

## INTERNATIONALISERING ONDERNEMERS

# Mkb verkiest export boven investeren in het buitenland

## Nederlandse ondernemers zijn liever opportunistisch dan strategisch

**Ilse Zeemeijer**  
Amsterdam

Het Nederlandse midden- en kleinbedrijf (mkb) exporteert liever dan dat het direct in het buitenland investeert. Dat blijkt uit cijfers van onderzoeksbureau Panteia. Volgens geraadpleegde experts ontbreekt het ondernemers aan een duidelijke internationaliseringsstrategie.

'De groei in Europa stukt, dus moet ook het mkb de bakens verzetten en internationaliseren', zo zei minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelings-samenwerking Lillianne Ploumen begin september tegen deze krant.

Volgens de klassieke internationaliseringstheorieën is exporteren stap één. Daarna volgt het samenwerken met (meerdere) partners in het buitenland. Dit kan leiden tot een strategische samenwerking (zonder de inbreng van financiële middelen) of een joint venture. Wie nog een stap verder gaat, kiest voor een overname of het opzetten van een zelfstandig dochterbedrijf over de grens.

In 2010 exporteerde 7,7% van het mkb,

### Gebrek

**Het ontbreekt veel mkb'ers aan mankracht en middelen voor een echte strategie**

### Toekomst

**Zonder investeringen blijft de marktpositie in het buitenland onzeker**

oftewel ruim 88.000 bedrijven. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) is dit percentage gestegen naar 9% in 2011 (100.000 bedrijven) en 10% in 2012 (125.000 bedrijven).

Veel ondernemers laten het bij deze eerste stap, zo blijkt uit cijfers van onderzoeksbureau Panteia. In 2010 — het recentste cijfer — heeft slechts 1% van het mkb in een buitenlands bedrijf geïnvesteerd met het doel er een blijvend belang op te bouwen. In totaal gaat het om ruim 12.000 bedrijven. Zij zijn verantwoordelijk voor bijna 2% (€ 13 mrd) van de totale buitenlandse investeringen door de BV Nederland.

Marjolein Lem, consultant bij adviesbureau Berenschot International, is niet verrast. 'Door alleen handel te drijven loop je minder risico en ben je flexibeler. Als het fout gaat, kun je snel naar een ander land uitwijken.'

Er is niets mis met handeldrijven, benadrukt Lem. 'Maar je kunt je wel afvragen of je je positie op de lange termijn kunt vasthouden door af en toe op een order te reageren. Als een concurrent lokaal gaat produceren en jij doet dat niet, dan kun je ook als mkb'er heel gemakkelijk je positie kwijtraken.'

Toch ontbreekt het veel mkb'ers aan een duidelijke strategie om te internationaliseren, zeggen experts. Lem: 'Veel ondernemers zijn reactief: ze krijgen een e-mail of zitten naast iemand in het vliegtuig en denken: "Mooi, daar kunnen we wat mee". Voor een duidelijk strategisch plan en proactieve houding ontbreekt het mkb-ondernemers vaak aan mankracht en middelen, aldus Lem.

Mkb'ers die wel over de grens investe-



### Cijfers Buitenland

**Percentage mkb'ers dat in het buitenland investeert (2010)**

**1%**

**Waarde van investeringen**

**€ 13 mrd**

**Percentage mkb'ers dat exporteert (2012)**

**10%**

ren, geven de voorkeur aan een eigen vestiging (51%), zo blijkt uit eerder onderzoek van Panteia (2004). Ruim een derde (37%) kiest voor een deelname, gevolgd door een joint venture met een Nederlandse of buitenlandse partner (23%).

Consultant Randy Jagt, expert opkomende markten bij Deloitte, adviseert mkb'ers om samen te werken met een buitenlandse partner of te kiezen voor een joint venture of overname. 'Het voordeel van een dochter is dat je volledige controle hebt, maar het kost heel veel tijd om alles zelf op te bouwen.'

Berenschot International vindt juist dat Nederlandse bedrijven **veel meer met elkaar moeten gaan samenwerken, zoals in een publiek-private samenwerking**. Consultant Richard Born: 'De tijd om in je eentje naar het buitenland te gaan om autonoom te groeien, is voorbij.'

Adviesbureau Larive International coördineert sinds 2009 drie initiatieven waarbij tientallen Nederlandse bedrijven samen naar India, Indonesië en landen in Oost-Afrika gaan. Zo bouwt bedrijf A bijvoorbeeld een kippenslachterij, levert bedrijf B de koeling voor de kipfilets en bedrijf C het kippenvoer, dat is samengesteld op het advies van een universiteit.

Dat is in het begin even wennen, geeft coördinator Wouter van Vliet toe. 'Nederlanders zijn calvinistisch van aard en willen het zelf doen.' Efficiënt is dat echter niet, vindt hij. 'Zakendoen gaat een stuk sneller als je niet iedere keer zelf het wiel hoeft uit te vinden.' Bovendien is een gezamenlijk optreden voor lokale partners een teken dat je er voor de lange termijn bent, merkt Van Vliet. 'Aan "hit and run" hebben zij doorgaans een broertje dood.'



Het Nederlandse Moso International werkt in China samen met negen bamboe-bedrijven.

FOTO: CORBIS