

**ARTIKEL**

io new management von 19.11.2005, MICHAEL BEHNAM, DIRK ULRICH GILBERT, ANDRÉ KLEINFELD UND THORSTEN LUBER

## Die Risiken zwar sehen, aber nicht einbeziehen

### **Eine aktuelle Studie zeigt: Unternehmen berücksichtigen bei der Internationalisierung Chancen stärker als Risiken und das geschieht nicht bewusst.**

Viele Firmen wollen sich international ausrichten, die Märkte im Osten wachsen schnell. Obwohl immer mehr Stimmen auf die Risiken eines Engagements im Ausland hinweisen, werden risikobewusste Ansätze bei Internationalisierungsstrategien nur selten berücksichtigt. Eine Studie hat über 100 deutsche Grossunternehmen zum Thema Internationalisierung befragt. Aus ihr geht hervor, dass der Risikofaktor bei einem Grossteil der Firmen nicht genügend berücksichtigt wird und stattdessen die Chancenorientierung im Vordergrund der Entscheidungsfindung steht. Eine erfolgreiche Internationalisierung setzt aber risikobewusste Strategieansätze voraus.

Kaum ein Tag vergeht, an dem in der Presse nicht die rapide wachsenden chinesischen und indischen Märkte erwähnt, verglichen und gelobpreist werden. Viele Unternehmer glauben, in diesen Regionen aktiver werden zu müssen. Doch man hört nach der anfänglichen Euphorie in den letzten Jahren vermehrt auch kritischere Stimmen, die auf die hohen Risiken eines dortigen Engagements hinweisen. Dennoch scheinen risikobewusste Ansätze bei der Entwicklung von Internationalisierungsstrategien bislang nur vereinzelt eingesetzt zu werden. Der Grund hierfür kann einerseits in einer bewussten Vernachlässigung solcher Ansätze liegen, andererseits aber auch in der mangelnden Kenntnis adäquater Konzepte. Beide Fälle führen letztlich dazu, dass Strategien verfolgt werden, die nicht der eigenen Risikoeinstellung entsprechen.

Dass Unternehmen den Risikoaspekt bei der Bewertung von Internationalisierungsstrategien unzureichend berücksichtigen, war eines der erstaunlichsten Ergebnisse der Studie «Internationalization of German Industries InGI», die die Strategieberatung «The Galileo Consulting Group» zusammen mit der «European Business School» in Oestrich-Winkel (D) und der «University of New South Wales» in Sydney (AUS) durchgeführt hat. Für die Studie wurden 446 Strategieentwickler aus deutschen Grossunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern angeschrieben. Die Rücklaufquote betrug 23,1 Prozent.

Unter den 103 Teilnehmern der Befragung sind 15 der 50 umsatzstärksten Industrieunternehmen, elf der «Top 50» Dienstleistungs-, acht der «Top 50» Handelsunternehmen und sieben der 25 (nach Bilanzsumme) führenden Banken in Deutschland. Über 75 Prozent der teilnehmenden Firmen setzten letztes Jahr mehr als eine Milliarde Euro um. Die Ansprechpartner kamen vorwiegend aus den Bereichen Unternehmens- und Strategieentwicklung sowie Mergers & Acquisitions.

#### Internationalisierung bleibt relevant

Die hohe Relevanz und Aktualität der Thematik zeigen bereits die Ergebnisse des ersten Teils der InGI-Studie «Bedeutung der Internationalisierung»: 86 Prozent der Teilnehmer sahen in den letzten zehn Jahren die Internationalisierung als strategischen Erfolgsfaktor, und 83 Prozent glauben an einen weiterhin steigenden Stellenwert der Internationalisierungsaktivitäten. Nur 3 Prozent gehen von einer abnehmenden Bedeutung in den nächsten zehn Jahren aus. So erstaunt es wenig, dass mehr als 75 Prozent aller Teilnehmer in verstärkten Internationalisierungsaktivitäten keine strategische Option sehen, sondern schlichtweg eine zwingende Notwendigkeit. In der Regel geht es also nicht mehr darum, ob internationalisiert werden soll, sondern wo und wie.

