



Traditionell werden die Studien der UnternehmerPerspektiven von den Frankfurter Künstlern KRAX – Lothar Krebs und GAX Axel Gundlach mit eigens geschaffenen „Puzzle Picture Paintings“ illustriert. Dabei entwerfen die beiden Künstler zuerst mit schwarzer Farbe eine thematische Symbolik, die sich über alle Einzelleinwände erstreckt. Anschließend werden die einzelnen Segmente mit vielen anderen Künstlern gemeinsam farblich gestaltet. So erhalten die Gemeinschaftskunstwerke ihren typischen, aus vielen individuellen Interpretationen zusammengesetzten Stil. Die zwölf neuen Bilder nehmen das Thema der aktuellen Studie auf: Internationalisierung.

ECKDATEN DER ERHEBUNG

Stichprobenumfang:	4.002 Unternehmen
Kleiner Mittelstand:	2.685 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio Euro)
Gehobener Mittelstand:	1.142 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio Euro)
Großer Mittelstand / Großunternehmen:	175 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio Euro)
Regionen:	16 Bundesländer (je nach Landesgröße 80-936 Interviews)

| inhalt |

vorworte	4
summary	8
1. das potenzial von auslandsgeschäften	12
2. strategien der auslandsmarkterschließung	28
3. unterstützung durch banken und politik	36
4. internationalisierung auf länderebene	44
porträt der initiative unternehmer perspektiven	48
untersuchungsdesign	50

| unternehmer perspektiven – wachstum durch internationalisierung |



Deutschlands wachsendes Gewicht in der Welt ist mehr und mehr auf den Mittelstand zurückzuführen. Allein 500 Weltmarktführer hat das angesehene Wirtschaftsmagazin „Economist“ unter den kleinen und mittelgroßen Unternehmen ausgemacht – „world champions“, die mit Spitzenprodukten in ihrer Sparte glänzen. Dies zeigt sehr deutlich, dass nicht nur die großen Konzerne in der Welt zu Hause sind, sondern auch der Mittelstand international denkt und handelt, und das sehr erfolgreich. Kein Wunder, dass – wie es die „Financial Times“ formuliert hat – „der deutsche Mittelstand zu den Gewinnern der Globalisierung zählt“.

Die Wirtschaftsentwicklung in Deutschland ist bestimmt von einer starken Auslandsnachfrage. Sie ist damit abhängig von der Dynamik

eines Wirtschaftsgeschehens weit außerhalb der Heimatmärkte, beeinflusst von der Weltkonjunktorentwicklung. Der hohe Grad der Integration in die globalen Wirtschaftskreisläufe macht sich im Positiven wie im Negativen auch bei jenen bemerkbar, die – bislang zumindest – im eigenen Lande bleiben.

Wir wollten es genauer wissen und mit dieser Studie der Initiative UnternehmerPerspektiven, der vierten in Folge, die Fragen klären: Wer war erfolgreich beim Gang auf die Auslandsmärkte, wie werden die Chancen und Risiken der Internationalisierung bewertet, und wie beurteilen diejenigen, die sich ausschließlich auf den Binnenmarkt konzentrieren, ihre eigene Situation?

Der Mittelstand richtet sich weiter international aus. Über die Hälfte der deutschen Unternehmen hat die Nase vorn, gehört entweder zu den Tempomachern im Exportgeschäft, nutzt Fertigungschancen im Ausland oder expandiert in die Zukunftsmärkte aufstrebender Wirtschaftsregionen. Ein weiteres gutes Viertel der befragten Unternehmen verfügt zwar über das Potenzial, auf den Auslandsmärkten mitzumischen, bleibt aber abwartend. Dafür mag es gute Gründe geben: mangelnde personelle und finanzielle Ressourcen etwa oder fehlende Vertriebswege oder – tatsächliche und gemutmaßte – Erfahrungsdefizite. Der Hauptgrund aber scheint darin zu bestehen, dass man sich nach wie vor mehr als Getriebener denn als



Treiber versteht. Es gibt noch zu viele Vorbehalte und zu wenig Selbstvertrauen. Die Folge: Ausharren und Weitermachen statt offensiv denken und expandieren. Dabei wissen wir: Der Appetit vergeht nur zu oft beim Warten auf das Essen.

Man unterstellt Schwierigkeiten, Probleme, Hindernisse, die sich bei genauerem Hinsehen als weniger gravierend herausstellen. Jedenfalls widerlegen die Erfahrungen der auslandsaktiven Unternehmen viele Mutmaßungen der Zauderer: Rechtliche Unwägbarkeiten, Probleme mit ausländischen Führungskräften, Einschnitte in bewährte Produktions- und Absatzverfahren, das alles sind – wenn überhaupt – lösbare Probleme. Nur die abwartende Haltung selbst könnte sich als das wesentlichere Problem erweisen. Denn es geht wertvolle Zeit verloren, die genutzt werden müsste, um rechtzeitig die eigene Marktposition in fremden Absatzgebieten zu etablieren und auszubauen.

Es ist ja nicht so, dass der Gang ins Ausland einem Sprung ins Ungewisse gleichkäme. Immerhin machen es die Auslandsaktiven vor, wie Erfolgsstrategien aussehen. Außerdem empfehlen sich Kooperationen als erster Schritt einer „aktiven Globalisierung“ – mit Partnern vor Ort, die den Marktzugang erleichtern. Doch auch dabei ist, wie die Studie nachweist, Augenmaß angebracht: Selbst Kooperationen bergen Risiken und dürfen nicht als Allheilmittel

betrachtet werden. Im Gegenteil, sie sind nicht per se, sondern in erster Linie dort angebracht, wo es um Schnelligkeit bei der Markterschließung geht. Denn Vorsprung entsteht, das wissen wir nicht zuletzt aus der dritten Studie der Unternehmerperspektiven, wenn Ideen auch rasch umgesetzt werden.

Wir alle müssen mithelfen, unsere Wirtschaft noch internationaler auszurichten. Die Handlungsaufforderung geht insbesondere an die eigene Adresse. Denn die Banken – dies ist ein wichtiges Ergebnis der Befragung – zählen zu den ersten Ansprechpartnern, wenn der Gang ins Ausland erwogen wird. Das kann nur heißen, dass sie die ihnen zugewiesene Rolle aktiver als bisher wahrnehmen, ihre Firmenkunden nicht nur motivieren, sondern ihnen „Flankenschutz“ verschaffen. Mit ihren Beratungswie Finanzierungsangeboten und – nicht zu vergessen – ihrer eigenen internationalen Präsenz bringen sie die Voraussetzungen mit, sich als die primären Kooperationspartner der auslandsorientierten Wirtschaft zu profilieren.

Martin Blessing, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

| internationales wachstum stärkt den standort deutschland |

Nina Öger



Das Umfeld für die Unternehmen hat sich in den letzten Jahren gravierend verändert: Neue Produzenten- und Absatzmärkte sind entstanden, bahnbrechende Kommunikationsverfahren und Transporttechniken haben die Wertschöpfungsketten internationalisiert. Software aus Indien, Medizintechnik für China, Kapital für die Türkei, technologische Entwicklungen aus Deutschland – die Welt ist kleiner, kompakter und zugleich vielschichtiger geworden.

Die Mehrheit aller Unternehmen von 2,5 Mio Euro Jahresumsatz aufwärts ist aktiv im Auslandsgeschäft tätig; im verarbeitenden Gewerbe sind es fast drei Viertel der Befragten, die sich in Produktion, Absatz und Beschaffung als „Global Player“ verstehen. Sie alle tragen dazu bei, den Vorsprung unserer Wirtschaft im weltweiten Wirtschaftsgeschehen auch in Zukunft zu sichern oder sogar auszubauen.

Martin Blessing



Deutsche Unternehmen haben wesentlich dazu beigetragen, dass die Weltkonjunktur boomt und immer mehr Menschen vom Wohlstand profitieren. Man braucht nicht auf den oft zitierten Titel des Exportweltmeisters zu verweisen, um die weltweite Rolle und Bedeutung – gerade auch der mittelständischen – Wirtschaft Deutschlands zu unterstreichen.

Und dennoch: Im Verteilungskampf um Aufträge und Erträge gilt die alte Erkenntnis, dass die Konkurrenz nicht schläft. Ausländische Unternehmen attackieren mit wachsendem Erfolg gestandene Anbieter in deren Heimatmärkten. Die jungen Unternehmen in den Wachstumsmärkten sichern sich – oft mit wenig vornehmen Mitteln – eine starke Ausgangsposition. Wer also im Globalisierungswettbewerb auch in Zukunft zu den Gewinnern zählen will, der muss die Konkurrenz schlagen.

Anton F. Börner



Mit einem Außenhandelsüberschuss von 165 Mrd Euro steht der Wirtschaftsstandort Deutschland einzigartig da. Aber noch wichtiger als die statistischen Erfolgsdaten ist die ihnen zugrunde liegende Tatsache, dass sich das Land der Denker und Ingenieure auf dem Weltmarkt mit Qualität, Kreativität und Produktivität exzellent behauptet.

Damit dies gelingt, darf die mittelständische Wirtschaft nicht den Anschluss verlieren. Sie muss Internationalisierung noch energischer als Wachstumsstrategie begreifen. Das gilt vor allem für diejenigen, die trotz Potenzial zögern, ihre Exportchancen wahrzunehmen, Zuliefer-

Rüdiger A. Günther





möglichkeiten zu erschließen, Know-how oder Produktionsstandorte im Ausland aufzubauen oder Kooperationspartnerschaften einzugehen. Wer zu lange wartet oder es sich im Heimatmarkt vermeintlich bequem eingerichtet hat, riskiert, über kurz oder lang ins Hintertreffen zu geraten. Ja er gefährdet unter Umständen die Existenz seines Betriebes.

Die UnternehmerPerspektiven wollen Mut machen, auf die eigenen Stärken zu vertrauen und Internationalisierungschancen ernsthafter zu prüfen. Denn auch das zeigt die Studie: Gerade jene, die hinsichtlich Internationalisierung in den Startlöchern verharren, überbewerten die Risiken, die mit dem Gang ins Ausland verbunden sind, und unterschätzen gleichzeitig die Gefahren, die entstehen, wenn sie ihre Internationalisierungsstrategie vernachlässigen. Denn die wenigsten Unternehmen können es sich noch leisten, ihr Geschäft ausschließlich an den Binnenmarkt zu koppeln, einen Markt, der für ihre Wettbewerber jenseits deutscher Landesgrenzen immer attraktiver wird.

Die Politik muss jetzt, nachdem sie Schritte gegen den Modernisierungstau in diesem Lande unternommen hat, das Ihre dazu beitra-

gen, die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts zu steigern, indem sie alles tut, was Geschäftsanbahnungen im Ausland erleichtert; dazu gehört insbesondere eine stärker auf den Mittelstand akzentuierte Außenwirtschaftsförderung und ein stetes Bemühen um international geltende Abkommen und Standards über EU-Grenzen hinaus.

Wenn alle ihre Wachstumschancen fest im Blick behalten, dann schaffen wir die Voraussetzung dafür, dass Internationalisierung vor allem einer gesunden Volkswirtschaft im eigenen Land zugutekommt. Man mag sich an das bekannte Wort eines amerikanischen Wirtschaftsmagnaten erinnern, das hier in abgewandelter Form wiedergegeben sei: „Was gut ist für die Unternehmen in diesem Land, ist auch gut für Deutschland.“ Die Trümpfe dazu haben wir allemal in der Hand.

Der Beirat der Initiative UnternehmerPerspektiven



Dr. Jürgen
Meffert



Hartmut
Schauerte



Prof. Dr.
Norbert
Winkeljohann

/ summary /

Der Exportweltmeister hat noch starke Reserven für den Klassenerhalt an der Weltspitze

Deutschland ist Exportweltmeister – nun schon seit fünf Jahren in Folge. Der Internationalisierungsgrad der deutschen Wirtschaft ist entsprechend hoch: Mehr als die Hälfte aller Unternehmen ab 2,5 Mio Euro Jahresumsatz setzt Produkte oder Dienstleistungen auch im Ausland ab. Für ein weiteres Viertel ist die Aufnahme von Auslandsgeschäften eine strategische Option, die jedoch derzeit noch nicht genutzt wird. Einstiegspotenzial haben vor allem kleinere Unternehmen und Unternehmen aus bis dato national orientierten Branchen: Bau, Einzelhandel und Dienstleistung.

54 Prozent aller Unternehmen ab 2,5 Mio € Jahresumsatz tätigen Auslandsumsätze. für weitere 23 Prozent ist Internationalisierung eine Option – ein großes Potenzial, das bislang ungenutzt bleibt. die Alternativen sind: international wachsen oder national stagnieren.

Die Unternehmen agieren zu defensiv, handeln häufig erst unter Druck

Die große Mehrheit der Unternehmen schwenkt erst dann auf internationalen Expansionskurs um, wenn Kunden und Großabneh-

mer im Ausland agieren und von ihren Lieferanten internationale Präsenz erwarten. Das heißt, der Mittelstand gibt eine taktisch disziplinierte Defensiv-Vorstellung, denkt zu wenig geostrategisch, spielt seine eigenen Stärken ungenügend aus und lässt sich allzu häufig von Kunden und Märkten treiben. Vor allem die Unternehmen, die ihr Auslandspotenzial bislang ungenutzt lassen, sind traditionell auf den Inlandsmarkt fixiert, verlassen sich auf das heimische Stammgeschäft und geben sich mit den Absatzmöglichkeiten in Deutschland zufrieden.

die traditionelle Ausrichtung auf den deutschen Markt steht bei 84 Prozent aller Unternehmen mit Auslandsformat einer Internationalisierung im Wege.

Unternehmen, die Auslandsgeschäfte in Erwägung ziehen, überschätzen die Risiken und Herausforderungen. Sie dramatisieren Anpassungserfordernisse beim Gang ins Ausland und unterschätzen die eigenen Kapazitäten. Dabei ist Skepsis durchaus nicht angebracht: International ausgerichtete Mittelständler machen im Rückblick weniger Umsetzungsprobleme aus. Sie betonen vielmehr, dass erfolgreiche Internationalisierung auf sukzessiv gemachten Erfahrungen und Kontinuität in den Geschäftsprozessen zurückzuführen ist.



Internationalisierung sichert und schafft Arbeitsplätze im Inland

Weltspitze in der Globalisierung, Ruin des heimischen Arbeitsmarkts? Im Gegenteil: Deutschland braucht mehr Internationalisierung, um der Gefährdung deutscher Arbeitsplätze durch ausländische Wettbewerber zu begegnen. Die Aufnahme von Auslandsgeschäften, das heißt verstärkte internationale Arbeitsteilung, Verlagerung von Produktionskapazitäten, Exportstärke und Import von Vorleistungen, führt unterm Strich nicht zu einer Verminderung, sondern zum Ausbau von Arbeitsplätzen am heimischen Standort – so die Erfahrung auslandsaktiver Unternehmen. Mit positiven Netto-Effekten rechnen insbesondere Global Player, Unternehmen, die mindestens 50 Prozent ihres Umsatzes im Ausland tätigen, sowie wissensintensive Branchen.

unternehmen mit auslandsgeschäften berichten zu 45 prozent, dass ihre internationalisierung zu einem ausbau von arbeitsplätzen am heimischen standort geführt hat.

Kooperationen boomen, Vertriebsstärke schützt vor Produkt- und Ideenklau

Kooperationspartnerschaft – Volltreffer oder Eigentor? Bei der Erschließung von Auslandsmärkten setzen deutsche Unternehmen zuneh-

mend auf Netzwerke. Kooperationen boomen und haben einen hervorragenden Ruf vor allem bei Unternehmen ohne Auslandserfahrung. Global Player sehen dagegen eher die Schwierigkeiten. Kooperationen sind hilfreich bei der Erschließung von Auslandsmärkten, bewähren sich aber in der langjährigen Praxis nur bedingt: Diese Schwierigkeiten werden von weniger erfahrenen Firmen unterschätzt.

Besonders der Schutz geistigen Eigentums wird in der Zusammenarbeit mit internationalen Partnern oft zum Problem. Dabei helfen im Kampf gegen Ideenklau, Imitation oder Produktpiraterie Patente und Markenschutz nur bedingt. Letztlich entscheiden im globalen Wettbewerb Innovationskraft, Schnelligkeit in den Marktreifezyklen und Vertriebsstärke. Nur wer schnell ist, kann seinen Wissensvorsprung und damit den eigenen Erfolg absichern. Dies ist allerdings einfacher gesagt als getan, denn Time-to-market ist ein zentrales Problem bei der Umsetzung von Innovation.

auslandsaktive unternehmen setzen zu 93 prozent auf schnelligkeit im kampf gegen plagiate. nur 62 prozent sind der ansicht, dass patente und markenschutz geistiges eigentum schützen.

Banken und Politik müssen die Aufstiegs-kandidaten besser unterstützen

Sind Finanzierer und Wirtschaftsförderer eher Verhinderer als Förderer? Es gibt Nachholbedarf: Deutschlands Unternehmen wünschen sich Banken an ihrer Seite, die international mehr Gewicht aufbringen. Von Finanzinstituten erwarten sie im Kontext der Globalisierung vor allem Schutz, zum Beispiel vor Übernahmen aus dem Ausland. Ein gutes Drittel der Unternehmen kritisiert, dass ihre Hausbanken für eine Internationalisierung des Geschäfts nicht hinreichend gerüstet sind. Besonders unzufrieden sind Unternehmen mit Auslandspotenzial: Hier müssen die deutschen Institute sich international besser aufstellen und ihre Rolle als Impulsgeber und – nicht zu vergessen – Berater stärker wahrnehmen.

