließen, und wir werden daraus sowohl in Künzelsau bei der Adolf Würth GmbH & Co. KG als auch bei den anderen Auslandsgesellschaften lernen. Denn mit jeder Neugründung, ganz gleich, wo in der Welt sie gerade erfolgt, vermehren wir ja unser Know-how, und wir werden das, was wir in diesem oder jenem Land im positiven Sinne dazulernen, auf alle anderen Länder übertragen, so wie wir uns umgekehrt hüten werden, die hier oder dort gemachten Fehler in andere Länder zu profilieren.

5. Abschließende Bemerkungen

Internationalisierung ist für das Wachstum eines Unternehmens heute bedeutender denn je. Durch Internationalisierung können Unternehmen neue Absatzmärkte erschließen, die Produktivität im Unternehmen steigern und auch ihre Produkte verbessern. Daraus entstehen Handlungsmöglichkeiten für die Unternehmen, um sich im wachsenden Konkurrenzdruck zu behaupten.

Immer mehr deutsche Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten ihre Tätigkeiten über die heimischen Grenzen hinweg ausgeweitet. Zwar findet die Internationalisierung immer noch zum Großteil bei den großen Unternehmen statt, aber auch die mittelständischen Unternehmen wagen vermehrt den Schritt zur Internationalisierung, um dauerhaft im Wettbewerb bestehen zu können. Denn mit

Internationalisierung werden vor allem Absatzziele verfolgt, um neue Märkte zu erschließen oder bestehende Märkte zu sichern.

Zu beachten ist bei der Internationalisierung auch, dass es sich hierbei nicht um eine einmalige und kurzfristige Entscheidung handelt, denn Unternehmen müssen immer wieder Strategien entwickeln, wie sie die Ausweitung auf die internationalen Märkte angehen.

Durch die stetig zunehmenden Auslandsaktivitäten ist es der Würth-Gruppe gelungen, sich immer weiter von der Konkurrenz abzusetzen. Aber immer noch heißt es Märkte zu erschließen, die zwar momentan noch keinen Ertrag abwerfen: Hier säen wir jedoch bereits unsere Pflanzen, um am Wachstum der Volkswirtschaften zu partizipieren. Eine Garage kann sich als eine Keimzelle für unser zukünftiges Wachstum erweisen, denn überall mussten wir klein anfangen und davon ausgehend den Markt erobern.