Um die Antworten auf die Frage nach dem «Wo» und «Wie» der Internationalisierung besser einordnen zu können, wurde der Fokus zunächst auf das «Warum» gelegt: Warum werden Unternehmen international aktiv(er)? Den grössten Einfluss auf Internationalisierungsentscheide haben laut der InGI-Studie absatzorientierte Motive, allen voran der Aufbau neuer Märkte, die Kundennähe durch Marktpräsenz sowie die Sicherung bzw. der Ausbau bestehender Märkte. Kosten- und beschaffungsorientierte Motive sind weniger wichtig dieses Ergebnis bestätigen auch eine Umfrage der deutschen KfW-Bankengruppe und der Deutschen Industriebank zu den Auslandsaktivitäten deutscher Firmen des gehobenen Mittelstandes (KfW/IKB 2004, S. 15) und eine Internationalisierungsstudie der «European Business School» (Bassen, Behnam, Gilbert 2001, S. 421).

#### Westeuropa im Abwärtstrend

Die Frage nach der ökonomischen Relevanz von Regionen heute und in zehn Jahren macht einmal mehr deutlich: China, Indien und Osteuropa stehen an der Spitze, Westeuropa ist die einzige Region, bei der die Teilnehmer in den nächsten zehn Jahren eine abnehmende Wichtigkeit erwarten. Chinas Bedeutung in zehn Jahren wird demnach als mindestens ebenso hoch eingeschätzt wie die heutige Relevanz Deutschlands und der erweiterten EU; Indien überholt nach Einschätzung der Befragten Japan. Obwohl Deutschland von den

Studienteilnehmern als Land mit dem besten Chancen-Risiken-Verhältnis wahrgenommen wird, erwartet nur jedes fünfte Unternehmen eine steigende Attraktivität des Standortes Deutschland in den nächsten zehn Jahren. Die Problematik sehen die befragten Firmen dabei trotz der derzeitigen Bildungsdiskussion klar bei den Lohnkosten und nicht bei der Qualifikation der Mitarbeiter: Drei Viertel empfinden das Lohnkostenniveau als deutlich zu hoch, aber nur 10 Prozent sehen klare Schwächen im Qualifikationsniveau Deutschlands.

Die Einschätzung der ökonomischen Relevanz korreliert hoch signifikant positiv mit jener der Erfolgchancen in den jeweiligen Regionen. Interessanterweise besteht aber kein negativer Zusammenhang mit den wahrgenommenen Risiken in den verschiedenen Ländermärkten: Die meisten Unternehmen gehen von einem überproportionalen Bedeutungszuwachs Indiens aus, obwohl die Risiken dort höher als die Erfolgchancen eingeschätzt werden.

Analog verhält es sich mit den geplanten ausländischen Direktinvestitionen. Die Investitionsentscheidungen richten sich fast ausschliesslich nach den wahrgenommenen Erfolgchancen in den jeweiligen Regionen. Werden aber die Risiken als beachtlich gesehen, beeinflusst das Investitionsentscheide nicht. Dies ist umso erstaunlicher, als zum einen politische Instabilität, wirtschaftliches Risiko und Unsicherheit bezüglich der Absatzentwicklung als wesentlichste Barrieren für Internationalisierungsentscheidungen angesehen werden, und zum anderen nicht einmal jedes fünfte Unternehmen seine Markteintrittsstrategie als risikofreudig bezeichnet.

Strategieansätze nutzen, die Risiken einbeziehen

Da sich die Mehrheit der Befragten zu den risikoscheuen Internationalisierern zählt, wäre zu erwarten, dass die meisten risikobewusste Strategieansätze anwenden. Doch Szenariotechnik und Risiko-Portfolios werden nur von jedem vierten Unternehmen regelmässig genutzt, IT-gestützte Simulationsmodelle sogar von lediglich 7 Prozent aller Teilnehmer. Hierin liegt somit ein hohes Potenzial, da gerade die Nutzung dieser Instrumente in der Studie signifikant positiv mit der Zufriedenheit bezüglich Internationalisierung zusammenhängt. Von den 16 abgefragten Instrumenten weisen nur vier einen solchen Zusammenhang auf: Benchmarking-Studien, Wertbeitrags-Risiko-Portfolio, Länderattraktivitäts-Länderrisiko-Portfolio und IT-gestützte Simulationsmodelle.

Die Tatsache, dass risikobewusste Ansätze bei der Entwicklung von Internationalisierungsstrategien nur von einer Minderheit regelmässig eingesetzt werden, kann wie bereits zu Beginn angesprochen unterschiedliche Ursachen haben: Unternehmen können keine Notwendigkeit in der Nutzung solcher Instrumente sehen, sich also bewusst gegen deren Einsatz entscheiden. Zudem ist das Wissen über adäquate Konzepte oft ungenügend. Oder risikobewusste Ansätze sind zwar bekannt, werden aber beispielsweise wegen ihrer hohen Komplexität nicht eingesetzt.