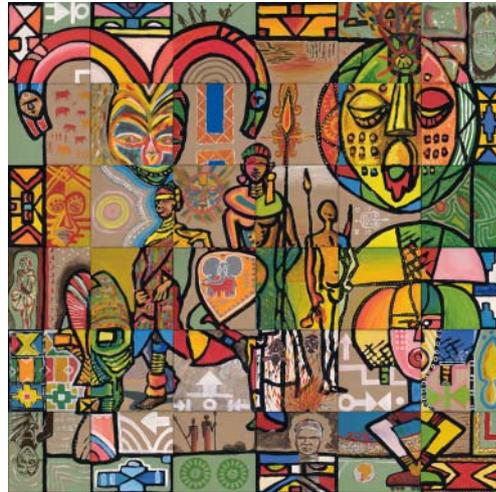
Über die Hälfte der Unternehmen ist der Ansicht, dass auch die Politik der internationalen Expansion ihrer Wirtschaft nicht hinreichend Flankenschutz bietet. Der kleine Mittelstand fühlt sich besonders häufig im Stich gelassen. Unzufrieden sind außerdem jene Unternehmen, die Auslandsgeschäfte planen oder diesen Schritt in Erwägung ziehen. Die Global Player hingegen sind zufriedener. Den deutschen Vor-

reitern der Globalisierung schenkt die Politik offensichtlich mehr Aufmerksamkeit – oder erfolgreiche ‚alte Hasen‘ benötigen deutsche Politiker als Unterstützer schlicht nicht mehr in dem Maße wie die Einsteiger.

55 Prozent der Unternehmen fühlen sich bei internationaler expansion von der politik im stich gelassen.

Der Südwesten führt das Auslandsgeschäft, der Osten wartet ab

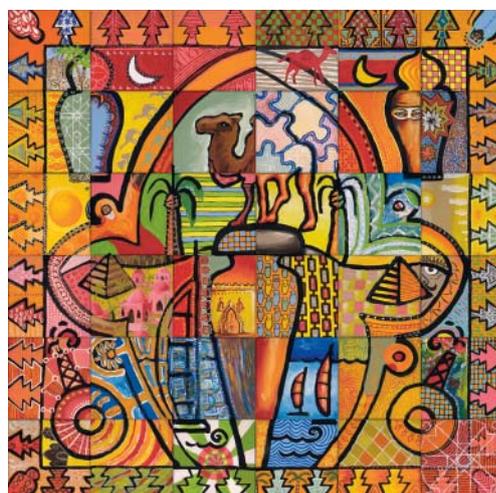
Die Bundesländer mit dem höchsten Internationalisierungsgrad liegen im Südwesten: Rheinland-Pfalz und Saarland sowie Baden-Württemberg haben den höchsten Anteil an auslandsaktiven Unternehmen, gefolgt von Hamburg. Vergleichsweise schwach im Auslandsgeschäft sind hingegen die ostdeutschen Bundesländer – hier ist aber das Potenzial zur Internationalisierung besonders groß. Allerdings: Voraussetzung dafür, dass internationale Wachstumsoptionen wahrgenommen werden, sind bessere Kenntnisse über ausländische Märkte sowie Expansionschancen offensiv denkender Unternehmen.



Afrika



Indien



Arabien



| 1. das potenzial von auslandsgeschäften |

DER EXPORTWELTMEISTER KANN NOCH RESERVEN MOBILISIEREN

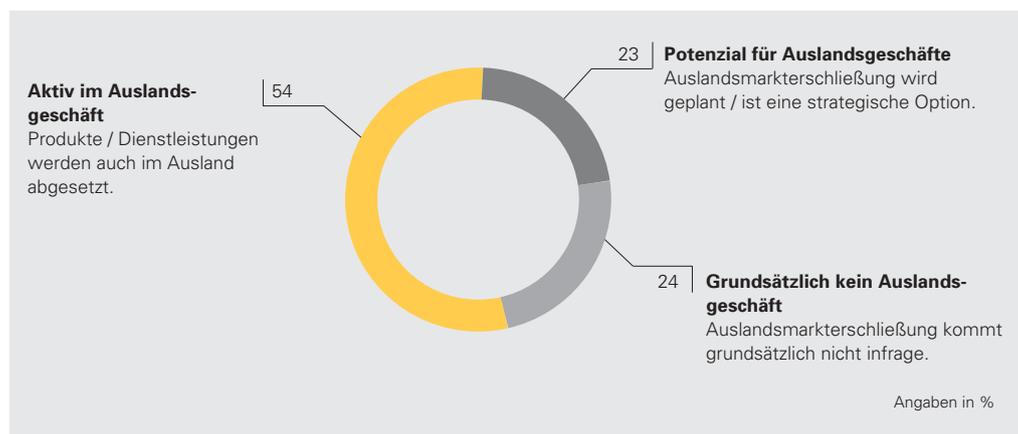
Über die Hälfte der deutschen Unternehmen ab 2,5 Mio Euro Jahresumsatz setzt Produkte oder Dienstleistungen auch im Ausland ab. Für ein weiteres Viertel ist die Aufnahme von Auslandsgeschäften eine strategische Option – die derzeit noch nicht genutzt wird. Einstiegspotenzial haben vor allem kleinere Unternehmen und bis dato national orientierte Branchen: Bau, Einzelhandel und Dienstleistung.

Deutschland ist Exportweltmeister – nun schon seit fünf Jahren in Folge. Der Internationalisierungsgrad der deutschen Wirtschaft ist entsprechend hoch: 54 Prozent aller Unternehmen ab 2,5 Mio Euro Jahresumsatz setzen Produkte oder Dienstleistungen auch im Ausland ab (Abb. 1). Zu dieser Gruppe gehören vor allem das exportstarke verarbeitende Gewerbe (Abb. 2) sowie große Unternehmen (Abb. 3). Von den Firmen mit einer Umsatzgröße über 100 Mio Euro jährlich sind drei Viertel im Ausland aktiv.

23 Prozent des Mittelstands stehen in den Startlöchern für Auslandsgeschäfte. Die Unternehmen sind derzeit (noch) nicht jenseits deutscher Grenzen aktiv, planen dies aber oder halten es zumindest für möglich. Ein knappes Viertel der deutschen Wirtschaft hat also für Auslandsgeschäfte gutes Potenzial, das derzeit noch nicht genutzt wird (Abb. 1). Nur 24 Prozent der Unternehmen schließen Auslandsgeschäfte kategorisch aus. Das bedeutet, ein Viertel der deutschen Wirtschaft wird sich damit auch künftig auf den deutschen Absatzmarkt konzentrieren. Allerdings muss das nicht heißen, dass Produkte und Dienstleistungen nicht auch im Ausland eingekauft werden.

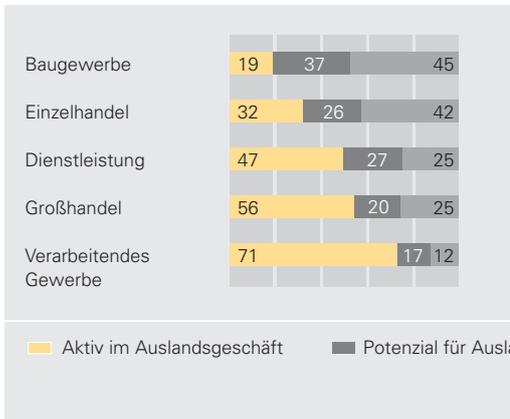
1. Internationalisierungsgrad der deutschen Wirtschaft

Für Unternehmen ab 2,5 Mio Euro Jahresumsatz



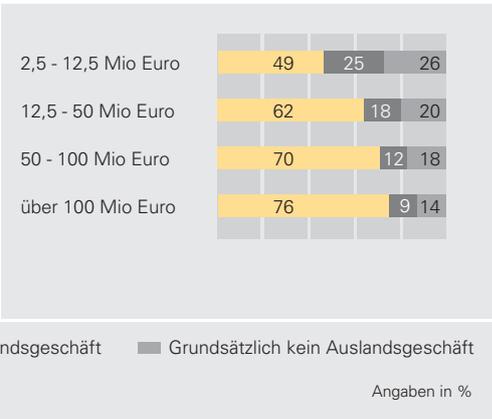
2. Internationalisierungsgrad

Nach Branchen



3. Internationalisierungsgrad

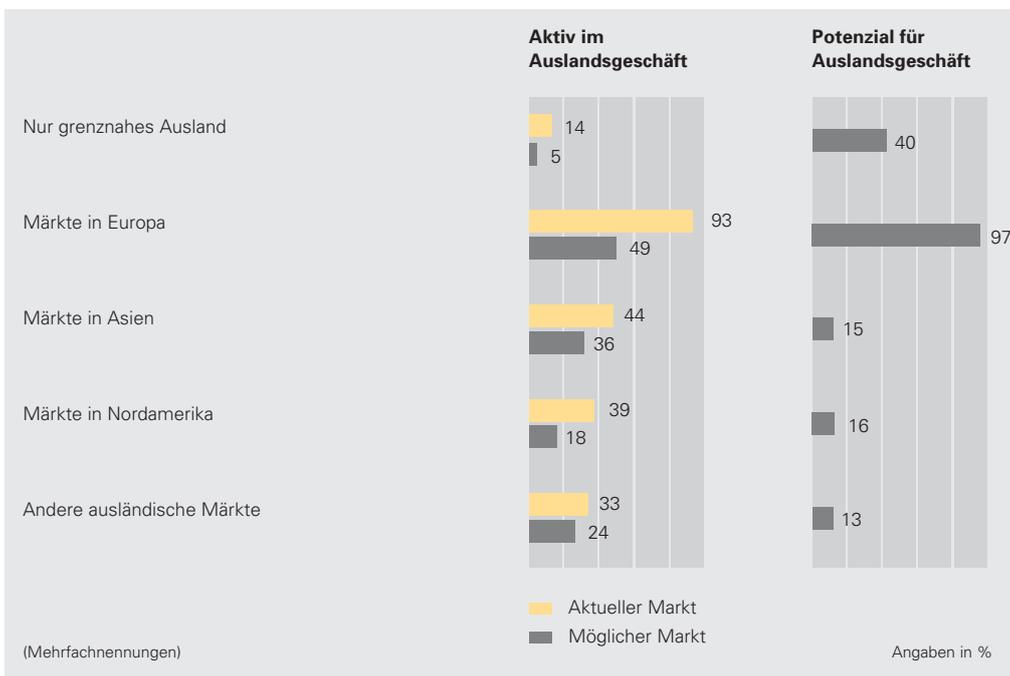
Nach Größenklassen



Auslandspotenzial haben vor allem die bis dato eher national orientierten Branchen wie das Baugewerbe, der Einzelhandel und der Dienstleistungssektor (Abb. 2). Auch Größe spielt eine Rolle: Vor allem beim kleinen Mittelstand (Jahresumsätze von 2,5 bis 12,5 Mio Euro) gewinnt der Gang ins Ausland an Aktualität. Im großen Mittelstand ab 100 Mio Euro Jahresumsatz gehört der globale Wettbewerb inzwischen zum Alltag.

Wenig verwunderlich ist, dass Handel und Wandel innerhalb Europas mittlerweile gang und gäbe ist (Abb. 4): 93 Prozent der international tätigen Unternehmen bedienen europäische Märkte. Auf dem zweiten Platz folgt Asien – noch vor Nordamerika. In den asiatischen Märkten spielt auch für den Mittelstand die Zukunftsmusik: 36 Prozent der bereits aktiven Unternehmen wollen das Geschäft in Fernost ausbauen.

4. Bedeutung internationaler Absatzmärkte



Anton F. Börner, Präsident des Bundesverbandes des deutschen Groß- und Außenhandels e.V.



| wir sind besser als wir glauben |

Viele deutsche Unternehmen scheuen den Gang ins Ausland, sehen Probleme beim Grenzübertritt. Woran liegt das?

Die ganz überwiegende Mehrheit der deutschen Unternehmen ist relativ klein. Und für kleine Unternehmen ist der Sprung ins Ausland ein großer Sprung, in neue Märkte, in ein Umfeld, das man nicht kennt, zu dem man keine gewachsenen Verbindungen hat, mit Risiken, die man womöglich nicht beherrschen, nicht managen kann.

Eine Folge von Informationsdefiziten also?

Das glaube ich weniger. Rein theoretisch sind alle Informationen, die man braucht, allein im Internet oft zum Nulltarif verfügbar. In der Praxis sieht das ganz anders aus, da steckt der Teufel im Detail: Ich muss die lokalen Gegebenheiten kennen, wie ich aus eigener Erfahrung hier in Deutschland weiß. Wenn man nun rausgeht, tun sich plötzlich Abgründe auf, es stellen sich Probleme, die man zuvor nicht bedacht hatte, von denen nicht die Rede war.

Nun zeigt aber die Studie, dass erfolgreiche Unternehmen sich ihre Märkte machen und nicht warten, bis der Markt zu ihnen kommt. Die Frage ist: Wie können potenziell auslandsaktive Mittelständler aus der Reserve gelockt werden?

Es ist ja ein Unterschied, ob ein Unternehmen in einen Auslandsmarkt quasi vor der Haustür hineinwächst – denken Sie an die Befragten im südwestdeutschen Raum, also einer an sich schon grenzübergreifenden Region – oder ob es gezielt auf Überseemärkte geht. Im ersten Fall braucht man niemanden aus der Reserve zu locken, im zweiten Fall ist es wichtig, dass man möglichst viel über Marktchancen spricht und die Handlungsperspektiven verdeutlicht. Vor allem müssen wir uns dessen mehr bewusst werden: Wir sind viel besser, als wir das selber glauben. Das Niveau deutscher Produktivität und deutscher Produktqualität ist so hoch wie sonst nirgendwo. Wir haben Riesenchancen auf den aufstrebenden Wachstumsmärkten dieser Welt, weil wir riesige Wettbewerbsvorteile haben.

Welche zum Beispiel?

Nur ein Aspekt: Der ausländische Wettbewerber hat zu Hause zwar Heimvorteile, einfach deswegen, weil er seinen Markt

Unternehmen, die den ersten Schritt planen, denken europäisch (97 Prozent), aber kaum global (Abb. 4): Überlegungen, die in Richtung Übersee zielen, bilden die Ausnahme (Asien: 15 Prozent, Nordamerika: 16 Prozent). Man

wagt sich Schritt für Schritt vorwärts: 40 Prozent würden sich im Falle einer Internationalisierung zunächst auf das grenznahe Ausland konzentrieren.

kennt. Aber im Vergleich zu uns hat er mit erheblichen Qualitätsnachteilen zu kämpfen. Diese Tatsache ist aber sehr vielen Unternehmern, gerade im Mittelstand, nicht bewusst. Das heißt, wenn ich mich mit meinem deutschen Wettbewerber messe, dann habe ich es immer mit der deutschen Weltklasse zu tun. Ganz anders sieht es aus, wenn ich mit meinen Erzeugnissen in andere Länder gehe. Dort habe ich dann mit dem, was hierzulande Standard ist an Qualität und Produktivität, einen gewaltigen Vorsprung. Außerdem: Die Anforderungen weltweit werden immer komplexer. Nehmen wir nur den Klimaschutz. Wer sich dieser Herausforderung annimmt, mit einem Angebot entsprechender Produkte, Komponenten, Dienstleistungen, der braucht viel technische Expertise. Und da spielen deutsche Unternehmen eine überragende Rolle. Wir bringen die Voraussetzungen dafür mit, wir sind als eine der wenigen Exportnationen in der Lage, mit dem technischen Fortschritt in jeder Beziehung mitzuhalten. Das müssen andere, die sich heute mehr oder weniger auf das Kopieren beschränken, erst einmal schaffen, das heißt: mit diesem rasanten technischen Fortschritt mitzugehen und uns langfristig das Wasser abzugraben. Also da bin ich außerordent-

lich optimistisch. Die Entwicklung geht immer schneller voran, das Wissen nimmt immer mehr zu, die Halbwertszeiten der Produkte werden immer kleiner, und dafür sind wir bestens aufgestellt.

Und doch diese Zurückhaltung von denen, die könnten, aber nicht wollen. Liegt es an mangelnder Förderung?

Förderung hilft – wenn die Entscheidung zur Auslandsexpansion bereits gefallen ist. Aber man muss wissen, dass man kein Unternehmen ins Ausland bringt, indem man einen Fördertopf aufmacht. Das Pferd lässt sich nicht von hinten aufzäumen. Ich kann mit Förderung zur erfolgreichen Umsetzung einer unternehmerischen Entscheidung beitragen, nicht aber eine Entscheidung herbeiführen. Das wäre Subventionitis, verfehlt im Ansatz, weil im Effekt kontraproduktiv. Viel wichtiger ist, dass die Möglichkeiten für Erfolgchancen aufgezeigt werden. Da haben wir einen erheblichen Aufklärungsbedarf, und da muss einfach mehr an Informationen geliefert werden, da muss auch mehr sektoral informiert werden, sozusagen „branchenspezifischer“. Das wäre ein Anliegen an die Branchenverbände, sie müssten sich dieses Themas verstärkt annehmen.

