

Entrepreneurial Management  
und Standortentwicklung

Harald Pechlaner  
Christopher Reuter *Hrsg.*

RESEARCH

# Pionier-Regionen der Zukunft

Innovation, Qualität und Kooperation



Springer Gabler

---

Harald Pechlaner • Christopher Reuter  
(Hrsg.)

# Pionier-Regionen der Zukunft

Innovation, Qualität und Kooperation

 Springer Gabler

# Born Globals – Ein neuer Typ von Pionierunternehmen

*Hans H. Hinterhuber / Michael Pock*

## Inhaltsverzeichnis

1.	Wer ist ein Unternehmer? .....	164
2.	Born Globals als innovative Unternehmen .....	165
3.	Literatur .....	170

## 1. Wer ist ein Unternehmer?<sup>1</sup>

Ein Unternehmer ist jeder, der eine wirtschaftliche Tätigkeit auf eigene Initiative und auf eigenes Risiko ausübt, wenn er Möglichkeiten erkennt und erschließt, die andere nicht gesehen haben und die sein Vermögen, seine Macht oder sein Prestige erhöhen. Diese Definition von Unternehmertum, die, wie im Fall der Born Globals, die Gründung einer Organisation voraussetzt oder, bei großen Unternehmen, die Einrichtung einer Strategischen Geschäftseinheit, erlaubt es zwei Arten von Unternehmertum zu unterscheiden (Abbildung):

UNTERNEHMERTUM	
Replikatives Unternehmertum	Innovatives Unternehmertum
Produktives Unternehmertum	Unproduktives Unternehmertum

Abb. 1: Die verschiedenen Arten von Unternehmertum

*Quelle: In Anlehnung an Baumol/Strom 2010.*

1. Replikatives Unternehmertum, d.h. Ausübung von Tätigkeiten, die ähnlich oder gleich denen sind, die andere Unternehmen bereits ausüben. Einige Beispiele: Bau eines Hotels in einer Tourismusdestination, Gründung eines Unternehmens zur Herstellung von Windrädern und dgl. mehr.

2. Innovatives Unternehmertum ist jede unternehmerische Tätigkeit, die neue Produkte, Dienstleistungen und Märkte schafft, die neue Verfahren oder Organisationsformen einsetzt, die vielversprechende wissenschaftliche Erkenntnisse

<sup>1</sup> Die Ausführungen folgen Baumol, W.J./Strom, R.J.: "Useful Knowledge" of Entrepreneurship: Some Implications of the History, in Landes, D.S./Mokyr, J./Baumol, W.J.: The Invention of Enterprise, Princeton 2010, S.350ff.

und technisches Know-how im Hinblick auf Erfolge im Markt nutzen. Beispiele hierfür sind der iPod, das Elektroauto und dgl. mehr. Beispiele für Born Globals sind hochmoderne Softwarelösungen in der Automobilindustrie, die Simulationszeiten um das Zehnfache bisheriger Lösungen reduzieren oder technologisch fortschrittliche Medizinalprodukte, die die Erholungszeit um mehrere Wochen verkürzen.

Innovative Unternehmer lassen sich wiederum in produktive und unproduktive Unternehmer unterteilen. Produktive Unternehmer tragen zur nachhaltigen Wertsteigerung eines Unternehmens oder eines Unternehmensteiles bei; dadurch fördern sie auch den Wohlstand und sozialen Frieden in einem Staat.

Unproduktive, innovative Unternehmer, dagegen, verwenden neue Ansätze, um ökonomische Renten zu erzielen, kriminelle Tätigkeiten auszuüben, oder allgemein, Tätigkeiten, die der Gesellschaft schaden. Beispiele hier für sind mafiöse Organisationen, Teile des organisierten Verbrechens, aber auch Rechtsanwälte, die sich auf neue, gewinnbringende Tätigkeiten wie zweifelhaftes Claim Management und dgl. mehr spezialisieren. Diese Unternehmer können genau so innovativ und kreativ sein wie die Gründer eines High-Tech-Unternehmens, sie leisten aber keinen Beitrag zum allgemeinen Wohlstand und vernichten Ressourcen. Die Geschichte ist, wie Baumol et al. (2010) nachweisen, voll von unproduktiven Unternehmern: Könige, die ihre Untertanen auf vielfältige Weise ausbeuten, Enteignungen von erfolgreich aufgebauten Unternehmen und dgl. mehr.