Keine dieser Begründungen ist aber sachlich nachvollziehbar, wenn man bedenkt, welche hohen finanziellen Aufwendungen in der Regel mit Internationalisierungsentscheidungen verbunden sind und welche grossen unternehmensinterne und -externe Auswirkungen diese haben. Das Fazit ist klar: Unternehmen sollten die Risikobewertung stärker in den Vordergrund wichtiger strategischer Vorhaben rücken. Welches sind aber geeignete risikobewusste Strategieansätze?

Eine Vielzahl an Risikofaktoren berücksichtigen

Ein adäquater Ansatz sollte zum einen die Vielzahl inhaltlich und zeitlich interdependenter Risikofaktoren der Internationalisierung angemessen berücksichtigen, d.h. erfassen, operationalisieren und bewerten, und zum anderen konkret auf die jeweilige Entscheidungssituation zugeschnitten sein. Ein risikobewusster Strategieansatz muss also vier Anforderungen zugleich erfüllen:

1. Mehrdimensionalität
2. Dynamik
3. Quantitativität
4. Individualität

1. Mehrdimensionalität

Mehrdimensional sollte ein risikobewusster Ansatz allein schon deshalb sein, weil nicht nur Attraktivität und Risiko der potenziellen Ländermärkte zu bewerten sind, sondern auch die möglichen Auswirkungen unterschiedlicher Internationalisierungsformen und -strategien auf den Markt und das Unternehmen selbst. Dabei sind neben finanziellen Parametern auch qualitative Faktoren wie politische Stabilität und Macht der Kunden zu berücksichtigen.

Um die Auswirkungen qualitativer Grössen besser untersuchen und mit quantitativen Parametern vergleichen zu können, sollten sie operationalisiert, also messbar gemacht werden. Dies kann beispielsweise mit Hilfe eines Punktbewertungsmodells erfolgen: Das Projektteam bewertet jeden Parameter hinsichtlich seiner Ausprägung und seiner relativen Bedeutung mit Punkten. Die jeweilige Summe der gewichteten Punktwerte hilft, einen Geschäftsbereich in einem Portfolio zu positionieren. Dabei sollten vor allem solche Portfolios als Basis für strategische Entscheidungen herangezogen werden, die nicht nur einen Parameter je Achsenabschnitt vorsehen (wie Marktanteil und Marktwachstum), sondern mehrere Parameter, die zu einer übergreifenden Kennzahl zusammengefasst werden (wie Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke). Auf diesem Weg können die Vorteile

eines mehrdimensionalen Ansatzes mit den Vorzügen einer einfachen und übersichtlichen Darstellungsform verbunden werden.

## 2. Dynamik

Da ein statischer Ansatz bei der Bewertung von (zukünftigen) Risiken wenig Sinn macht, sollten Firmen, die eine Internationalisierung planen, länderspezifische Szenarien entwickeln. Auf Basis dieser Szenarien können sie dann die zukünftigen Entwicklungen der Risikofaktoren abschätzen. Zusätzlich zu den weit gehend unbeeinflussbaren Makroszenarien sind die potenziellen Verhaltensweisen der Marktteilnehmer im Wechselspiel mit den eigenen geplanten Aktionen zu analysieren. Denn in den möglichen Reaktionen der Wettbewerber und anderer Anspruchsgruppen liegt ein beträchtliches Risikopotenzial. Die jeweiligen Entwicklungen der relevanten Kennzahlen können z.B. mit Hilfe dynamischer Portfolios übersichtlich dargestellt werden.

Der Ansatz der dynamischen Portfolios versucht einen wesentlichen Kritikpunkt an der klassischen Portfolioanalyse zu entschärfen, nämlich dass sie statisch und vergangenheitsorientiert sei. Der Vorteil dabei ist, dass weiterhin die Stärken der Portfoliotechnik Anschaulichkeit und Einfachheit der Handhabung genutzt werden können (Kreikebaum 1997, S. 81 und Macharzina 1999, S. 287).

Ein dynamisches Portfolio zeichnet sich dadurch aus, dass neben der Portfoliopositionierung im Status quo auch künftig erwartete Positionierungen bei Eintritt unterschiedlicher Szenarien und/oder unterschiedlichem strategischen Verhalten der Marktteilnehmer abgebildet werden. Dadurch können die Auswirkungen künftiger Entwicklungen auf das Unternehmen für jedes Jahr visualisiert und miteinander verglichen werden bezogen auf die als wesentlich erachteten Kennzahlen. Die Spannbreite möglicher Entwicklungen dieser Kennzahlen entspricht bereits einer ersten Einschätzung des strategischen Risikos ein konkret risikoorientiertes Portfolio wird unter dem folgenden Punkt erläutert.