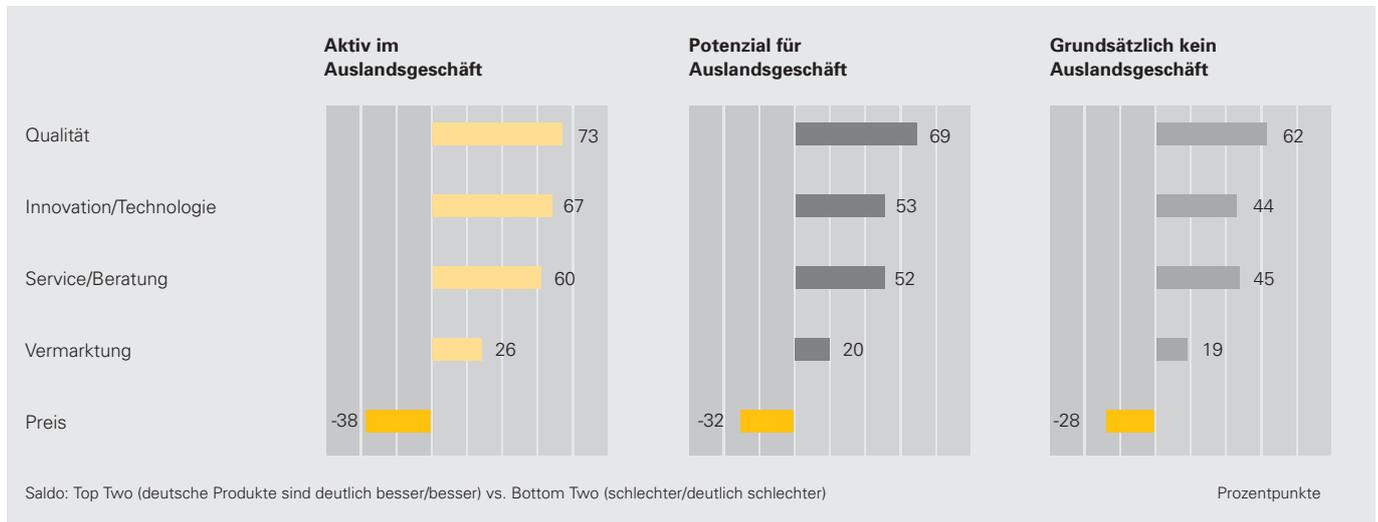
Festzuhalten bleibt: Die deutsche Wirtschaft ist bereits in hohem Maße auf fremden Märkten zu Hause, sie hat aber das Zeug, sich noch stärker im Ausland zu etablieren. Dies bestätigt auch die Einschätzung der globalen Wettbe-

weberfähigkeit (Abb. 5). Der Mittelstand geht in der Summe davon aus, dass deutsche Produkte oder Dienstleistungen in mehrfacher Hinsicht international konkurrenzfähig sind.



5. Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen

Wie gut sind deutsche Produkte/Dienstleistungen der eigenen Branche im globalen Vergleich?



International tätige Unternehmen stellen der deutschen Wirtschaft ein besonders gutes Zeugnis aus. Das ist erfreulich – zumal diese Unternehmen Vergleiche mit dem Ausland aus eigener Erfahrung ziehen können. Aber auch die Unternehmen ohne Auslandsgeschäft halten die Produkte und Dienstleistungen ihrer Branche für wettbewerbsfähig. Es mangelt also nicht an Selbstbewusstsein und die befragten Unternehmen könnten sich durchaus auch auf ausländischen Märkten Chancen ausrechnen.

Bemerkenswert ist das Stärken-Schwächen-Profil im Detail (Abb. 5): 'Made in Germany' steht keinesfalls nur für Qualität, sondern auch für Innovation und Technologie sowie Service und Beratung. Der deutsche Mittelstand weiß, dass ein Vorsprung in Qualität, Innovation und Service unerlässlich ist, um das vergleichsweise hohe Preisniveau deutscher Produkte zu kompensieren. Es gilt das bekannte Wort der Bundeskanzlerin: „Wir müssen so viel besser sein, wie wir teurer sind.“



KUNDEN UND LIEFERANTEN BRINGEN DIE INTERNATIONALISIERUNG AUF TOUREN

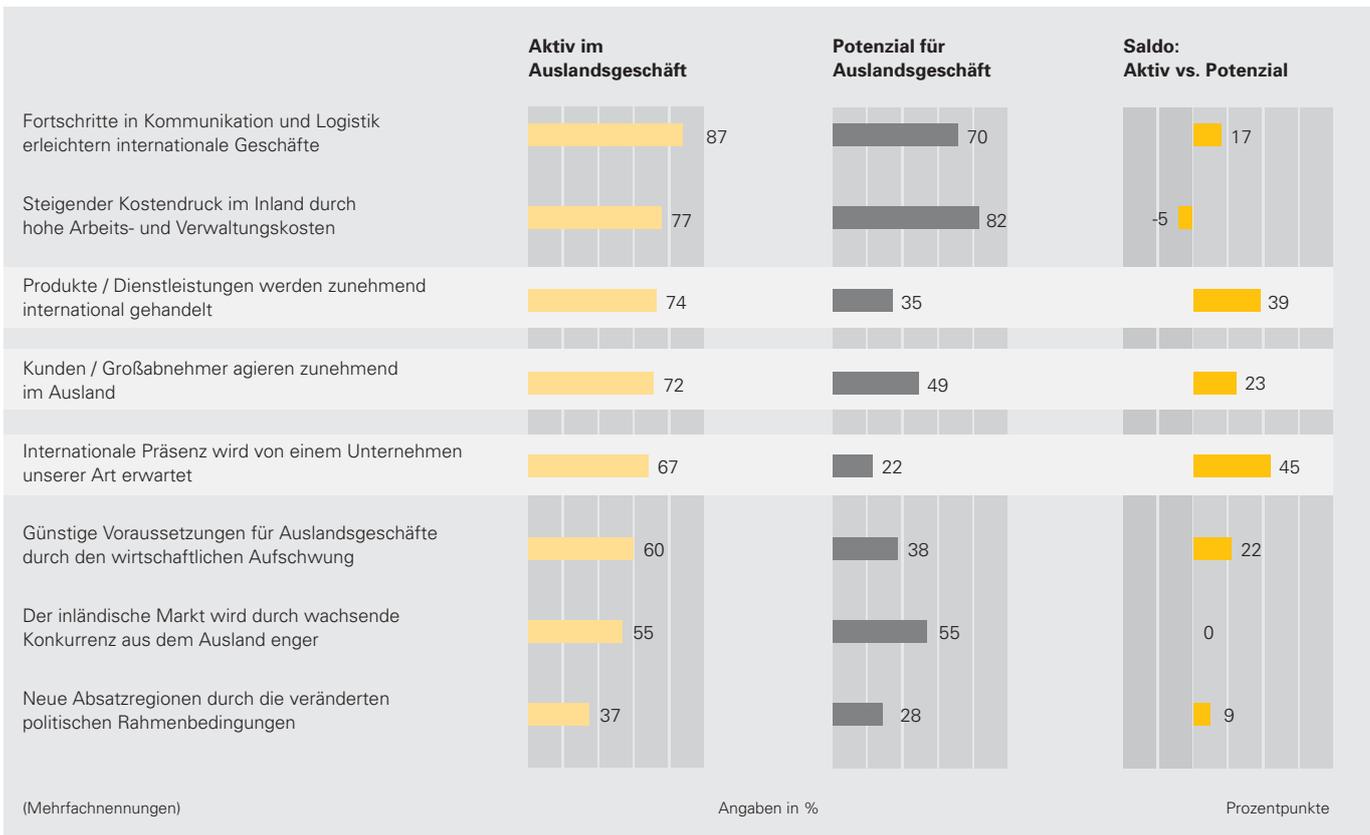
Die Siegerstrategien des Exportweltmeisters sind mit Bedacht gewählt. Auslandsmärkte werden eher reaktiv als aktiv bearbeitet. Man zieht mit, wenn Kunden und Großabnehmer im Ausland ihre Wachstumschancen nutzen wollen und ihrerseits von den Lieferanten internationale Präsenz erwarten. Ein solches Verhalten bedeutet aber auch: Der Mittelstand sucht seine Auslandschancen selten aktiv und gibt häufig das Gesetz des Handelns an Kunden und Wettbewerber ab. Vor allem Unternehmen mit ungenutztem Auslandspotenzial sind traditionell sehr stark auf den deutschen Markt orientiert und geben sich mit dem deutschen Binnenmarkt zufrieden.

Welche Anreize, welche Zwänge führen dazu, dass Unternehmen Auslandsmärkte erschließen? Was unterscheidet auslandsaktive Unternehmen von solchen, die Internationalisierung derzeit allenfalls als eine Option betrachten? Aufschluss darüber gibt Abb. 6.

Die Geschäftspartner geben nur allzu oft den Takt vor: Auslandsaktive Unternehmen haben deutlich häufiger Kunden oder Großabnehmer, die selbst im Ausland tätig sind (+23 Punkte im Vergleich zu Unternehmen mit Auslandspotenzial) und von ihren Lieferanten internationale Präsenz erwarten (+45 Punkte). Die Produkte und Dienstleistungen von international aktiven Unternehmen werden schlichtweg internatio-

6. Internationalisierungsanreize und -zwänge

Auswirkungen der Globalisierung auf die Unternehmen



Dr. Jürgen Meffert, Director, McKinsey & Company Inc.



| der gang ins ausland ist keine picknicktour |

Immer mehr „small giants“ aus aller Herren Länder drängen auf den Weltmarkt – kleine bewegliche Unternehmen mit einem Vorsprung in Technik und Schnelligkeit. Wo bleibt da der deutsche Mittelstand?

Der deutsche Mittelstand ist längst in der Welt zu Hause. Mit einem Anteil von mehr als 35 Prozent am Exportvolumen trägt er maßgeblich dazu bei, dass Deutschland Exportweltmeister ist. Ein Ende der Erfolgsstory ist nicht in Sicht. Allerdings scheitern noch, wie wir in einer unserer Untersuchungen festgestellt haben, im Durchschnitt 25 Prozent der Internationalisierungsprojekte; bei einem Viertel der untersuchten Unternehmen sind es sogar über 50 Prozent. Auch deshalb ist der industrielle Mittelstand bislang weniger stark internationalisiert als Großunternehmen, deren Auslandsgeschäft fast 70 Prozent am Gesamtumsatz ausmacht. Im Mittelstand sind es bislang 30 bis 50 Prozent. Das ist ausbaufähig.

Wie sehen Erfolgsrezepte von Wachstumschampions im internationalen Geschäft aus? Was zeichnet Siegerstrategien aus?

Tatsächlich ist der Projekterfolg einigermaßen unabhängig von der Branche, dem Zielmarkt oder der Unternehmensgröße. Wichtig dagegen sind interne Unternehmensfaktoren wie Strategie, Ressourcen und Kompetenzen. Grundsätzlich alle Strategietypen können zum Ziel führen. Dennoch gibt es Unterschiede: Zum Beispiel sind Unternehmen mit Nischenstrategien wie Spezialisierer und Innovationschampions in den Emerging Markets am aktivsten, was die Absatzinternationalisierung betrifft. Die Kostenführer sind deutlich unterrepräsentiert.

Gibt es dennoch eine Erfolgsformel, die für alle gilt?

Ja. Für alle Strategieansätze lassen sich sechs zentrale Erfolgsfaktoren erkennen: ziellandspezifische Strategie, unternehmerischer Durchgriff, qualifiziertes Führungsteam mit Entscheidungskompetenz vor Ort, angepasster Marketing-Mix, die Absicherung der Kernkompetenzen vor Marken- und Produktpiraterie sowie eine belastbare Systematik in Planung und Kontrolle.

naler gehandelt. Die Nachfrage bestimmt also den Weg ins Ausland (+39 Punkte).

Marktentwicklungen auf der einen Seite und ein gewisser Zugzwang auf der anderen Seite bestimmen die Auslandsstrategie deutscher Unternehmen. Wenn sich die Märkte internationalisieren, wenn Marktpartner ins Ausland gehen, wenn internationale Präsenz zum guten

Ton gehört, nehmen die Unternehmen die entsprechenden Schritte in Angriff. Die Initiative geht also in erster Linie von anderen aus.

Legen deutsche Unternehmen falsche Bescheidenheit an den Tag? Sie entwickeln ihre Märkte zu selten vorausschauend, warten ab. Durch die wachsende Anzahl neuer Anbieter aus dem Ausland wird dies zum Problem: Die Konkur-

Bleiben wir bei der ziellandspezifischen Strategie. Was heißt das konkret?

Ein Markteintritt bringt nur dann Erfolg, wenn das Unternehmen ein klares Wertversprechen bieten kann. Voraussetzungen dafür sind ein exzellentes Marktverständnis sowie ein klarer lokaler Wettbewerbsvorteil. Oft lässt sich die Heimatstrategie nicht international umsetzen. So kann sich ein deutscher Kostenführer beispielsweise in den Emerging Markets schwer tun, da dort die Faktorkosten wesentlich geringer sind als in Europa. Lokale Anbieter lassen sich dann nur schwer unterbieten.

Verstehen die deutschen Führungskräfte die internationalen Märkte nicht oder zu wenig?

Doch, schon. Aber nicht immer sind die strukturellen Voraussetzungen für markt-nahe Entscheidungen vorhanden. Oft fehlt ein qualifiziertes Führungsteam mit Entscheidungskompetenz vor Ort. Das ist aber unbedingt notwendig, denn Entscheidungen sollten schnell und marktnah getroffen werden. Zum Start ist ein hoher Anteil von gestandenen Managern aus dem Mutterhaus notwendig, die eben über die erfolgskritischen Produktkenntnisse sowie Kontakte im Unternehmen verfügen. Ist der Start einmal gelungen, kann eine Firma den Anteil der Führungskräfte aus

der Heimat deutlich reduzieren. Übrigens ist wichtig bei deren Auswahl: Nicht die schicken, auf die man am leichtesten zu Hause verzichten kann. Einen neuen Markt zu erschließen ist keine Picknicktour. Da muss der erste Sturm ran – wenigstens für die ersten drei Jahre.

Müssen es immer Tochtergesellschaften oder Joint Ventures sein, wenn man Brückenköpfe auf neuen Märkten bildet? Warum nicht mehr Fertigungsaufträge, Kapitalbeteiligungen?

Das ist von der Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens abhängig. Tochtergesellschaften können erfolgreich sein, die Lizenzvergabe an lokale Distributoren ebenso. Und zum Thema Kooperation ist zu sagen: Nach unserer Erkenntnis gehen ungefähr 50 Prozent der Absatzprojekte mit Kooperationen einher, am häufigsten in Marketing und Vertrieb. Erfolgskritisch ist, dafür die richtigen Partner zu finden. Hier zählt Klasse, nicht Masse. Die Bandbreite erfolgreicher Markteintritts- und -bearbeitungskonzepte ist enorm. Doch wie immer sich ein Unternehmen entscheidet, die Zügel sollten niemals aus der Hand gegeben werden. Nur wer auch international durchgreifen kann, ist in der Lage, sein Unternehmen wirklich zu führen und Erfolg zu haben.

renz schläft nicht, will sich ein großes Stück des globalen Kuchens sichern und setzt zum Verdrängungswettbewerb auch in den hiesigen Märkten an, was immerhin bereits 55 Prozent der Unternehmen mit ungenutztem Auslandspotenzial beobachten (Abb. 6).

Genau diese Unternehmen sind noch zu stark 'german minded' (Abb. 7). 84 Prozent dieser

Unternehmen geben an, dass das geschäftsstrategische „Erbe“ mit seiner Ausrichtung auf den deutschen Markt bislang von einer Internationalisierung abhielt. Immerhin 66 Prozent sind der Ansicht, dass ihr Absatz in Deutschland ausreichend ist und Auslandsgeschäfte daher nicht notwendig sind. Der Blick ist also getrübt, man widmet sich lieber dem heimischen Stammgeschäft.



Finanzierungsschwierigkeiten sind es jedenfalls kaum, die sich hemmend auf die Mobilität auswirken: Nur 38 Prozent der Unternehmen mit Potenzial rechnen im Fall des Falles mit finanziellen Engpässen.

Das Geld ist also meist da, die Leute allerdings fehlen. 64 Prozent der Unternehmen befürchten, dass sie nicht die richtigen Mitarbeiter für ihre Expansionspläne haben – auch in den Chefetagen. Sie glauben, dass es schwierig werden wird, Führungskräfte zu mobilisieren, die für das internationale Parkett geeignet sind.

7. Einstiegsbarrieren für Internationalisierung

Bei ungenutztem Potenzial



Nina Öger, Geschäftsführerin, Öger Tours GmbH



| unsere stärke heißt qualität |

Unsere Stärke in Europa ist die Vielfalt, die kulturelle genauso wie die der Branchen, der Wissensgebiete und der Produkte. Aber gerade die großen Aufsteiger wie China, die eher das Gegenteil verkörpern, holen mit geradezu beängstigender Geschwindigkeit zu den europäischen Volkswirtschaften auf. Sind wir das Auslaufmodell der Globalisierung?