## **2. Born Globals als innovative Unternehmen**

Born Globals sind produktive, innovative Unternehmen, die bereits kurz nach ihrer Gründung internationale Aktivitäten aufnehmen und in kurzer Zeit eine globale Präsenz aufbauen. Die bekanntesten Beispiele für diesen Unternehmertyp sind Firmen wie Acer, Amazon oder Logitech. Allen gemeinsam ist ein rasches internationales Wachstum und die Entwicklung vom Start-up zum Global Player innerhalb kurzer Zeit.

Legt man an dieser Stelle die in der Literatur am häufigsten verwendete Definition an, so sind Born Globals nach Knight & Cavusgil (1996) unabhängige Unternehmen, die bereits ab Gründung versuchen, bedeutende Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz von Ressourcen und den Absatz von Produkten oder Dienstleistungen in mehreren Ländern zu erlangen. Als messbare Größen werden drei

Jahre ab Gründung angesetzt, in denen sie mindestens 25 % des Umsatzes in fünf oder mehr internationalen Märkten erwirtschaften müssen. Neben vielen anderen Begriffsklärungen hat sich diese Definition durchgesetzt, wenngleich sie nur Mindestwerte für Born Globals festlegt, die in zahlreichen empirischen Arbeiten deutlich übertroffen werden.

### ***2.1 Unternehmerteams von Born Globals***

Born Globals weisen im Vergleich zu traditionellen Start-ups mehrere Besonderheiten auf, die nachfolgend erklärt werden. Ein Merkmal und gleichzeitig ein Erfolgsfaktor ist das Unternehmerteam. Was Unternehmer von Born Globals auszeichnet, ist ihre hoch ausgeprägte Wachsamkeit gegenüber global entstehenden Marktchancen und ihre Fähigkeit, diese in einen unternehmerischen Erfolg umzuwandeln (McDougall et al. 1994).

Gleichzeitig zur grundsätzlichen Aufmerksamkeit gegenüber weltweit vorkommenden Bedürfnissen am Markt, pflegen die Unternehmerteams ab Gründung eine globale Vision. Sie betrachten nicht einzelne Länder als ihre Märkte, sondern die gesamte Welt als vielversprechendes Absatzgebiet. Wichtig dabei ist vor allem, die globale Vision im und außerhalb des Unternehmens nachhaltig zu verankern, also beispielsweise bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Neben dem international ausgerichteten Mindset bringen Unternehmerteams von Born Globals internationale Berufserfahrung mit, die sie gewinnbringend für das Unternehmen einsetzen. Internationale Berufserfahrung ist mit mehreren Vorteilen verbunden. Sie erleichtert das Abschätzen von Marktpotentialen, versorgt Unternehmen mit Wissen über Märkte und wie man darin agiert, sie verringert die Komplexität einer geografischen Expansion und ermöglicht eine präzise Einschätzung der Risiken unterschiedlicher Wachstumsinitiativen. Die internationale Berufserfahrung ist aufgrund der zahlreichen Vorteile für junge und rasch internationalisierende Unternehmen von besonders hoher Relevanz (McDougall et al. 2003, Oviatt/Shrader/McDougall 2004). Neben dem unternehmerischen Denken und Handeln erzielen die Unternehmerteams von Born Globals pionierhafte Leistungen, deren Grundlage auch eine besondere Unternehmensstrategie ist.

### ***2.2 Globale Nischenstrategie***

Die Wahl der Unternehmensstrategie wird neben weltweit vorkommenden Marktchancen maßgeblich von zwei weiteren Aspekten beeinflusst. Einerseits

steht Born Globals als jungen Unternehmen nur eine beschränkte Ressourcenausstattung für ihre Expansionspläne zur Verfügung. Sie können daher nicht wie große Unternehmen vorgehen, die anhand ihrer Mittelausstattung ressourcenintensive Marktbearbeitungsformen einsetzen, wie zum Beispiel die Gründung von Niederlassungen oder die Akquise von Unternehmen. Andererseits haben Born Globals den Anspruch in kurzer Zeit eine weltweite Präsenz aufzubauen. In diesem Spannungsfeld erweist sich die Realisierung einer globalen Nischenstrategie als angemessen und besonders zielführend.