## 3. Quantitativität

Mehrdimensionalität und Dynamik legen nahe, für die komplexe Risikobewertung ein IT-gestütztes Simulationsmodell zu verwenden. Diese Einschätzung wird durch die InGI-Studie unterstützt: Auf die Frage, inwieweit die im Unternehmen eingesetzten Strategieinstrumente den Aspekten Effizienz, Effektivität sowie Handhabung von Komplexität und Dynamik gerecht werden, äusserten sich jene Firmen, die computerunterstützte Simulationsmodelle einsetzen, zufriedener als die anderen. Kein anderes Instrument rief solch positive Abweichungen hervor. Das mag daran liegen, dass ab einer bestimmten Anzahl zu berücksichtigender Parameter und ihrer szenarioabhängigen Wechselwirkungen eine quantitative Risikobewertung ohne IT-Unterstützung gar nicht mehr möglich ist.

Wenn beispielsweise das bereits erwähnte Wertbeitrags-Risiko-Portfolio für unterschiedliche Internationalisierungsstrategien erstellt werden soll, sind konkrete Finanzkennzahlen heranzuziehen. Um deren Entwicklung bei Eintritt unterschiedlicher Szenarien und ungleicher Reaktionen relevanter Marktteilnehmer zu bestimmen, bedarf es komplexer Rechenvorgänge. Der Wertbeitrag definiert sich dabei in der Regel als wichtigste Zielgrösse des jeweiligen Strategieprojektes und wird meist von einer Vielzahl interdependenter Parameter beeinflusst. Das Risiko setzt sich zusammen aus der Spannweite der Wertbeiträge bei alternativen Zukunftsentwicklungen und den Eintrittswahrscheinlichkeiten, die den betreffenden Zukunftsentwicklungen zugeordnet werden. Wegen des unterschiedlichen Umgangs mit Unsicherheit ist die Risikokennzahl unternehmens- oder sogar projektspezifisch zu definieren. Dies leitet direkt über zu der vierten Anforderung an risikobewusste Strategieansätze: der Individualität.

## 4. Individualität

Es gibt grosse Unterschiede bei Simulationsmodellen. Um das konkrete Risiko einer bestimmten Internationalisierungsstrategie zu bewerten, führen komplett standardisierte IT-Tools nicht ans Ziel. Ein Simulationsmodell sollte individuell auf die anstehenden strategischen Entscheidungen zugeschnitten sein, doch das ist nur möglich, wenn Fach- und Managementexperten gemeinsam das Modell entwickeln. Ein Beispiel für einen solchen interaktiven Strategieansatz, der neben der Risiko- auch eine Erfolgsbewertung von Internationalisierungsstrategien ermöglicht, ist das «Interactive Strategic Modeling» (ISM).

ISM ist ein integratives Strategiekonzept, das auf der Grundlage aktuellen Managementwissens und empirischer Strategiestudien entwickelt wurde und als Denkraum für individuelle Strategieentscheidungen unter Unsicherheit dient (Behnam, Gilbert, Kleinfeld 2004, S. 29-31). Die vier wesentlichen methodischen Ansätze von ISM sind Portfoliolehre, Szenariotechnik, Spieltheorie und Interaktivität. Sie werden zu einem konsistenten Konzept zusammengeführt, das sich in mehrfacher Hinsicht von standardisierten Managementansätzen unterscheidet:

- In keinem Projekt werden vordefinierte Szenarien eingesetzt. Vielmehr hängen Anzahl, Detailgrad und konkrete Ausgestaltung der Szenarien von den projektspezifischen Zielen ab.

- Der spieltheoretische Ansatz von ISM basiert nicht auf der Annahme uneingeschränkt rationalen Verhaltens aller Marktteilnehmer. Es geht im Gegenteil darum, die individuellen Einschätzungen der Projektmitglieder zu potenziellen Verhaltensweisen der Wettbewerber, Kunden und sonstigen Anspruchsgruppen sowie der daraus

entstehenden Wechselwirkungen strukturiert abzubilden.