Das ist in der Tat beeindruckend, was gerade in China und Indien passiert. Ein wesentlicher Unterschied ist allerdings, dass in beiden Ländern ein ungeheurer Leistungswille vorhanden ist, weil sich die Bürger dort einen höheren Lebensstandard erarbeiten. Wir haben den Nachteil, dass wir in Deutschland und in den meisten Ländern in Europa saturierte Märkte haben und die Bürger etwas träge geworden sind. Aber dennoch sind wir kein Auslaufmodell.

Wir müssen nur verstehen, dass wir heute in erster Linie von der Dienstleistung leben, aber im Produktionssektor schlicht dort nicht wettbewerbsfähig sind, wo es um Massenware geht. Das heißt aber nicht, dass wir nicht mehr produzieren sollen,

sondern uns auf Kernkompetenzen und gute Qualität verlassen müssen. Denn bei aller Massenfertigung und weltweiter ‚Gleichmacherei‘ gewinnt gute Qualität immer mehr Bedeutung. Es wird vielleicht in China produziert, aber den Trend geben wir vor, unsere Kreativität ist weiterhin gefragt.

Sie praktizieren in vielerlei Hinsicht den Brückenschlag zwischen den Kulturen. Was sind Ihrer Meinung nach die Erfolgskriterien für transnational operierende Unternehmen? Welche Rolle spielen entsandte Manager aus dem Stammhaus – sogenannte Expatriates-, welche Bedeutung haben Führungskräfte aus dem Ziel-land?

Zunächst einmal ein gutes Produkt oder eine gute Dienstleistung. Doch viel wichtiger ist ein gutes Netzwerk. Man braucht Vermittler und Geschäftsführer aus den jeweiligen Ländern, die einem die kulturellen Unterschiede aufzeigen, die vor Ort den Ton angeben. Beispiel Tourismusbranche: Ein Deutscher hätte es schwer, in Istanbul ohne Unterstützung, ganz auf sich gestellt, eine Incoming-Agentur zu eröffnen, selbst wenn er ein ausgewiesener Experte wäre und z. B. die Bedürfnisse der Deutschen im Urlaub genauestens kennen würde. Ohne Führungskennntnis vor Ort

denn auch die Liste tatsächlicher Umsetzungsprobleme an. Man muss sich erst mit den Rahmenbedingungen im neuen Markt vertraut machen. Dass dazu auch ganz zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten zählen, zeigt Platz drei der Problemliste: der Umgang mit kulturellen Unterschieden in Kombination mit Sprachbarrieren. Hausinterne Hürden und eine wenig geeignete Führungsstruktur haben nur jedem vierten Unternehmen

Probleme bei der Eroberung ausländischer Märkte bereitet (Abb. 8).

Auslandsaspiranten überschätzen die Herausforderungen deutlich (Abb. 8) – vor allem in den Bereichen Finanzierung (+25 Punkte), Know-how (+21 Punkte), Recht (+18 Punkte) und Führung (+16 Punkte). Die von den Unternehmen befürchteten Schwierigkeiten treten allerdings in der Praxis deutlich seltener auf.

würde er auf jeden Fall sehr viel länger brauchen, sich erfolgreich zu etablieren. Das heißt, der Schlüssel liegt in der Personalführung. Zudem ist es wichtig, die Unternehmensmaxime des Stammhauses auch in andere Länder zu transportieren. Nur ist das nicht überall in ausreichendem Maße möglich – gerade in mittelständischen Betrieben sind die Managementpositionen zumeist nicht so besetzt, dass man Führungskräfte entsenden kann. Umgekehrt wäre es sinnvoll, die Auslandsmanager regelmäßig in die Stammhäuser zu holen.

Haben die Entscheider hier zu wenig interkulturelle Kompetenz?

Das würde ich so pauschal nicht sagen, vielmehr haben sie eine zu große Erwartung, dass man Geschäftsmodelle, Unternehmenskulturen und Führungskompetenz eins zu eins übertragen kann.

Auch kleinere Unternehmen, sagt die vorliegende Untersuchung, haben das Potenzial für unternehmerischen Erfolg jenseits der Grenzen. Wie sieht es mit den Einstiegschancen von Newcomern im internationalen Geschäft aus?

Abgesehen davon, was ich gerade ausgeführt habe, ist es gerade für kleinere Unter-

nehmen wichtig, sehr gut vernetzt zu sein. Denn meistens fehlt es ihnen im Gegensatz zu großen Konzernen an Kenntnissen auf allen Ebenen und für alle Eventualitäten. Zu viel ist auf wenige Führungskräfte ausgerichtet, aber man muss wissen, dass der Markt sich nicht nebenbei erschließen lässt; wichtig ist also ein gutes Team vor Ort und Ansprechpartner oder Projektmanager mit klaren Kompetenzen.

Es gibt ja etliche Start-ups, die von Anfang an international tätig sind. Kann man von ihnen lernen? Oder gilt das nur für sehr enge Nischen?

Es hat natürlich auch echte Vorteile, von Anfang an international zu starten, da kann man gegenseitig voneinander lernen, aber die meisten Erfolgsgeschichten beginnen in einem mehr oder weniger homogenen Heimatmarkt.

Beim Thema Internationalisierung hat man vor allem das Verarbeitende Gewerbe im Blick. Dienstleister sind eher inlandsbezogen. Wird das so bleiben? Welche Branchen können punkten?

Finanz- und Versicherungsleistungen, Medien und Touristik, diese Branchen gewinnen an Bedeutung.

Auch die notwendigen strategischen Anpassungen werden im Vorfeld dramatisiert (Abb. 9). Die Unternehmen fürchten, es gelinge ihnen nicht, ausländische Führungskräfte gut in ihre mittelständische Unternehmensstruktur einzubinden (+31 Punkte). Man macht sich Sorgen, dass das Unternehmen umgebaut werden müsse, um den Anforderungen von Auslandsgeschäften gerecht zu werden.

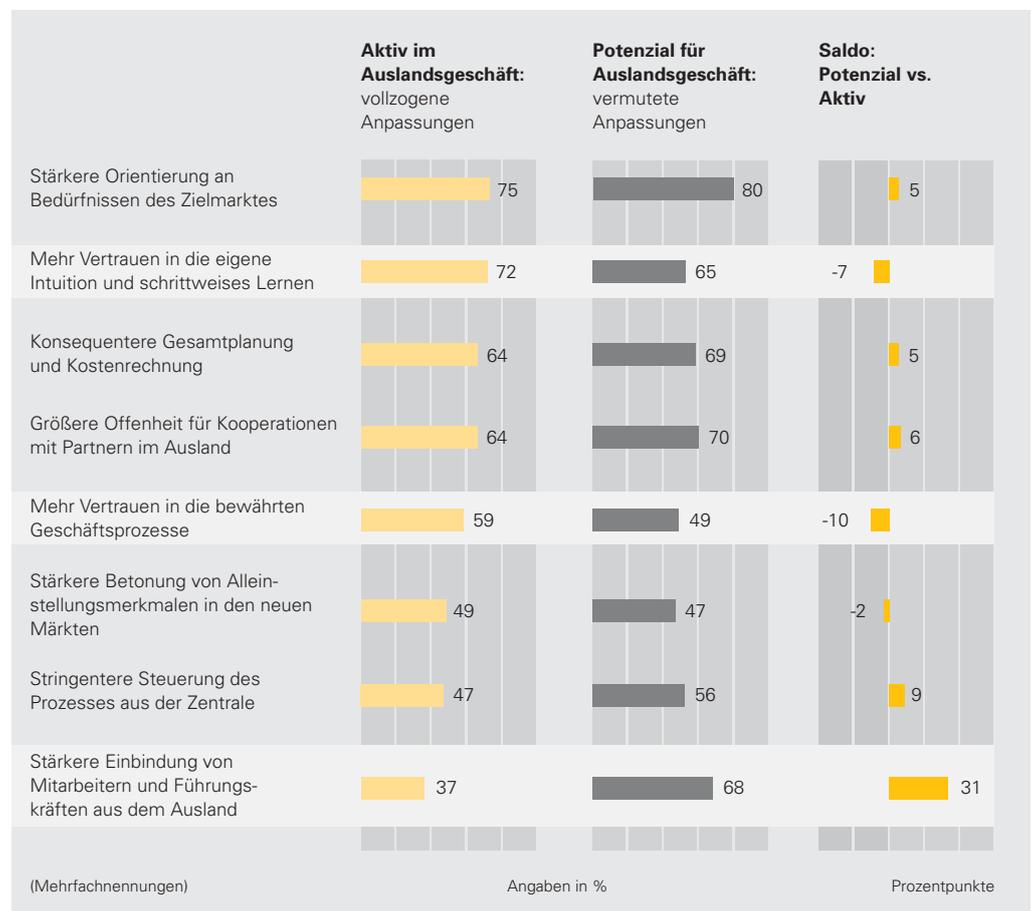
Unternehmen mit Auslandspotenzial unterschätzen in der Sondierungs- und Planungsphase oft, dass sie bewährten Geschäftsprozessen (-10 Punkte) und der eigenen Intuition vertrauen können (-7 Punkte). Die Erfahrung zeigt, dass das Vertrauen in die eigene Stärke zu den zentralen Pluspunkten im Prozess der Internationalisierung gehört.



Die Expansion ins Ausland ist für den Mittelstand, so das Gesamtbild, ein großer Sprung, aber kein Bruch mit Bewährtem. Der Mittelstand kann sich bei der Erschließung von Auslandsmärkten durchaus auf bereits erworbene Kompetenzen, Qualifikationen und Routinen verlassen. Zwar müssen viele Abläufe und Geschäftspraktiken auf ihre Machbarkeit überprüft und angepasst werden, aber bei weitem muss nicht alles neu erfunden werden. Es gilt vor allem die Devise: die ureigenen Stärken ausspielen.

9. Strategische Anpassungen

Vollzogene bzw. vermutlich notwendige Veränderungen im Prozess der Internationalisierung



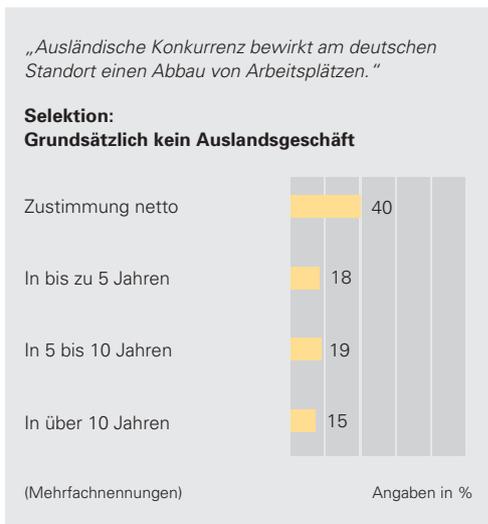


INTERNATIONALISIERUNG SCHAFFT UND SICHERT ARBEITSPLÄTZE IM INLAND

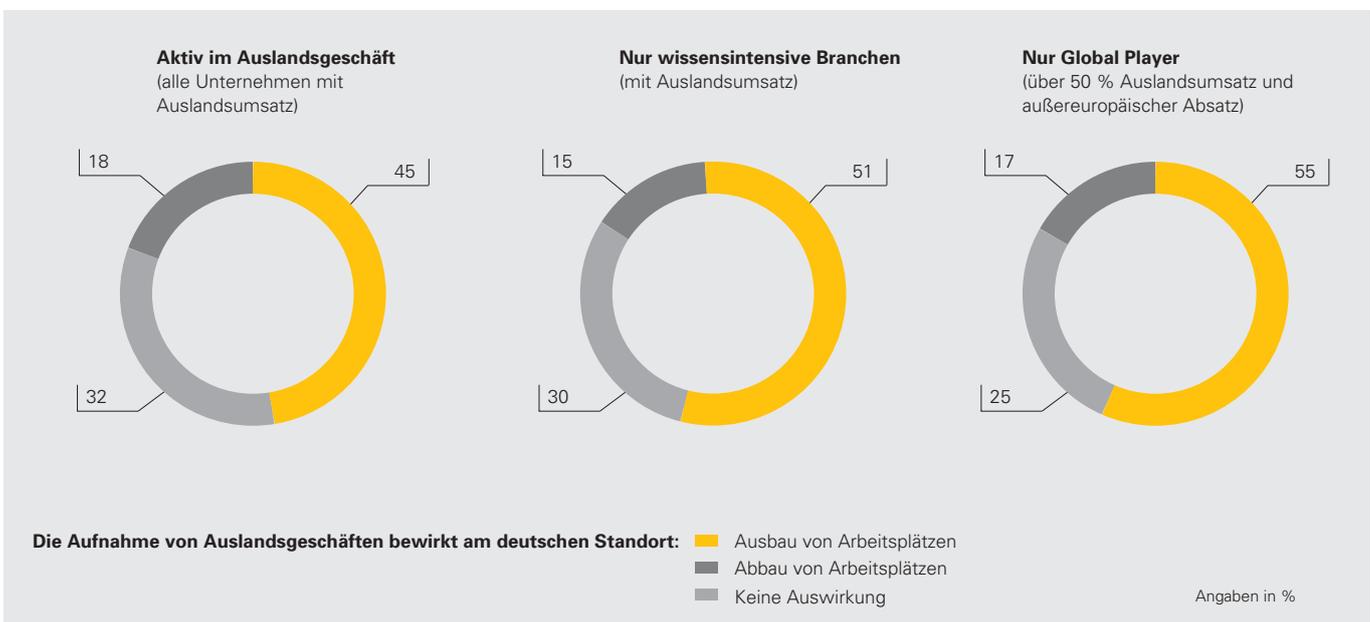
Internationalisierung führt unter dem Strich nicht zum Abbau oder zur Verlagerung, sondern zum Ausbau von Arbeitsplätzen am heimischen Standort – so die Erfahrung auslandsaktiver Unternehmen. Mit positiven Beschäftigungseffekten rechnen insbesondere die Global Player sowie wissensintensive Branchen. Deutschland braucht daher mehr Internationalisierung, um der Gefährdung deutscher Arbeitsplätze durch ausländische Wettbewerber vorzubeugen.

Kritiker der Globalisierung argumentieren immer wieder damit, dass Internationalisierung den Verlust von Arbeitsplätzen im Inland zur Folge habe: Der Mittelstand in Deutschland sieht das durchaus anders. Man erwartet sogar

11. Auswirkungen der Globalisierung auf die heimischen Arbeitsplätze



10. Auswirkungen von Internationalisierungsstrategien auf die heimischen Arbeitsplätze



Prof. Dr. Norbert Winkeljohann, Mitglied des Vorstands PricewaterhouseCoopers AG



/ internationalisierung – ein muss |

Die Untersuchung zeigt: Der Exportweltmeister ist in vieler Hinsicht noch sehr inlandsfixiert. Sind wir zu weltfremd?

Ich glaube nicht. Die Untersuchungsergebnisse zeigen ja auch, dass der Gang ins Ausland ansteht, wenn eine Umsatzgröße erreicht ist, die das zum einen rechtfertigt und zum anderen auch ermöglicht. Und die „Kleinen“ wachsen zunehmend in diese Dimension hinein. Ich pflege zu sagen: Unternehmen, die die Größe des Handwerksunternehmens überschritten haben, müssen international denken und sich dementsprechend auch international aufstellen. Von daher gesehen dürfen wir für die nächsten Jahre zuversichtlich sein. In einzelnen Branchen allerdings könnte sich noch etwas mehr tun, beispielsweise in den High-Tech- und Zukunftsbranchen wie Umwelt, Bio- und Medizintechnik oder Informationstechnologien. Aber auch hier gilt: Die Bereitschaft dazu ist da, das Thema Internationalisierung steht bei vielen ganz oben auf der Agenda.

Trotzdem: Viele Unternehmen üben sich in Zurückhaltung beim „going abroad“, obwohl sie selbst ihre Erfolgsaussichten gar nicht mal so schlecht einschätzen. Fehlt die Lust an der Veränderung, gibt es zu wenig positive Signale, Vorbilder?

Sicher, die Barrieren sind nicht zu übersehen: interne Hürden wie Kapital- und Finanzierungserfordernisse, die zu nehmen sind. Extern: mangelnde Rechtssicherheit, Handelsbarrieren in manchen Fällen, aber auch ganz einfach unzureichende Erfahrung mit den Zielmärkten, mit Formen, Chancen, auch Risiken der Zusammenarbeit im Ausland. Es fehlt jedoch manchmal an den richtigen Fingerzeigen. Das Beratungsangebot von Kammern ist notwendig, aber nicht hinreichend. Zudem haben viele mittelständische Unternehmen oft nur lokale Berater, die – lassen Sie mich das in aller Bescheidenheit sagen – nicht wie unser Haus international vernetzt sind. Best Practice ist also angebracht, und da haben die großen Beratungsgesellschaften einfach mehr Möglichkeiten, beispielsweise Mandanten zu vermitteln, die ihre Erfahrungen im Ausland schon gemacht haben und über praktische Schritte Auskunft geben können.

eher, dass die Konkurrenz aus dem Ausland den heimischen Stellenmarkt in Gefahr bringt. Dies gilt insbesondere für die Arbeitsplatzsituation in Unternehmen, die rein national orientiert sind, weil sie grundsätzlich kein Potenzial im Auslandsgeschäft sehen (Abb. 11). 40 Prozent dieser Betriebe gehen davon aus, dass kurz- oder mittelfristig ein Stellenabbau nötig sein wird. Grund hierfür ist, dass sich Wettbewerber aus dem Ausland auf dem deutschen

Markt ausbreiten und dem Standort Deutschland Wertschöpfungspotenzial entziehen. Dem Arbeitsplatzabbau in Deutschland kann dann durch eigene Internationalisierung entgegen-gesteuert werden (Abb. 11).