Neben den Aspekten der Ressourcenausstattung und dem Unternehmensziel positionieren sich Born Globals vor allem in Nischen, um nicht ab Gründung mit großen Unternehmen im Wettbewerb zu stehen. Die Wahl der Nische ermöglicht zu Beginn der Geschäftstätigkeiten ein meist von großen Mitbewerbern unbemerktes unternehmerisches Handeln. Konkurrenzkämpfe werden so vermieden wodurch sich die Unternehmen auf den Aufbau einer soliden Marktposition konzentrieren können. Die Auswahl der Nische bringt es gleichzeitig mit sich, dass die Anzahl potentieller Kunden am Heimatmarkt aufgrund der meist hochtechnologischen Produkte begrenzt ist. Um das Potential der Nische möglichst umfangreich und ökonomisch auszunutzen, müssen weltweit verteilte Kunden erreicht und bedient werden. Ein Argument, das die globale Nischenstrategie zumindest in der frühen Entwicklungsphase dieser Unternehmen zusätzlich befürwortet (McDougall et al. 2003/Knight et al. 2004).

### ***2.3 Produktstrategien als Internationalisierungshelfer***

Neben der übergeordneten Unternehmensstrategie bestimmen das Produkt und die ihm zugrunde liegende Produktstrategie die Möglichkeiten zur beschleunigten Internationalisierung. Um das Produkt eines jungen Unternehmens am globalen Markt zu etablieren, sollte es über einen hohen Grad an Einzigartigkeit aufweisen. Diese Einzigartigkeit dient als Mittel, um sich von den Angeboten der Mitbewerber zu differenzieren (Gassmann/Keupp 2007). Die Differenzierung wird durch das Erfüllen spezieller Bedürfnisse erzielt, aber auch durch einen hohen, meist technologiebasierten Innovationsgrad. Dabei geht es nicht nur um die Neuigkeit des eigentlichen Produktes, sondern um die in den Produkten integrierten Technologien, die dem Stand der Technik im Idealfall ein wenig voraus sind (Burgel/Murray 2000).

Für die rasche Internationalisierung entscheidend ist neben produktspezifischen Unterscheidungsmerkmalen der Grad an kundenbezogenen Adaptionen. Ein ho-

her Grad an kundenspezifischen Anpassungen verringert die Internationalisierungsgeschwindigkeit, weshalb Born Globals in ihrer Produktstrategie einen hohen Standardisierungsgrad anstreben. Sie definieren einen global vermarktbareren Produktkern, um Veränderungen am Produkt in Abhängigkeit von den Bedürfnissen einzelner Märkte effizient und ressourcenschonend vornehmen zu können. Dies fördert eine hohe Internationalisierungsgeschwindigkeit und lässt gleichzeitig ein bestimmtes Maß an individuellen Kundenwünschen zu (Burgel et al. 2004, Gassmann/Keupp 2007).

Ebenfalls einer raschen Internationalisierung dienlich ist ein begrenztes Produktsortiment. Born Globals gehen meist mit ein bis drei Produkten auf den Markt, was die Komplexität der internationalen Aktivitäten stark reduziert und folglich die Geschwindigkeit erhöht. Weil technologische Veränderungen in kurzen Zeitabständen auftreten, sind die Produktlebenszyklen ebenfalls von kurzer Dauer. Damit die Produktpalette dem aktuellen Stand der Forschung entspricht, kommt der Lancierung von Nachfolgeprodukten ein besonderer Stellenwert zu (Burgel et al. 2004, Knight et al. 2004). Daraus ergibt sich für Born Globals ein weiteres Spannungsfeld, das aus begrenzten Ressourcen, hohen Aufwendungen in Forschung und Entwicklung und kurzen Amortisationszeiten für am Markt eingeführte Produkte besteht. Die rasche Internationalisierung ist eine Möglichkeit, um das Marktpotential umfassend auszuschöpfen und Amortisationszeiten zu verkürzen. Auf diese Weise rechnen sich die forschungsintensiven Produkte auch wirtschaftlich. Um den geschilderten Ansprüchen gerecht zu werden greifen Born Globals auf Netzwerke und ihre positiven Effekte zurück.