- Der Faktor Interaktivität spielt nicht nur für die Einbindung verschiedener Spezialisten des Projektteams in den Strategieentwicklungsprozess eine Rolle, sondern ist wichtiger Bestandteil der individuellen Simulationstools. Diese werden auf Basis der gesammelten Informationen entwickelt und erlauben dem Anwender, interaktiv Szenarien, Unternehmensstrategien, Wettbewerber- und Kundenverhalten sowie unterschiedliche Diagramme, Portfolios und Tabellen für die Ergebnisdarstellungen auszuwählen.

#### Grosse Widersprüche bei den Befragten

Aus den kurzen Ausführungen geht hervor, dass ISM weder ein standardisiertes IT-Tool noch ein Werkzeug ist, das die Arbeit strategischer Planer ersetzt. ISM ist vielmehr ein Konzept, das den Strategieentwicklungsprozess systematisch unterstützt. Auf diese Weise findet zwar keine Risikoeliminierung statt, doch kann eine Vielzahl an Unsicherheiten abgebildet und durchgespielt werden.

Eine wesentliche Erkenntnis aus der Studie «Internationalization of German Industries» ist der eklatante Widerspruch zwischen der risikoaversen Grundeinstellung der meisten Unternehmen und der Tatsache, dass bei der Strategieentwicklung risikobewusste Ansätze nicht oder nur unregelmässig eingesetzt werden. Wenn nun aber das Risiko als eine wesentliche Zielgrösse bei Internationalisierungsentscheidungen nicht angemessen berücksichtigt und bewertet wird, dann können weder zielorientierte Strategien entwickelt noch kann der Grad der Zielerreichung kontrolliert werden. Der Erfolg einer bestimmten China- oder Indienstrategie hängt dann an einem seidenen Faden, da eine reine Chancenorientierung verheerende Folgen haben kann.

-----

#### Literatur

Bassen, A.; Behnam, M.; Gilbert, D. U. (2001): Internationalisierung des Mittelstands Ergebnisse einer empirischen Studie zum Internationalisierungsverhalten deutscher mittelständischer Unternehmen. In: ZfB, Heft 4/2001, S. 413432.

Behnam, M.; Gilbert, D. U.; Kleinfeld, A. (2004): Strategisches Management muss «verjüngt» werden. In: io new management, Nr. 10/2004, S. 2631.

KfW/IKB (2004): Studie zu den Auslandsaktivitäten deutscher Unternehmen Beschäftigungseffekte und Folgen für den Standort Deutschland (vorläufige Version: <http://www.kfw.de/DE/Research/Sonderthem68/ikb%20kfw.pdf>). Frankfurt am Main.

Kreikebaum, H. (1997): Strategische Unternehmensplanung. 6. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln.

Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen. 3. Aufl., Wiesbaden.

The Galileo Consulting Group/European Business School/University of New South Wales (2005): Internationalization of German Industries (InGI). Ergebnisse der Studie zur Evaluierung von Internationalisierungsprozessen in deutschen Top-Unternehmen. Ingelheim. (unveröffentlichte Studie, zu beziehen über [www.gcgroup.de](http://www.gcgroup.de)).

-----

#### «io new management»-Trendbarometer

Im aktuellen «io new management»-Trendbarometer (vorgestellt in Ausgabe 9/2005) setzt das «io new management»-Expertenteam die Globalisierung auf Platz 1 der für Unternehmen entscheidenden «Driving Forces». Dieser Artikel zeigt wie Unternehmen die Internationalisierung angehen.

Das aktuelle «io new management»-Trendbarometer finden Sie in Ausgabe 9/2005 (zu bestellen unter Tel. +41 (0)44 288 35 46).

-----

Prof. dr. MICHAEL BEHNAM hat an der Suffolk University in Boston (USA) eine Professur für Management an der Sawyer School of Business inne. [mbehnam@suffolk.edu](mailto:mbehnam@suffolk.edu)

Prof. dr. DIRK ULRICH GILBERT lehrt und forscht an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg vor allem in den Gebieten Strategie und Organisation internationaler Unternehmen. [dirk.gilbert@phil.uni-erlangen.de](mailto:dirk.gilbert@phil.uni-erlangen.de)

dr. ANDRÉ KLEINFELD ist Senior Consultant bei «The Galileo Consulting Group» in Ingelheim (D). [a.kleinfeld@gcgroup.de](mailto:a.kleinfeld@gcgroup.de)

THORSTEN LUBER ist Gründer und Geschäftsführer von «The Galileo Consulting Group »in Ingelheim (D).  
t.luber@gcgroup.de

» Fenster schliessen

---