45 Prozent aller Unternehmen mit Auslandsgeschäften berichten, dass ihre Internationalisierung zu einem Ausbau von Arbeitsplätzen am heimischen Standort geführt hat.



Ein Viertel der potenziell Auslandsaktiven und zehn Prozent der „Ablehnungsfront“ sind mit einem früheren Versuch gescheitert, jenseits der Grenzen Fuß zu fassen. Da hat man sich offenbar eine blutige Nase geholt?

Richtig. Man kann das aus deutscher Sicht in Richtung Osteuropa sehr gut nachzeichnen. Es gab nach der Grenzöffnung eine große Euphorie. Manche Unternehmen haben den Markt gar nicht erst getestet und stattdessen vier oder fünf Länder gleichzeitig erschlossen. Mit dem Ergebnis, dass sie Verluste erwirtschafteten und sich daraufhin zurückzogen. Heute ist das glücklicherweise anders. Man weiß, dass der Aufbau von Exportmärkten Geld, Zeit und eben auch Ressourcen kostet. Wer dort nachhaltige Erträge erwirtschaften will, der muss vorausblickend analysieren und planen und eine gewisse Ausdauer mitbringen. Das beinhaltet, dass ich mich mit technischen Normen, rechtlichen Anforderungen vertraut mache, eine effiziente Vertriebsstruktur aufbaue, Managementkapazität einplane, Expansionskapital einwerbe und bei alledem in die Rechnung einbeziehe, dass diese Mittel und Ressourcen unter Umständen für Investitionen im Inland fehlen. Man muss also eine Menge Parameter berücksichtigen und dabei auch den „weichen“ Themen, wie interkultureller Kompetenz, Rechnung tragen.

Zum Beispiel?

Wie etwa gehe ich mit Denkmustern im Ausland um, mit religiösen und moralischen Wertvorstellungen, mit Führungsstilen? Man muss wissen, dass, wenn man mit einer chinesischen Gesellschaft einen Vertrag geschlossen hat, das aus chinesischer Sicht erst der Beginn von Vertragsverhandlungen ist, während man bei uns in Deutschland davon ausgeht, dass man bereits Abmachungen getroffen hat, die für beide Seiten verpflichtend sind.

Kann es sein, dass die Skeptiker unter den Mittelständlern lieber in Abwehrstellung verharren als sich auf unkalkulierbare Risiken einzulassen?

Das kann durchaus in Einzelfällen so sein und auch seine Berechtigung haben. Andererseits muss man ganz einfach sehen: Die Wirtschaft globalisiert sich weiter, wir werden immer internationaler, ganz besonders seitdem das Internet die Grenzen von Raum und Zeit gesprengt hat. Man steht also nie vor vollendeten Tatsachen – außer der einen Tatsache, die absolute Geltung hat: Wenn man heute mithalten will im Wettbewerb, ist der Gang ins Ausland ein Muss.

Nur eine Minderheit von 18 Prozent hat Arbeitsplätze abgebaut. Mittelständische Internationalisierung zielt also in der Regel nicht auf Kostensenkung durch Produktionsverlagerung, sondern auf Expansion sowie auf Markterschließung. Der deutsche Mittelstand will teilhaben am globalen Wachstum. Mit positiven Effekten für den deutschen Arbeitsmarkt rechnen insbesondere die mit einem Umsatzanteil von über 50 Prozent im Ausland besonders

aktiven Global Player (55 Prozent) sowie die wissensintensiven Branchen mit hohem Bedarf an qualifiziertem Personal (51 Prozent). Im Umkehrschluss gilt für Unternehmen mit Auslandspotenzial: Wer auf internationale Wachstumsstrategien verzichtet, gefährdet letztlich Arbeitsplätze im Inland.



| 2. strategien der auslandsmarkt-erschließung |

KOOPERATIONEN SIND KEIN ALLHEILMITTEL

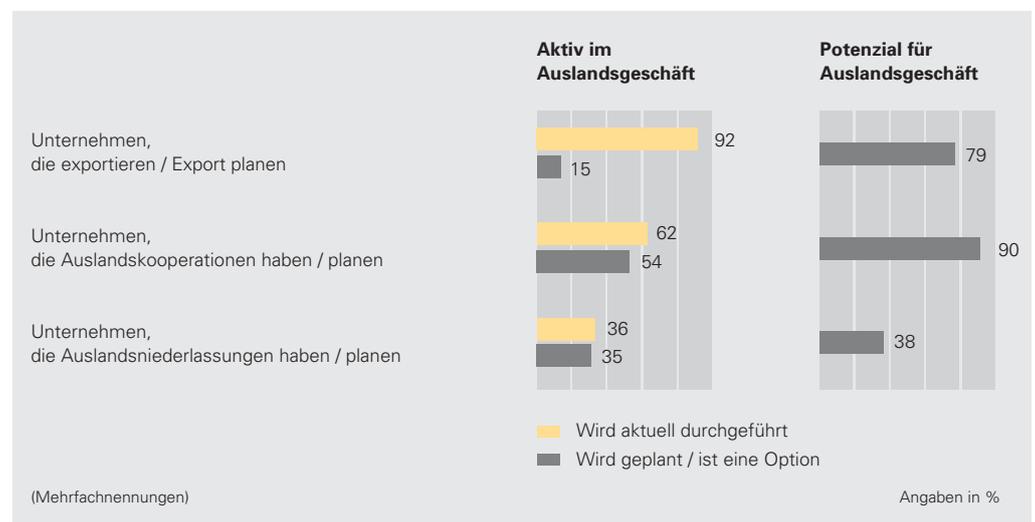
Kooperationen mit ausländischen Partnern boomen und haben ein gutes Image – vor allem bei Unternehmen ohne Auslandserfahrung. Die Global Player berichten dagegen häufiger über negative Effekte. Kooperationen sind hilfreich bei der Erschließung von Auslandsmärkten, aber kein Patentrezept für erfolgreiches Auslandsgeschäft: Ihre Schattenseiten werden von weniger erfahrenen Unternehmen unterschätzt.

Exportstrategien haben über Jahrzehnte hinweg die Internationalisierung des deutschen Mittelstands bestimmt. Auch heute sind direkter und indirekter Export die mit Abstand häufigste Form des Auslandsgeschäfts: 92 Prozent der auslandsaktiven Unternehmen führen Industrie- und Warenprodukte aus. Über eigene Niederlassungen im Ausland – sei es für Vertrieb oder Fertigung – verfügt hingegen nur ein gutes Drittel der international tätigen Unternehmen (Abb. 12).

Kooperationen genießen einen großen Vertrauensvorsprung und dürften auch in den nächsten Jahren oben auf der Tagesordnung stehen. 54 Prozent der auslandsaktiven Unternehmen planen den Ausbau internationaler Partnerschaften. Noch beliebter ist das Thema partnerschaftliche Zusammenarbeit bei Unternehmen mit Auslandspotenzial: Sie denken im Zusammenhang mit der Erschließung von Auslandsgeschäft zu 90 Prozent an Kooperationen – häufiger noch als an Export. Die Unternehmen wollen, so scheint es, ausländische Märkte nicht (mehr) allein, sondern von Beginn an mit Partnern vor Ort und mithilfe von Netzwerken erschließen.

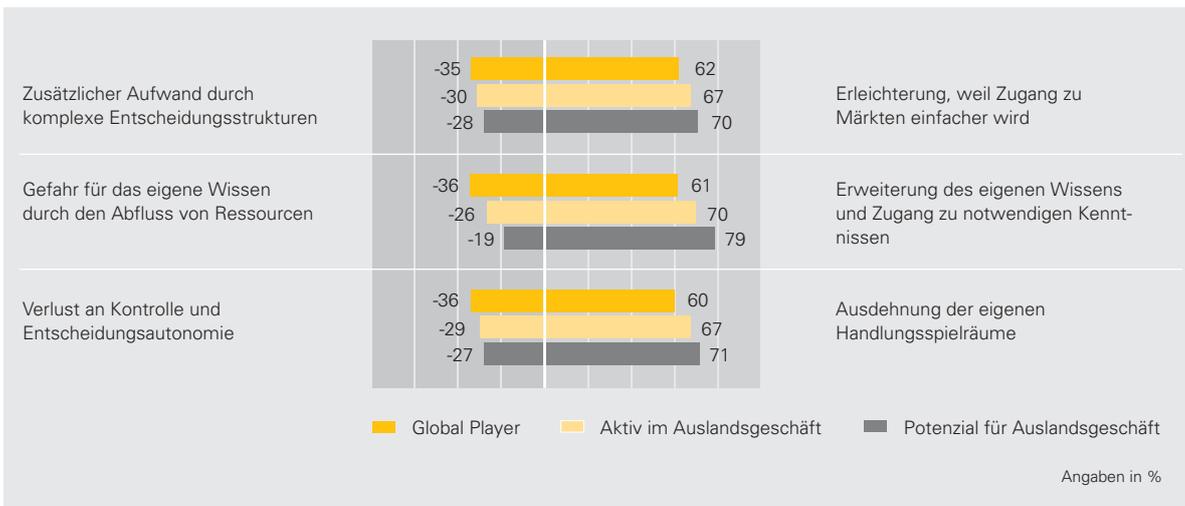
12. Formen der Auslandsaktivität

Aktuell durchgeführte und geplante Formen der internationalen Marktbearbeitung





13. Bewertung von Kooperationen mit ausländischen Partnern



Besonders positiv fällt die Bewertung von Kooperationen, ihrer Chancen und Risiken, bei Unternehmen aus, die noch keine Auslandserfahrung haben (Abb. 13): Für drei Viertel dieser Gruppe überwiegen klar die Vorteile von Kooperationen. Sie versprechen sich einen einfacheren Zugang zu ausländischen Märkten, leichteren Erwerb der erforderlichen Kenntnisse sowie eine generelle Ausdehnung der eigenen Handlungsspielräume.

Der Vergleich mit bereits im Ausland aktiven Unternehmen zeigt, dass Kooperationen im Vorfeld häufig zu positiv eingeschätzt werden. Je mehr Erfahrung Unternehmen im internationalen Geschäft haben, desto kritischer beurteilen sie die Zusammenarbeit mit ihren Part-

nern vor Ort. Insbesondere die Global Player unter den Befragten mahnen zur Vorsicht: Ein gutes Drittel dieser international erfahrenen Unternehmen betont, dass Kooperationen auch zusätzlichen Aufwand, Abfluss von Ressourcen, Verlust von Kontrolle oder die Preisgabe von Wissensvorsprüngen bedeuten können.

Fazit: Kooperationen sind beliebt, sicherlich aber kein Generalschlüssel für den unternehmerischen Erfolg jenseits der Grenze. Sie können eine wesentliche Hilfe im Prozess der Erschließung von Auslandsmärkten darstellen, sind aber auch mit Fingerspitzengefühl zu behandeln. Sie bergen Risiken und der Umgang mit ihnen will gelernt sein.



Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Lehrstuhl für Personalmanagement an der Justus-Liebig-Universität Gießen und wissenschaftlicher Beirat der vorliegenden Studie



| deutschland braucht mehr internationalisierung |

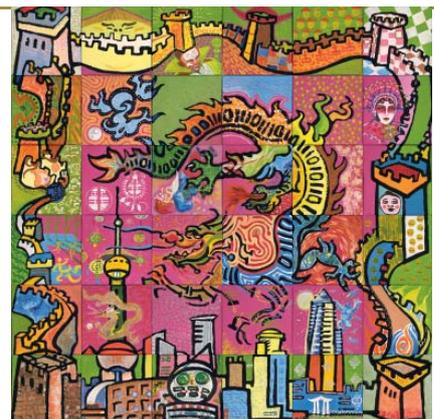
Ist die Internationalisierung für den Mittelstand eine Option oder eine Notwendigkeit? Welche Rolle spielt Wachstum dabei?

In gesättigten nationalen Märkten, die konjunkturelle sowie strukturelle Schwächen aufweisen, ist die Erschließung von Auslandsmärkten zumeist eine der wenigen Optionen auf Wachstum. Nicht die viel diskutierte Standortverlagerung zur Realisierung von Kostenvorteilen stellt das dominierende Handlungsmotiv dar, sondern die Auslandsmarkterschließung. Es darf nicht verkannt werden, dass selbst Mittelständler, die sich gegen eine Internationalisierung aussprechen, letztlich von einer Internationalisierung betroffen werden – nämlich durch ausländische Konkurrenz in ihrem eigenen Heimatmarkt. Ergo: Eine proaktive Strategie, selbst Auslandsmärkte zu erschließen und internationale Wettbewerbsfähigkeit zu gewinnen, verringert die Anfälligkeit im Heimatmarkt.

Was heißt das konkret?

Zum Beispiel, dass der traditionelle Mittelstand auf Erfahrungen von „early internationalizers“ zurückgreift, das sind insbesondere junge Technologie-Unternehmen, die sich bereits im Jahr der Unternehmensgründung internationalisieren. Trotz sehr limitierter Ressourcen schaffen es diese Start-ups, die Risiken der Auslandsmarktbearbeitung so zu reduzieren, dass sie dort erfolgreicher agieren als der traditionelle Mittelstand. Einer der wesentlichen Gründe hierfür ist: Wissensgenerierung durch Netzwerke und Imitation von Best-Practice-Unternehmen im Zielland. Ein weiterer wesentlicher Grund liegt in der Flexibilität und Innovationsfreude. Sie ergreifen neue Chancen und betten diese sogleich in die bestehenden Strukturen ein. Ein Zeichen dafür, dass bestehende Routinen fortwährend zu hinterfragen sind, um nicht durch Trägheit in der Organisation die Chancen für unternehmerisches Wachstum zu vergeben.

Kooperationen sind eine von vielen Möglichkeiten der Marktbearbeitung für die, die im Ausland aktiv sind oder sein wollen. Was ist dran an der Patentlösung Kooperation?



China



Mittelständische Unternehmen sind – bedingt durch ihren beschränkten Ressourcenpool – geradezu auf Kooperationen angewiesen. In Anbetracht der stets komplexer werdenden Umwelt und der damit einhergehenden Ressourcenerfordernisse hat also weithin ein Umdenken in Richtung kooperativer Markteintrittsformen eingesetzt. Dies ist gut und wichtig! Dennoch bergen Kooperationen auch inhärente Risiken. Nehmen wir das Lern-Paradoxon: Lernen ist zur Realisierung von Synergien in internationalen Kooperationsbeziehungen zwingend erforderlich – jedoch kann Lernen, weil es notwendigerweise immer auch Wissensvorsprünge einebnet, die eigene Wettbewerbsposition im Ausland schwächen.

Was folgt daraus?

Um ein bekanntes Wort abzuwandeln: Vertrauen ist wichtig, aber eine einseitige Fokussierung auf Kontrolle führt zu Effizienzeinbußen und Lernbarrieren, welche zum finalen Scheitern einer Kooperation beitragen können. Ähnliches gilt auch für das Verhältnis Unternehmenszentrale und -niederlassung: Eine Zentralisierung der Entscheidungen auf das Stammhaus stößt schnell an Grenzen. Irgendwann ist ein Wechsel zu regio- oder geozentrischen Ori-

entierungen fällig, d. h. eine stärker qualifikationsorientierte Führung unter Einbindung von lokalem Personal. Das Ausmaß an Auslandsentsendungen wird hierbei deutlich reduziert und man setzt stattdessen mehr und mehr auf einheimische Führungskräfte und Mitarbeiter.

Wachstum ins Ausland. Was kommt davon im Inland an? Zum Beispiel am Arbeitsmarkt?

Auch hier sind die empirischen Daten eindeutig: Auf Internationalisierung zu verzichten, gefährdet Arbeitsplätze im Inland. Es sind wie gesagt Markterschließungsmotive und nicht Kostenerwägungen, die der Auslandsexpansion zugrunde liegen. International tätige Mittelständler berichten mehrheitlich, dass ihre Internationalisierung nicht zur Verlagerung, sondern zum Ausbau von Arbeitsplätzen, und zwar in Deutschland, geführt hat. Im Gegensatz dazu schätzt nahezu die Hälfte der rein national orientierten Unternehmen, dass sie kurz- oder mittelfristig durch zunehmende ausländische Konkurrenz zu einem Stellenabbau gezwungen werden. Aus diesen Daten ist klar ersichtlich: Deutschland braucht mehr Internationalisierung, um die Gefährdung deutscher Arbeitsplätze durch ausländische Wettbewerber auszugleichen.