#### ***2.4 Netzwerke zur Internationalisierung***

Netzwerke erfüllen für Born Globals mehrere Funktionen. Sie legen den Zugang zu Ressourcen, über die junge Unternehmen noch nicht selbst verfügen, beispielsweise in Forschung und Entwicklung. Über Netzwerke können aber auch Informationen über Märkte gewonnen werden, zum Beispiel welche Unternehmen potentielle Kunden sein könnten oder wie man den Eintritt in verschiedene Märkte vorbereitet und erfolgreich umsetzt (Fernhaber/McDougall 2005).

Für die Produktentwicklung relevant sind vor allem technologiebasierte Netzwerke. Dabei handelt es sich um Verbindungen mit technischem Hintergrund, um gemeinsam Lösungen oder Produkte zu erarbeiten und die Möglichkeit, unterschiedliche Fähigkeiten ergänzend einzusetzen. Als Partner in Frage kommen andere Unternehmen und Organisationen wie Universitäten oder Forschungsin-



stitute. Born Globals arbeiten in der Forschung und Entwicklung vor allem mit angesehenen Partnern zusammen. Dies gewährleistet die Entwicklung von technologisch und qualitativ hochwertigen Produkten, die die Ansprüche der Märkte erfüllen und im Idealfall sogar übertreffen und so einem noch unbekanntem Unternehmen zu einem ersten positiven Renommee am Markt verhelfen (Lechner et al. 2006).

Neben Technologienetzwerken sind in der ersten Phase der Unternehmensentwicklung vor allem soziale Netzwerke von Bedeutung. Über soziale Netzwerke, die ihren Ursprung meist im beruflichen Umfeld der Unternehmer haben, gewinnen Born Globals die ersten Kunden, mit denen sie eine solide Absatzbasis aufbauen können. Eine besondere Rolle kommt den Erstkunden zu. Born Globals gelingt es in auffallender Weise weltweit hoch angesehene Unternehmen als Referenzkunden zu akquirieren. Diese Erstkunden tragen zur positiven Wahrnehmung der noch unbekanntem Born Globals bei und verschaffen ihnen vor allem Glaubwürdigkeit und Aufmerksamkeit am Markt. Im Nachgang lassen sich daraus meist weitere Abnehmer gewinnen und eine breite und profitable Kundenbasis aufbauen (Lechner et al. 2006).

## ***2.5 Internationale Marktbearbeitung***

In der frühen Internationalisierungsphase werden die Absatzmärkte auf direktem und indirektem Weg angesprochen und bedient. Im Vordergrund steht vor allem der indirekte Export, da er für Born Globals eine ressourcenschonende und effiziente Möglichkeit zur geografischen Expansion darstellt. Zusammenarbeitet wird wiederum mit am jeweiligen Markt renommierten Distributoren, die ihre Absatzgebiete kennen und entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten besitzen (Burgel et al. 2004). Der Einsatz von Zwischenhändlern ist nicht nur kostengünstig, sondern auch eine Möglichkeit zu lernen und internationales Wissen im Unternehmen aufzubauen, das für die weitere Marktbearbeitung genutzt werden kann.

Haben sich Born Globals in den Märkten etabliert und erste Lernerfolge erzielt, setzen sie vermehrt unterschiedliche Formen der Marktbearbeitung ein. Daraus entsteht eine besondere Dynamik. Sie wechseln auf ressourcenintensivere Typen wie beispielsweise die Errichtung von Tochtergesellschaften oder greifen auf verschiedene Bearbeitungsformen für ein und denselben Markt zurück, je nach Absatzpotential. So kann ein Vertriebsgebiet sowohl durch den direkten als auch indirekten Export sowie mit Hilfe von eigenen Vertriebsgesellschaften bedient

werden. Born Globals erhalten durch den Einsatz unterschiedlicher Absatzkanäle aus mehreren Perspektiven Rückmeldungen, beispielsweise über sich verändernde Nachfragebedürfnisse, aufkommende Trends oder Veränderungen im Wettbewerb. Die sich daraus ergebende kürzere Reaktionszeit mit den entsprechenden Handlungen können so differenzierter auf die realen Marktverhältnisse abstimmt werden (Burgel/Murray 2000).