Japan



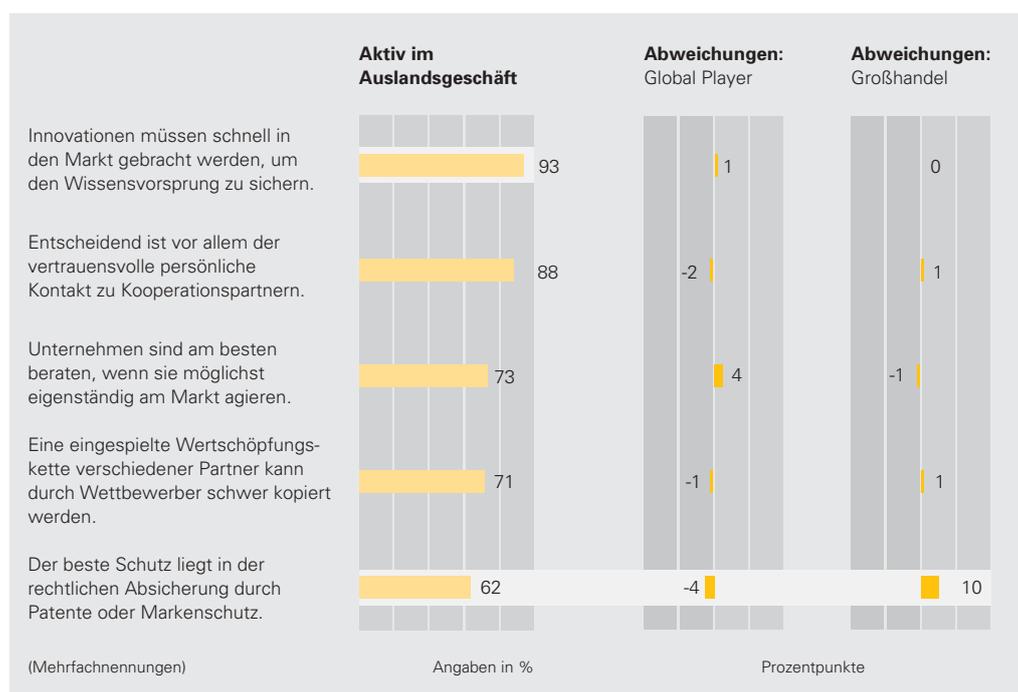
SCHNELLIGKEIT UND INNOVATIONSKRAFT SCHÜTZEN VOR IMITATION UND IDEENKLAU

Im Kampf gegen Plagiate helfen Patente und Markenschutz, so die Erfahrung der auslandsaktiven Unternehmen, nur begrenzt. Es wird, gleichgültig wo und wie, immer mit harten Bandagen gekämpft. Entscheidend sind Geschwindigkeit, Vertriebsstärke und Innovationskraft: Nur durch rasche Markteinführung und effiziente Vertriebskanäle kann ein Wettbewerbs- und damit auch Wissensvorsprung hergestellt und gesichert werden. Time-to-market ist und bleibt allerdings ein zentrales Problem bei der Umsetzung von Innovationen.

Das Thema Plagiate – ein Dauerbrenner: Der Schutz geistigen Eigentums wird im internationalen Geschäft oft zum Problem, gerade auch in der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern. Im Kampf gegen Produktpiraterie und Ideenklau haben Unternehmen mit Auslandserfahrung eine klare Priorität: „Tempo machen“ am Markt, Marktneuheiten schnell in Erfolg ummünzen, mit Innovationen ein temporäres Monopol schaffen. Auf diese Weise können gegenüber Produktkopisten Markteintrittsbarrieren errichtet und First-Mover-Effekte genutzt werden. Vertriebsstärke, so die Erfahrung, ist unabdingbar und schützt geistiges Eigentum. Wer also nicht schnell genug den Fuß in die Tür bekommt und nicht rasch an Boden gutmacht, der hat von vornherein verloren (Abb. 14).

14. Maßnahmen zum Schutz geistigen Eigentums bei Internationalisierung

Aus Sicht von Unternehmen mit Auslandsgeschäft





Markenschutz und Patente werden mit 62 Prozent vergleichsweise selten als probates Mittel zum Schutz geistigen Eigentums genannt (Abb. 14). Insbesondere Global Player bezweifeln die Wirksamkeit (-4 Punkte). Besondere Bedeutung haben Schutzrechte allenfalls für den Handel (+10 Punkte): Sie gelten hier als wichtiges Gütesiegel und zusätzliches Argument im Vertrieb. Vor Plagiaten, so ist jedenfalls zu schließen, schützen Patente nur bedingt.

Geschwindigkeit wird damit zu einer kritischen Größe im globalen Wettbewerb (Abb. 15). Allerdings ist sie zugleich auch die Achillesferse des deutschen Mittelstands. Denn zu lange Umsetzungszeiten sind – gleich nach behördlichen Auflagen – das zentrale Problem bei der Vermarktung von Innovationen, wie die dritte Studie der Initiative UnternehmerPerspektiven vom Frühjahr 2007 zeigte.

15. Probleme bei der Umsetzung von Innovationen



Rüdiger A. Günther, ehemaliger Sprecher der Geschäftsführung der Claas Gruppe



/ wir müssen uns als internationales netzwerk verstehen /

„In Deutschland erdacht – in China gemacht.“
Skandal oder Logik des Wettbewerbs?

Es ist für den Unternehmer sicherlich ein Unding, wenn er feststellt, dass innerhalb kürzester Zeit andere Länder – es müssen ja nicht immer asiatische sein – seine Produkte kopieren, bei all den Vorleistungen, die er erbracht hat: den Aufwand zunächst an Forschung und Ingenieursleistung, um Innovationen zu entwickeln, dann an Know-how, um sie marktfähig zu machen. Nur: Irgendwann werden diese Länder ähnliche Probleme haben, spätestens dann nämlich, wenn sie für ihre eigenen neu- oder weiterentwickelten Produkte Vorsorge treffen und einen Patentschutz etablieren müssen. Dann erledigt sich das Ärgernis quasi von selbst; ich schätze, das wird bei einigen in den nächsten fünf bis zehn Jahren der Fall sein.

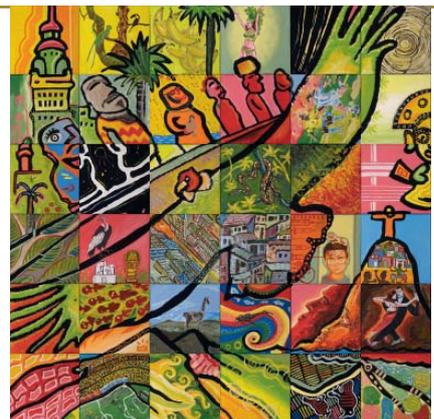
Also das Thema Plagiate niedriger hängen?

Nein, man sollte es natürlich immer wieder thematisieren, denn das hat seine juristische und moralische Seite, die man nicht

unterschlagen darf. Aber man muss wissen, und das bestätigt ja auch die Studie, dass Schnelligkeit, Innovation, Kundennähe, Servicegrad, immer wieder auch die Veränderung und Verbesserung von Produkten diejenigen Faktoren sind, auf die es ankommt. Mit anderen Worten: Das Erfolgsrezept liegt letztlich im rein Unternehmerischen: Bin ich in der Lage, gute Produkte in einem entsprechenden Preis-Leistungs-Verhältnis und einem Service zu liefern, und zwar in allem besser als andere Unternehmen bzw. meine Wettbewerber in anderen Ländern?

Es gibt ja offensichtlich ein Umdenken: Nicht mehr Produktionsverlagerung ist das Allheilmittel gegen wachsenden Wettbewerbsdruck, sondern Standorttreue plus internationale Markterschließung nach dem Motto „Global werden, lokal bleiben“. Eine neue Erfolgsformel?

Es ist sicherlich keine Lösung, alles, was möglich ist, ins Ausland zu verlagern, um vermeintlich günstigere Kostenstrukturen zu schaffen. Man muss vielmehr auch im Heimatmarkt handlungsfähig bleiben, das heißt: die Chancen nutzen, die er bei allen Nachteilen, z. B. bürokratischen Hemmnissen, bietet. Und das sind in erster Linie hohe Produktivität, eine motivierte Arbeit-



Südamerika



/ 3. unterstützung durch banken und politik | BANKEN UND SPARKASSEN ALS GLOBALISIERUNGS- PARTNER DRINGEND GESUCHT

Deutschlands Unternehmen wünschen sich Banken und Sparkassen, die international mehr Gewicht haben. Von ihren Finanzinstituten erwarten sie im Kontext der Globalisierung vor allem Schutz, z. B. vor Übernahmen aus dem Ausland. Offensichtlich hapert es mit den gewünschten Unterstützungsleistungen durch die Hausbanken. Ein gutes Drittel der Unternehmen jedenfalls kritisiert, dass ihre Partner aus der Finanzwirtschaft für ein optimales Betreuungsangebot beim Gang ins Ausland nicht gut

gerüstet sind. Besonders unzufrieden sind Unternehmen mit Auslandspotenzial: Hier müssen Banken ihre Rolle als Impulsgeber und Berater stärker wahrnehmen.

Banken und Sparkassen sind wichtige Berater für mittelständische Unternehmen, wie schon die erste Befragung der Initiative Unternehmer-Perspektiven im Winter 2005/2006 zeigte: Sie zählen – gleich nach den persönlichen Netzwerken – mit ihren Beratungsangeboten zu den wichtigsten externen Partnern (Abb. 16).

16. Auf wen verlassen sich Unternehmer?



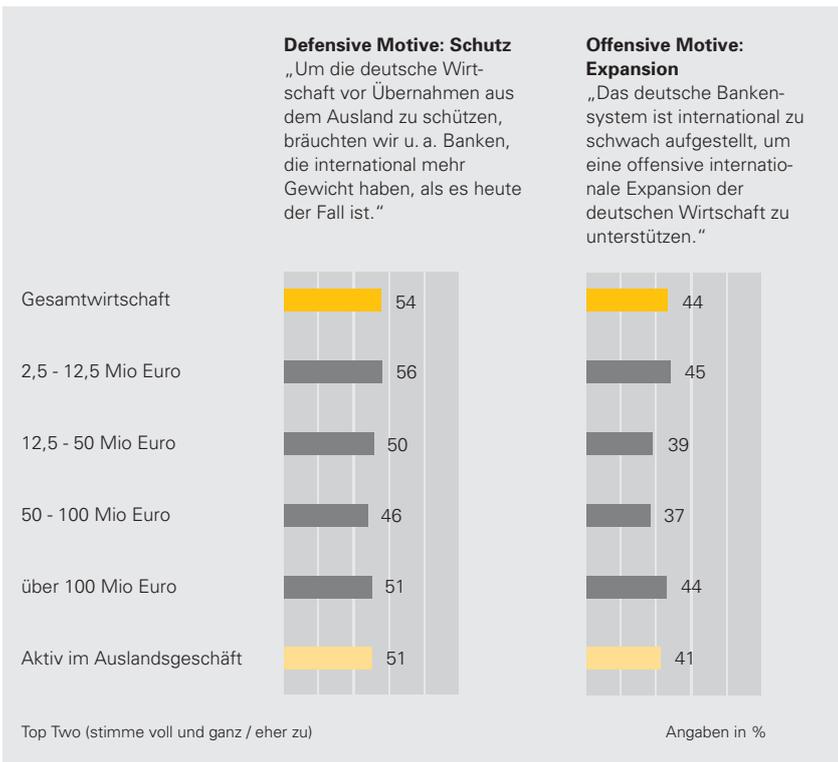
17. Zufriedenheit mit der Hausbank

Mit Blick auf Internationalisierung

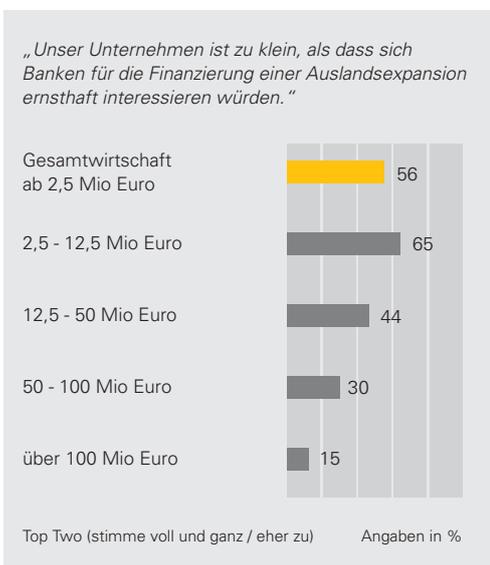




18. Erwartungen an die deutsche Bankenlandschaft im globalen Wettbewerb



19. Banken und Finanzierungsbereitschaft



Wenn es um die Internationalisierung ihrer mittelständischen Kunden geht, werden die Finanzinstitute ihrer Rolle augenscheinlich allerdings nicht immer gerecht (Abb. 17). 38 Prozent der Unternehmen kritisieren fehlende Unterstützung durch Banken und Sparkassen. Sie vermuten, dass ihre Hausbanken im Sinne von Kompetenz und Präsenz im Auslandsgeschäft selbst nicht gut genug aufgestellt sind. Unternehmen mit aktiven Auslandsgeschäften kritisieren ihre Banken etwas seltener (33 Prozent). Besonders unzufrieden sind Unternehmen mit Auslandspotenzial: Diese wichtige Gruppe bemängelt zu 46 Prozent die Kapazitäten ihrer Banken bzw. Sparkassen.

Martin Blessing, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG



| auch die banken müssen sich stärker inter- nationalisieren |

Die Banken gehören zu den wichtigsten Ansprechpartnern, wenn es um das Thema Auslandsgeschäft geht. Sie müssen in konkreten Fragen der Finanzierung aber auch ziemlich viel Kritik einstecken. Warum?

Immer mehr Kunden sind international unterwegs und erwarten von uns Banken, dass wir sie auf diesem Weg begleiten.

Aber offenbar machen wir dies aus ihrer Sicht noch nicht gut genug. Das heißt, wir müssen uns verständlich machen: Jedes Haus muss ein offenes Wort mit seinen Kunden führen und sich erklären, in welche Länder, in welche Märkte es mitgehen kann, ob es dafür auch international gut genug aufgestellt ist. Nicht nur das: Die Banken insgesamt müssen ihre eigene Internationalisierung vorantreiben.

Vor allem kleine Unternehmen beklagen eine mangelnde Unterstützung bei ihren Internationalisierungsplänen. Sind das Partner zweiter Wahl?

Nein, es ist nur so, dass der Beratungsbedarf und der Beratungsaufwand bei vie-

len kleineren Firmenkunden relativ gesehen höher ist. Dies aus dem einfachen Grund, weil sie – sofern sie sich neu auf internationale Märkte zu bewegen wollen – weniger an Erfahrung und Vorwissen mitbringen als bereits auslandsaktive Großunternehmen. Man muss allerdings auch zu einer fairen Preisstruktur im Beratungsgeschäft kommen und einen Basispreis, das heißt eine Art Fixpreis, für den Beratungsaufwand finden. Auch da sollten die Banken in eine ehrliche Debatte mit ihren Kunden eintreten.

Aber die Finanzierung sollte keinen Anlass zur Klage geben. Müssen wir also keine „Kreditklemme“ für den kleineren Mittelstand befürchten?

Das halte ich für ausgeschlossen. Allerdings gibt es immer mal wieder den Fall, dass ins Ausland expandierende Unternehmer einen auf die reine Auslandsaktivität abgestellten Kredit zu Inlandsbedingungen erwarten. Das bedeutet in der Konsequenz, dass das erhöhte Auslandsexpansionsrisiko auf die Bank abgewälzt wird. Das geht natürlich nicht, und das muss immer wieder verdeutlicht werden. Das Risiko der Auslandsexpansion liegt wie bei jeder unternehmerischen Entscheidung in erster Linie beim Unternehmer.

Etwa die Hälfte der Unternehmen wünscht sich eine Bankenlandschaft in Deutschland, die international mehr Gewicht hat (Abb. 18). Defensive Motive stehen dabei im Mittelpunkt: 54 Prozent fordern international starke Banken, um die deutsche Wirtschaft vor Übernahmen aus dem Ausland zu schützen. Mehr Unterstützung bei internationaler Expansion wird hinge-

gen von 44 Prozent der Unternehmen erwartet. Diese insgesamt eher defensive Erwartungshaltung teilen auch die Unternehmen, die selbst aktiv im Auslandsgeschäft sind.

Von großer Bedeutung für die Befragten ist die Finanzierungsbereitschaft (Abb. 19) von Banken und Sparkassen. 56 Prozent der Unternehmen

Die auslandsaktiven Unternehmen zeigen sich im Großen und Ganzen mit ihren Banken zufrieden. Anders die Unternehmen, die Internationalisierung noch als Option betrachten und bisher noch keine einschlägigen Erfahrungen machen konnten. Ist diese Unzufriedenheit vielleicht nur eine Projektion?

Es kann sein, dass das mit einer allgemeinen Bankenschele zu tun hat. Wahrscheinlicher scheint mir aber ein anderer, rationaler Kern. Erfahrene Unternehmen, die bewiesen haben, dass sie das Auslandsgeschäft „stemmen“ können, werden unter dem Gesichtspunkt der qualitativen Bewertung ihrer Leistung doch etwas anders behandelt als die Newcomer auf der internationalen Bühne. Der erste Schritt zur Internationalisierung ist sicher mit mehr Risiko behaftet als die Erschließung des fünften Auslandsmarktes.

Es fehlt an Transparenz bei den Fördermaßnahmen, die sich laut KfW auf 140 unterschiedliche Programme und Einzelmaßnahmen aufsummieren.

Mindestens 140.

Sind da nicht die Hausbanken gefordert, ihr Beratungsangebot zu erweitern, den Weg durch den Dschungel zu zeigen? Oder überlässt man dies lieber den Kammern?

Die Tatsache, dass keiner genau weiß, wie viele Fördermaßnahmen es eigentlich gibt, zeigt das Ausmaß des Wildwuchses an. Wir haben zu viele fördernde Instanzen, zu viele unterschiedliche Programme. Es fehlt ein klares Förderkonzept. Wir als einzelne Bank können dieses Potpourri gar nicht in Gänze abbilden. Wir nehmen unseren Beratungsauftrag aber ernst, nehmen eine Selektion des Angebotes vor, setzen Prioritäten und wählen aus, was für unsere Kunden von Belang ist. Die Filialisten im Einzelhandel können ja auch nicht alle Zahnpastamarken vorhalten, die es auf dem Markt gibt, sondern passen das Sortiment der Kundennachfrage an.

Warum ist das Ausland eigentlich so wichtig? Warum sollte sich Ihrer Meinung nach der Mittelstand Auslandsmärkte erschließen?

Unternehmertum hängt eng mit Profitabilität und Wachstum zusammen. Und es steht unstreitig fest, dass das eigentliche Wachstum in Volkswirtschaften wie China und Indien stattfindet. Diese wachsen einfach schneller als wir in Deutschland oder im EU-Raum. Wenn Sie als Unternehmer stärker wachsen wollen als mit zwei bis drei Prozent wie bei uns, dann müssen Sie in diese Länder gehen, dann müssen Sie diese Märkte besetzen.

fürchten, für die Finanzdienstleister schlichtweg zu klein und damit weniger von Interesse zu sein. Mit 65 Prozent besonders verbreitet ist diese Sorge erwartungsgemäß im kleinen Mittelstand (2,5 bis 12,5 Mio Euro Jahresumsatz). Aber auch größere Unternehmen argwöhnen, dass ihren Interessen von den Banken nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird: Ihr

Anteil liegt in der Größenklasse von 50 bis 100 Mio Euro bei 30 Prozent, ab 100 Mio Euro Jahresumsatz immerhin noch bei 15 Prozent.

Fazit: Mit Blick auf ihr Prestige als Anbieter von Leistungen im Internationalisierungsgeschäft müssen die Banken und Sparkassen sich stärker als Impulsgeber und Berater profilieren.

DIE WIRTSCHAFTSPOLITIK ERREICHT GLOBAL PLAYER UND VORZEIGBRANCHEN, NICHT ABER DIE AUFSTEIGER

Die internationale Expansion der deutschen Wirtschaft wird von der Politik nicht ausreichend unterstützt – diese Ansicht vertreten über die Hälfte der Unternehmen. Der kleine Mittelstand fühlt sich besonders häufig im Stich gelassen. Unzufrieden sind außerdem die Unternehmen, die Potenzial für Auslandsgeschäft haben. Global Player zeigen sich hingegen zufriedener – die Flaggschiffe der Globalisierung werden offensichtlich eher von der Politik hofiert. Auch wissensintensive Branchen fühlen sich besser unterstützt.

Der Mittelstand fordert insgesamt mehr Entgegenkommen von der Politik (Abb. 20): 55 Prozent der Befragten fühlen sich von der Politik im Stich gelassen, wenn es darum geht, international zu expandieren. Dabei gilt: Je kleiner das Unternehmen, desto vehementer die Kritik. Politische Unterstützung, so ist zu schließen, erreicht größere Unternehmen deutlich häufiger als den kleinen Mittelstand. Offen bleibt allerdings, ob die Maßnahmen selbst problematisch sind oder ob die Informationen über geeignete Maßnahmen und Fördermöglichkeiten verbesserungsbedürftig sind.

Eine schlagkräftigere Lobby wird von Deutschlands Unternehmen aus zweierlei Gründen gewünscht (Abb. 21): einerseits als Schutz gegen ausländische Anbieter (65 Prozent) und andererseits zur Unterstützung der Expansion in ausländische Märkte (66 Prozent). Besonders hohe Erwartungen haben die Potenzialunternehmen – also solche, die Internationalisierung planen oder für eine Option halten. Sie mahnen zu über 70 Prozent mehr Unterstützung an. Auslandsaktive Unternehmen sehen seltener Handlungsbedarf (63 Prozent / 64 Prozent). Insbesondere die Global Player sind zurückhaltender in ihrer Kritik (57 Prozent / 59 Prozent): Die Flaggschiffe der Globalisierung erfreuen sich offensichtlich größerer Aufmerksamkeit durch die Politik.

Eine pauschale Bewertung politischer Rahmenbedingungen und Fördermaßnahmen gibt es aber nicht. Das zeigt der Blick auf die Branchen (Abb. 22): Die Abweichungen betragen bis zu 25 Prozentpunkte – je nach aktueller Problemlage.

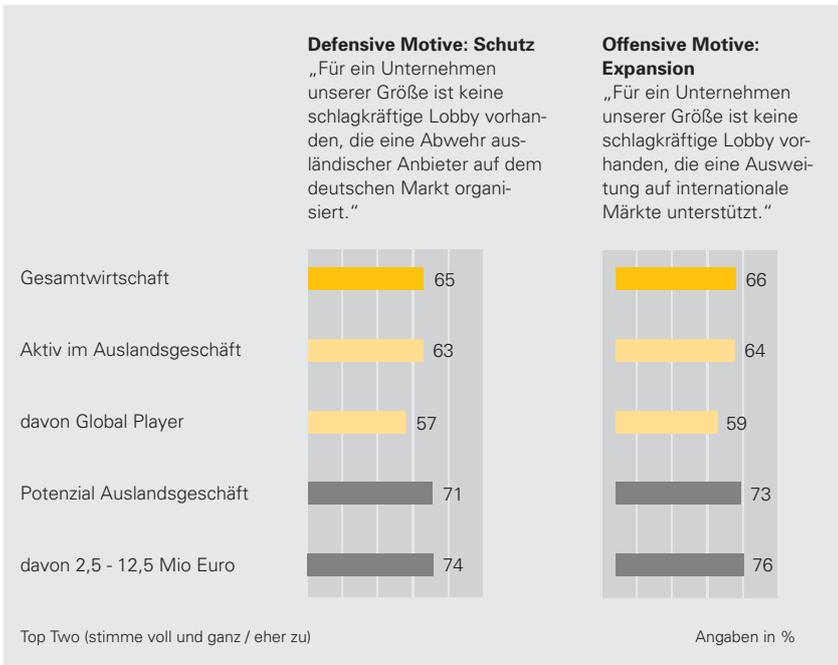
20. Kritik an der Politik

Nach Größenklassen



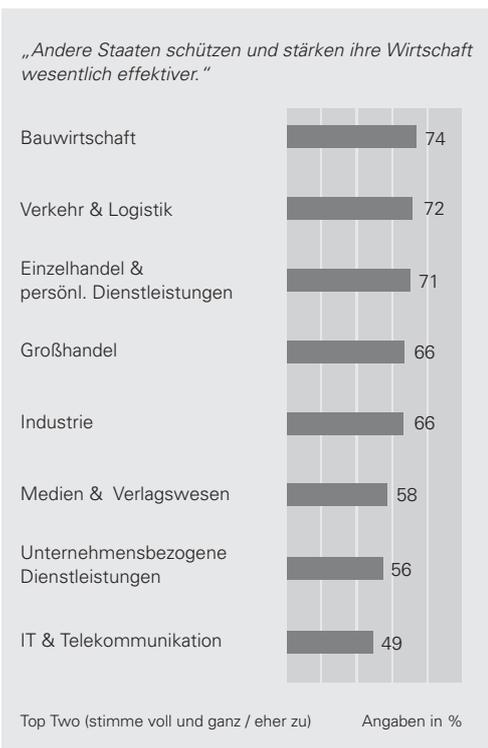


21. Erwartungen an die politische Unterstützung



22. Defizite politischer Unterstützung

Nach Branchen



Die Branchen Bauwirtschaft, Verkehr und Logistik sowie Einzelhandel stellen der Politik ein besonders schlechtes Zeugnis aus (Abb. 22). Über 70 Prozent dieser Unternehmen glauben, dass andere Staaten ihre Wirtschaft effizienter schützen und stärken. Die wissensintensiven Vorzeige-Branchen Medien und Verlagswesen, unternehmensbezogene Dienstleistungen sowie Informationstechnologie und Telekommunikation kritisieren die Politik hingegen schon deutlich seltener. Insgesamt, so ist zu schließen, erreicht die politische Unterstützung vor allem Global Player und innovative Branchen. Andere Adressaten, wie z. B. die eher traditionellen Branchen oder kleinere Unternehmen, bleiben zurück. Die Botschaft des Mittelstands an die Politik ist damit klar: Er braucht deutlich mehr Vertretung der eigenen Interessen.

Hartmut Schauerte, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und Mittelstandsbeauftragter der Bundesregierung



| gezielte außenwirtschaftsförderung macht den mittelstand „weltweit aktiv“ |

Ein Viertel der deutschen Unternehmen hat das Potenzial zur Internationalisierung, bleibt aber abwartend. Und auch von den heute im Ausland tätigen Unternehmen sind viele erst aktiv geworden, nachdem sie einen wachsenden Konkurrenzdruck im Heimatmarkt registriert hatten. Was tut die Politik, um hier Anreize zu schaffen, um zu mehr Initiative anzuregen?

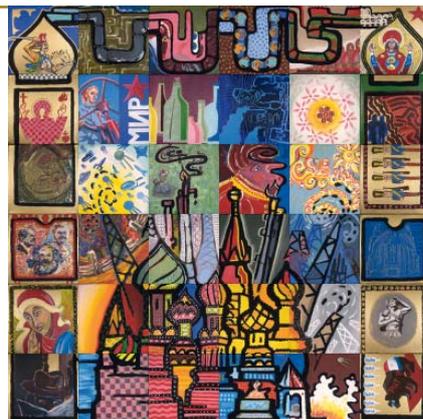
Dass nur ein Viertel der deutschen Unternehmen das Potenzial zur Internationalisierung hat, dürfte eine eher vorsichtige Selbsteinschätzung sein. Deutsche Unternehmen sind in vielen Bereichen innovationsfreudig und flexibel und damit fit für den Weltmarkt. Die Bundesregierung bietet den Unternehmen eine Vielzahl von Institutionen und Instrumenten an, die ihnen beim Schritt in den Auslandsmarkt helfen. Angefangen von den Informationsmöglichkeiten über Auslandsmärkte, die die Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai) den Unternehmen meist kostenlos

bietet, über die Beratungsmöglichkeiten des Auslandshandelskammernetzes bis hin zu den konkreten Absicherungsmöglichkeiten von Auslandsgeschäften in Form von Exportkreditversicherungen und Investitions Garantien.

Letztlich kommt es darauf an, dass die Unternehmen bei ihrer Unternehmensplanung die Möglichkeiten, die das Auslandsgeschäft bietet, kalkulieren und wohlüberlegt berücksichtigen. Gesunde Unternehmen, die allein in Deutschland oder ihnen vertrauten Märkten aktiv sind, nutzen der deutschen Volkswirtschaft mehr als solche, die sich von überzogenen Erwartungen an reale oder vermeintliche Wachstumsmärkte blenden lassen und die damit verbundenen Risiken nicht richtig einschätzen. Aber hier bieten wir ja gerade Informationen und Beratungen an.

Und trotzdem fühlt sich mehr als die Hälfte der Unternehmen oft von der Politik im Stich gelassen, wenn der Gang ins Ausland ansteht. Berechtigte Kritik oder Alibi für mangelnde Eigeninitiative, nach dem Motto: Schuld ist im Zweifelsfall immer die Politik?

Die Bundesregierung unterstützt die Unternehmen wirkungsvoll in ihrem Bestreben,



Russland

sich im globalen Wettbewerb zu behaupten. Dies geschieht nicht zuletzt durch die Schaffung von die internationale Wettbewerbsfähigkeit stärkenden Rahmenbedingungen, sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene. In einer im Rahmen des BDI-Mittelstandspanels im Frühjahr durchgeführten Unternehmensbefragung erreichte die Zustimmung zu den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen im Vergleich zu den vorangegangenen Umfragen einen positiven Höchststand.

Die Bundesregierung verkennt jedoch nicht, dass sich vor allem kleinere und mittlere Unternehmen mit ihren begrenzten Ressourcen bei ihren Exportbemühungen vor besondere Herausforderungen gestellt sehen. Gerade ihnen wird deshalb im Rahmen der Außenwirtschaftsförderung auf vielfältige Weise Unterstützung zuteil.

Zum Beispiel?

Zum Beispiel durch Exportkreditgarantien und andere Instrumente der Risikoabsicherung, die Einrichtung einer Anlaufstelle für die politische Flankierung von Auslandsprojekten im BMWi, die Durchführung von Informations- und Kontaktveranstaltungen zur Erschließung neuer Märkte, die Förde-

rung von Messebeteiligungen etc, etc. Auch das Beratungsangebot der Auslandshandelskammern und das Serviceangebot der Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai) möchte ich erwähnen.

Eine bessere Einbindung des Auslands in die Wertschöpfung schafft Arbeitsplätze im Inland. Richtig? Und wenn ja, was für Jobs? Profitiert davon der Arbeitsmarkt auch „am unteren Ende“?

Die Beschäftigung im Inland hängt auch in Zukunft in besonderem Maße davon ab, wie flexibel die in Deutschland ansässigen Unternehmen den technologischen Fortschritt und die Entwicklungen auf regionalen und globalen Märkten nutzen und mitgestalten. Gute Qualifikation, Wissensvorsprünge und Lernfähigkeit gehören zu den Faktoren, die für die Chancen auf dem Arbeitsmarkt besonders wichtig bleiben. Dies gilt sowohl für die Arbeit in der gewerblichen Produktion als auch für die Dienstleistungen, für hoch Qualifizierte wie für weniger Qualifizierte. Der Arbeitsmarkt muss eigene Anstrengungen fordern und fördern. Je besser dies gelingt, desto eher werden auch gering Qualifizierte an der allgemeinen Entwicklung teilhaben können.

Europa





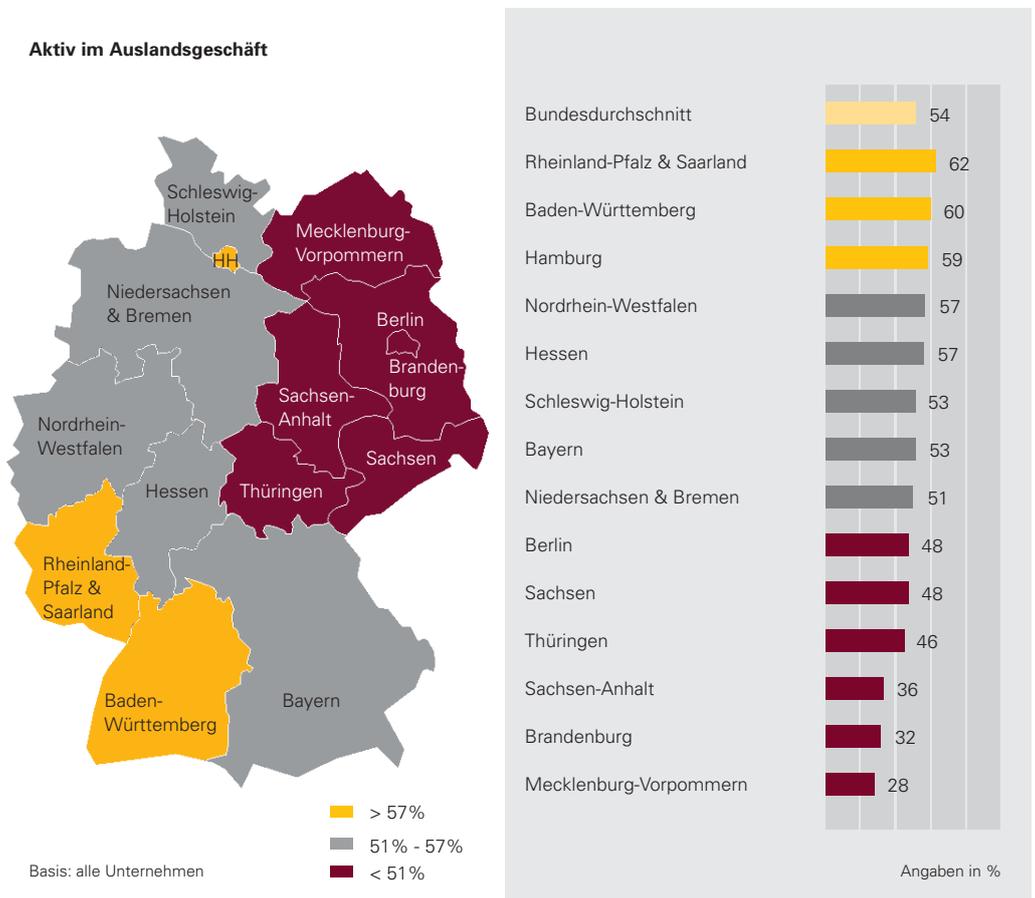
| 4. internationalisierung auf länder- ebene | DER SÜDWESTEN FÜHRT DAS AUSLANDSGESCHÄFT AN, DER CHANCENREICHE OSTEN ÜBT SICH IN ZURÜCKHALTUNG

Die Bundesländer mit dem höchsten Internationalisierungsgrad liegen im Südwesten Deutschlands: In Rheinland-Pfalz und im Saarland sowie in Baden-Württemberg gibt es am meisten Unternehmen mit Auslandsgeschäft, gefolgt von Hamburg. Vergleichsweise schwach vertreten im Ausland sind die Unternehmen aller ostdeutschen Bundesländer. Der Grund dafür ist nicht

mangelndes Interesse an grenzüberschreitendem Geschäft. Außerdem ist das Potenzial zur Internationalisierung hier besonders groß. Aber wer internationale Wachstumsoptionen wahrnehmen will, der muss entsprechendes Know-how über Zielmärkte und Rahmenbedingungen haben. Und genau hieran mangelt es – konstatieren die Unternehmen selbst.