Einher mit dem Einsatz von verschiedenen Bearbeitungsformen geht auch die Neuorganisation der Wertschöpfungskette von Born Globals. Ist zu Beginn der Internationalisierung die überwiegende Anzahl an Wertschöpfungsaktivitäten vor allem am Heimatmarkt oder den umliegenden Nachbarländern angesiedelt, so positionieren Born Globals einzelne Teilbereiche daraus mit zunehmender internationaler Erfahrung ebenfalls global. An erster Stelle stehen vor allem Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Später folgen Aktivitäten in Forschung und Entwicklung bzw. in der Produktion. Ziel der Verlagerungen sind meist nicht Kosteneinsparungen, sondern häufiger Überlegungen hinsichtlich Qualität, also an welchem Ort einzelne Bestandteile der Wertschöpfung in der höchsten Qualität eingebracht werden können (Hashai/Almor 2004).

## **2.6 Strategischer Ausblick**

In der Regel wiederholen sich die oben beschriebenen Prozesse um Produktentwicklung, Kundenakquise und Marktbearbeitung, sodass sich innerhalb kurzer Zeit eine weltumspannende Präsenz aufbaut. Mit zunehmender Größe werden Born Globals von der Frage nach einer grundlegenden strategischen Neuausrichtung konfrontiert. An diesem Punkt geht es darum, inwieweit die besetzte Marktnische ausgeweitet werden kann, um neues Wachstum zu erzielen. Es stellt sich damit häufig auch die Frage, ob der Schritt von der Nische in den Massenmarkt umsetzbar ist, um gänzlich neue Kundenschichten anzusprechen. Letztlich entscheidet sich an diesem Punkt, ob aus einem pionierhaften internationalen Start-up ein Global Player wird.

## **3. Literatur**

Baumol, W.J./Strom, R.J.: "Useful Knowledge" of Entrepreneurship: Some Implications of the History, in Landes, D.S./Mokyr, J./Baumol, W.J.: The Invention of Enterprise, Princeton 2010, S.350ff.

- Burgel, O./Murray, G.C.: The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries, *Journal of International Marketing* 2000, S. 33-62.
- Burgel, O./Fier, A./Licht, G./Murray, G.: The internationalisation of young high-tech firms, *Physica* 2004.
- Fernhaber, S.A./McDougall, P.P.: New venture growth in international markets: the role of strategic adaptation and networking capabilities, *International Entrepreneurship* 2005, S. 111-135.
- Gassmann, O./Keupp, M.M.: The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: a knowledge-based view, *Journal of World Business* 2007, S. 350-366.
- Hashai, N./Almor, T.: Gradually internationalizing born global firms: an oxymoron?, *International Business Review* 2004, S. 465-483.
- Knight, G.A./Cavusgil, S.T.: The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory, *Advances in International Marketing* 1996, S. 11-26.
- Knight, G.A./Madsen, T.K./Servais, P.: An inquiry into born-global firms in Europe and the USA, *International Marketing Review* 2004, S. 645-665.
- Lechner, C./Dowling, M./Welpel, I.: Firm networks and firm development: the role of the relational mix, *Journal of Business Venturing* 2006, S. 514-540.
- McDougall, P.P./Shane, S./Oviatt, B.M.: Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research, *Journal of Business Venturing* 1994, S. 469-487.
- McDougall, P.P./ Oviatt, B.M./Shrader, R.C.: A comparison of international and domestic new ventures, *Journal of International Entrepreneurship* 2003, S. 59-82.
- Oviatt, B.M./Shrader, R.C./McDougall, P.P.: The internationalization of new ventures: a risk management model, *Advances in International Management* 2004, S. 165-185.
- Pock, M.: *Born Globals. Internationale Wachstumsstrategien junger Unternehmen*, Gabler 2010.