23. Internationalisierungsgrad

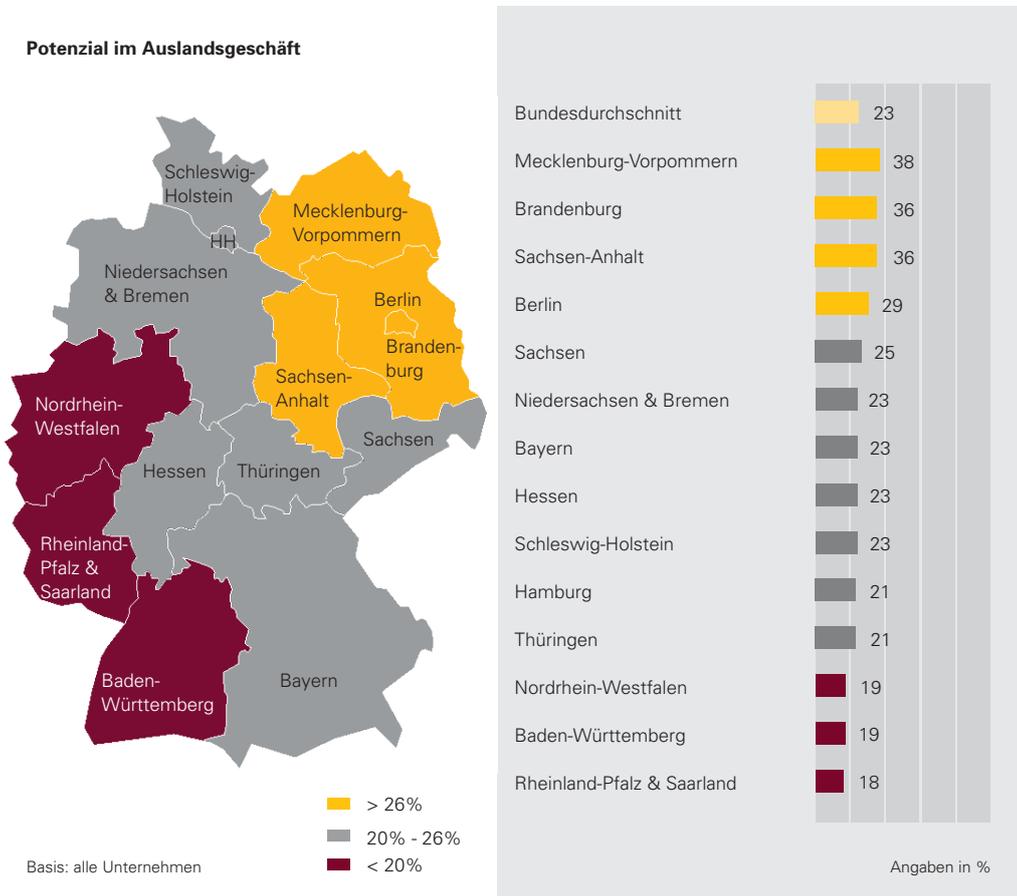
Anteil von Unternehmen, die Auslandsgeschäfte betreiben





24. Internationalisierungspotenzial

Anteil von Unternehmen, für die Auslandsgeschäfte eine Option sind



Die „Internationalisierungs-Landkarte“ Deutschlands zeigt, wo die Unternehmen mit Auslandsgeschäft sitzen (Abb. 23). Überdurchschnittlich viele Unternehmen mit grenzüberschreitendem Geschäft gibt es in Rheinland-Pfalz und dem Saarland, in Baden-Württemberg und in Hamburg.

Deutlichen Nachholbedarf im Auslandsgeschäft haben hingegen alle ostdeutschen Bundesländer (Abb. 23). Der Internationalisierungsgrad von Berlin gestaltet sich mit einem Anteil von 48 Prozent auslandsaktiver Unternehmen noch knapp unterdurchschnittlich. Deutlicher zurück liegen hingegen Sachsen-Anhalt (36 Prozent, das entspricht -18 Punkten im Vergleich zum

Durchschnitt), Brandenburg (32 Prozent, -22 Punkte) sowie als Schlusslicht Mecklenburg-Vorpommern (28 Prozent, -28 Punkte).

Im Osten Deutschlands ist allerdings das Potenzial zur Internationalisierung besonders hoch (Abb. 24). Im Bundesdurchschnitt geben 23 Prozent der Unternehmen an, dass die Auslandsmarkterschließung für sie eine Option darstellt. In Mecklenburg-Vorpommern liegt das Potenzial bei 38 Prozent (+15 Punkte), in Brandenburg sowie Sachsen-Anhalt bei jeweils 36 Prozent (+13 Punkte) und in Berlin bei immerhin 29 Prozent (+6 Punkte).



In den südwestlichen Ländern, die ja schon über einen sehr hohen Anteil international tätiger Unternehmen verfügen, ist das Potenzial für weitere Internationalisierung dementsprechend geringer (Abb. 24). Wenig erstaunlich also, dass sie in der Rangliste die hinteren Plätze belegen.

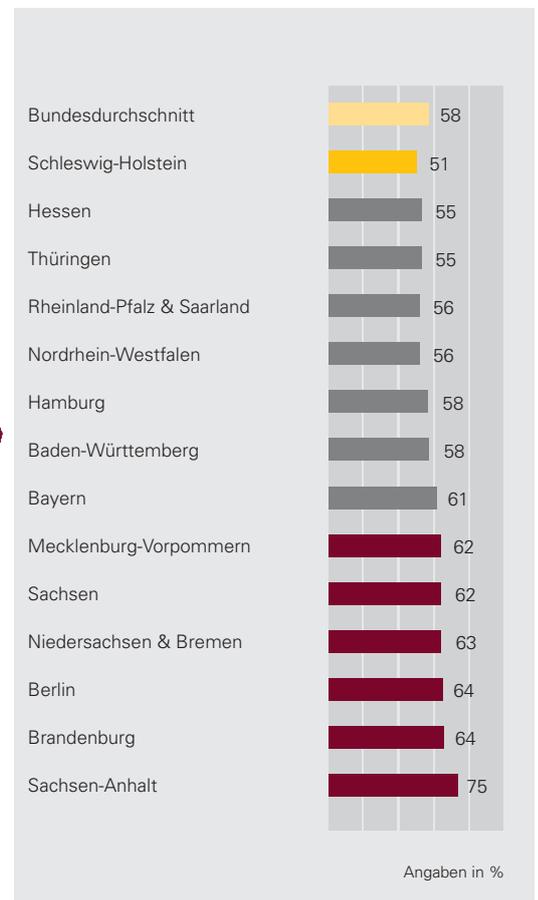
Forciertes Auslandsgeschäft, so darf vermutet werden, ist eine Chance für den Osten Deutschlands. Damit sie besser genutzt werden kann, müssen allerdings die Wissenslücken über ausländische Märkte dringend geschlossen werden (Abb. 25). Die Befragten im Osten, aber auch Niedersachsens und Bremens, führen mangelnde Bereitschaft für Auslandsengagement in erster Linie auf Informationsdefizite und mangelnde Kenntnisse zurück. Ein Ergebnis, das zum Handeln auffordert.

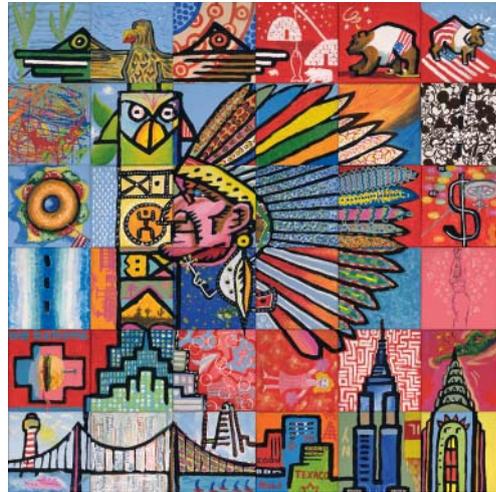
25. Mangelnde Kenntnisse als Problem für Internationalisierung

Anteil von Unternehmen, die mangelnde Kenntnisse über ausländische Märkte als Problem angeben

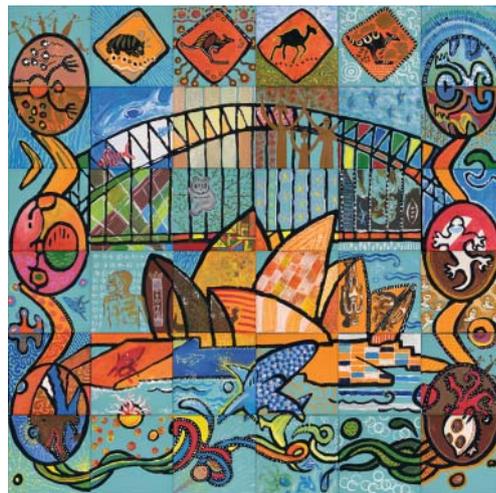


Selektion: Unternehmen mit Auslandsgeschäft oder Potenzial für Auslandsgeschäft





Nordamerika



Australien

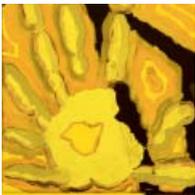
| **porträt der initiative unternehmerperspektiven** |



Einblick



Kompetenz



Netzwerk

Der Name ist Programm: Die Initiative UnternehmerPerspektiven der Mittelstandsbank der Commerzbank greift Themen auf, die den Mittelstand aktuell bewegen. Sie will Antworten auf die drängendsten Herausforderungen geben und neue Perspektiven aufzeigen. Dazu bietet sie Unternehmen, Wirtschaftsexperten, Vertretern von Verbänden, Wissenschaft und Politik eine Plattform für den Austausch. Die Initiative sieht sich ausdrücklich in der unternehmerischen Praxis verwurzelt, denn niemand weiß besser, was Unternehmer bewegt, als sie selbst. Gemäß dieser Maxime sammelt die Initiative die Themen direkt an der Quelle, vorwiegend im persönlichen Gespräch.

Studien schaffen Fakten

Jedes Thema der Initiative wird durch repräsentative Fakten erhärtet. Dazu befragt das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest – im Rahmen einer der größten Umfragen unter Unternehmen in Deutschland – zweimal im Jahr 4.000 Unternehmen. Dies garantiert nicht nur verlässliche Ergebnisse, sondern ermöglicht auch Teilauswertungen, z. B. nach Unternehmensgrößen, Regionen oder Branchen. Die vorliegende Studie ist die vierte, die bei TNS Infratest in Auftrag gegeben wurde.

Die Dokumentationen der Umfragen bieten aber mehr als Fakten: Die Ergebnisse werden vom Beirat der Initiative interpretiert. Neue Akzente werden gesetzt und Diskussionspunkte in die öffentliche Wahrnehmung gerückt, die vielleicht in dieser thematischen Schärfe und in dem entsprechenden Kontext bisher noch nicht erfasst worden sind.

Bundesweite Veranstaltungen für den Austausch

Im Rahmen bundesweiter Veranstaltungsreihen bringt die Initiative die Themen des Mittelstands vor Ort zur Sprache. Sie schafft somit praxisnahe Foren für Austausch und Diskussion. Die UnternehmerPerspektiven bitten bei diesen Veranstaltungen Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu Wort, die das Resultat der Umfrage mit weiteren individuellen Aspekten und Erfahrungen bereichern.

So können Unternehmen im Dialog fundierte Informationen für ihr künftiges Handeln gewinnen, wertvolle persönliche Kontakte aufbauen, die Debatte bereichern und Impulse der Veränderung liefern – in den Regionen und bundesweit.



Der Austausch wird gelebt

Drei große Studien bei jeweils 4.000 Unternehmen und über 50 Veranstaltungen: Die Initiative UnternehmerPerspektiven hat im Jahr 2006 und im ersten Halbjahr 2007 die Grundlagen geschaffen, um dem Mittelstand eine Plattform für den Austausch zu bieten. Und auch für die Zukunft gilt es, Themen des Mittelstands aufzugreifen, Antworten auf die drängendsten Herausforderungen zu geben und neue Perspektiven aufzuzeigen.

Februar 2006 – die Initiative wird gegründet

Die Initiative UnternehmerPerspektiven wurde im Februar 2006 im Rahmen einer nationalen Dialogveranstaltung in Frankfurt am Main gegründet. An diesem Abend diskutierte ein Podium mit den über 300 geladenen Gästen das Thema der ersten Studie: „Wirtschaft in Bewegung – Herausforderungen und Strategien am Standort Deutschland“.

In den darauf folgenden Monaten fanden unter der Leitung von Jan Hofer, Chefsprecher der Tagesschau, die ersten Dialogveranstaltungen in den Regionen statt. Dabei wurde deutlich, wie groß die Bereitschaft der Unternehmer ist, sich persönlich zu engagieren. Dies gab der

Initiative den Anstoß weiterzumachen. Bisher sind drei Studien erschienen, die jeweils mit einer bundesweiten Veranstaltungsreihe begleitet wurden:

- Im Februar 2006: Wirtschaft in Bewegung – diese Studie beschäftigte sich mit den großen Herausforderungen des Mittelstands in den kommenden Jahren.
- Im September 2006: Qualifiziertes Personal als Schlüsselressource – eine Studie zum Thema Bildung und Qualifikation am Standort Deutschland.
- Im März 2007: Zukunft gestalten im globalen Wettbewerb – Innovation als Erfolgsfaktor im Mittelstand

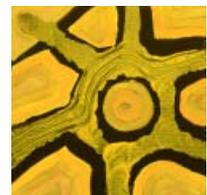
Der Dialog geht weiter

Die vorliegenden Studienergebnisse und Interpretationen bilden wiederum die Basis für bundesweite Veranstaltungen im Herbst 2007.

Für das kommende Jahr sind bereits die nächsten Studien mit angeschlossenen Dialogrunden geplant.



Partnerschaft



Verbindung



Zwiesgespräch

| untersuchungsdesign |

Stichprobenumfang:	4.002 Unternehmen
Erhebungsart:	Telefoninterviews (CATI)
Befragungszeitraum:	18.06.2007 bis 03.08.2007
Befragungspersonen:	Geschäftsführer / Inhaber

Unternehmensgrößen

Kleiner Mittelstand:
2.685 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio Euro)

Gehobener Mittelstand:
1.142 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio Euro)

Großer Mittelstand / Großunternehmen:
175 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio Euro)

Disproportionalitäten zwischen den Segmenten im Vergleich zur Grundgesamtheit (lt. Umsatzsteuerstatistik) wurden durch Gewichtungen ausgeglichen.

Regionen

Die Studienergebnisse der Unternehmerperspektiven sind auch auf Länderebene repräsentativ. Hierzu wurden einzelne Länder über- bzw. untergewichtet sowie die Länder Niedersachsen und Bremen sowie Rheinland-Pfalz und Saarland zusammengefasst. Die ungewichteten Fallzahlen verteilen sich wie folgt:

Baden-Württemberg:	563 Unternehmen	Niedersachsen & Bremen:	341 Unternehmen
Bayern:	651 Unternehmen	Nordrhein-Westfalen:	936 Unternehmen
Berlin:	98 Unternehmen	Rheinland-Pfalz & Saarland:	248 Unternehmen
Brandenburg:	90 Unternehmen	Sachsen:	200 Unternehmen
Hamburg:	125 Unternehmen	Sachsen-Anhalt:	102 Unternehmen
Hessen:	313 Unternehmen	Schleswig-Holstein:	125 Unternehmen
Mecklenburg-Vorpommern:	80 Unternehmen	Thüringen:	130 Unternehmen

Definition der Wirtschaftszweige

Die Definition der Wirtschaftszweige erfolgte auf Basis der Zuordnung der Unternehmen zur NACE-Branchensystematik. Um in der Stichprobe ausreichende Fallzahlen und besonders interessante Wirtschaftszweige einzeln ausweisen zu können, wurde eine von der NACE-Systematik leicht abweichende Zusammenfassung zu Wirtschaftszweigen vorgenommen.



Impressum

Herausgeber:

Commerzbank AG, Zentrales Geschäftsfeld
Corporate Banking, Frankfurt am Main

Konzept und Redaktion:

A&B ONE Kommunikationsagentur GmbH,
Frankfurt am Main

Puzzle Picture Paintings:

KRAX – Lothar Krebs und GAX Axel Gundlach,
Frankfurt am Main

Grafik-Design:

FLEISCHER'S Agentur für Kommunikation
GmbH, Neumühle/Schlangenbad

Durchführung der Studie

TNS Infratest GmbH
Finanzforschung
Stieghorster Str. 66
D-33605 Bielefeld



