

Neue Märkte, neue Chancen – Wachstumsmotor Internationalisierung

UnternehmerPerspektiven

Die Bank an Ihrer Seite



Inhalt

Vorworte	7
Summary	14
I. Das volkswirtschaftliche Umfeld	20
II. Internationaler Absatz	28
III. Internationale Beschaffung und Produktion	44
IV. Unternehmensführung an Auslandsstandorten	54
V. Rolle der Finanzwirtschaft	60
Porträt der Mittelstandsinitiative UnternehmerPerspektiven	66
Untersuchungsdesign und Strukturdaten	68

Wie sieht der Mittelstand seine Chancen im Ausland? Welche Märkte sind derzeit besonders attraktiv? Was bedeutet die Euro-Krise für die Aktivitäten in ausländischen Märkten? Diese und andere interessante Fragen hat die Mittelstandsinitiative der Commerzbank in diesem Jahr nicht nur 4.000 Mittelständlern, sondern auch Wirtschaftswissenschaftlern an deutschen Universitäten und Verantwortlichen an Auslandsstandorten deutscher Unternehmen gestellt. So ist die umfangreichste Studie seit Gründung der UnternehmerPerspektiven entstanden.



Eckdaten der Erhebung

Stichprobenumfang:	4.000 Unternehmen
Kleiner Mittelstand:	2.785 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio. Euro)
Gehobener Mittelstand:	1.050 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio. Euro)
Großer Mittelstand:	165 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio. Euro)

Auslandsstandorte deutscher Unternehmen
Teilnehmer: 145 Führungskräfte von Niederlassungen, Tochtergesellschaften oder Joint Ventures

Ökonomen
Teilnehmer: 145 Dozenten für Volkswirtschaftslehre an deutschen Hochschulen

Die Ergebnisse ausgewählter Fragestellungen sind mit den Ergebnissen von 2007 vergleichbar.



Jens Bonnke wurde in Paris geboren, studierte visuelle Kommunikation in Trier und an der Berliner Universität der Künste und ist heute als Illustrator für deutsche und internationale Auftraggeber tätig. Neben Magazinen und Zeitungen gehören Verlage, Werbeagenturen und Designstudios zu seinen Kunden, darunter Stern, Mare, The New York Times, Geo, SZ Magazin, Zeit, Spiegel, Wired Magazine, Meta-Design und Jung von Matt. Seine Arbeiten wurden u. a. von American Illustration, Communication Arts, 3 x 3 Magazine und in Taschen's „Illustration Now!“ ausgezeichnet. Für seine reduzierten und plakativen Bildideen hat er einen Stil entwickelt, der die Anmutung grafischer Drucktechniken, wie Siebdruck oder Holzschnitt, mit einer kontemporären Bildsprache verbindet. Jens Bonnke lebt und arbeitet in Berlin.

Der Mittelstand erwartet massive politische und wirtschaftliche Folgen der Euro-Krise.

„Neue Märkte, neue Chancen – Wachstumsmotor Internationalisierung“

„Jeder fünfte Arbeitsplatz hängt am Export – Euro-Krise und deutsche Politik haben Sympathien für Deutschland im Ausland gedämpft – Die Abhängigkeit von China wird immer größer.“ So oder so ähnlich klingen die Nachrichten, die wir fast täglich lesen und hören können, wenn es um deutsche Unternehmen im internationalen Wettbewerb geht. Lassen Sie es mich so sagen: eine typisch deutsche Sicht auf die Dinge. Wir neigen zu Vorsicht und sehen erst die Risiken, bevor wir die Chancen sehen. Das gilt auch für mittelständische Unternehmen. Diese Sichtweise hat uns ganz sicher vor so manchem Rückschlag bewahrt und gehört zum Erfolgsrezept des deutschen Mittelstands. Das, was uns stark gemacht hat, hat aber auch seine Nachteile. Wir müssen aufpassen, dass uns diese Grundhaltung in unsicheren Zeiten nicht am Wachstumsprinzip der Wirtschaft zweifeln lässt. 88 Prozent der deutschen Unternehmer, so unsere aktuelle Studie, meinen, man müsse sich auf Grenzen des Wachstums einstellen. Gut zwei Drittel fürchten, es könne Finanzierungengpässe geben. Fast ebenso viele erwarten starke Schwankungen in der Nachfrage und jedes zweite Unternehmen rechnet mit Zahlungsausfällen. Die Zahl der Unternehmen, die im Ausland aktiv sind, ist nur marginal gestiegen. Und lediglich 9 Prozent der bisher auf den deutschen Markt fokussierten Unternehmen ziehen den Gang ins Ausland in Erwägung. Vor fünf Jahren war das noch knapp ein Viertel.

Ungünstige Rahmenbedingungen also für Internationalisierung im deutschen Mittelstand? Eher nein. Denn die Zahlen der Wirtschaftswissenschaftler sprechen eine andere Sprache. Der deutsche Mittelstand nutzt die Skaleneffekte in Europa am meisten und er ist am stärksten internationalisiert – auch über Europas Grenzen hinaus. Über 32.000 deutsche Unternehmen sind mittlerweile im Ausland aktiv. 50 Prozent der deutschen Unternehmen setzen im Ausland ab, 50 Prozent beziehen Produkte aus dem Ausland. Der Umsatz jenseits des Binnenmarkts steigt wieder stetig an und hat sich damit gut von der Krise 2009 erholt. International tätige Unternehmen bauen ihre Geschäfte tendenziell aus und wachsen.

Wie können wir uns diese unterschiedlichen Perspektiven erklären? Internationalisierungswillige Unternehmen starten in verwandten Ländern wie den Niederlanden oder Österreich und bauen mit ihren Erfahrungen ihr internationales Portfolio schrittweise aus. Unternehmen mit Potenzial zur Internationalisierung sind aber momentan zurückhaltend, da sie die Situation in Europa, besonders in Mittel- und Südeuropa, als zu wenig erfolversprechend erachten und sich den Schritt gleich nach



Markus Beumer
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Asien nicht zutrauen. Was wir sehen, ist also ein gewisser Internationalisierungsstau im ersten Schritt. In unserer Befragung 2007 hat sich das anders dargestellt. Da waren diejenigen, die den ersten Schritt noch nicht getan hatten, eher gewillt zu internationalisieren, weil die Rahmenbedingungen in Europa deutlich besser waren. Diese Unternehmen profitieren jetzt auch von ihren Erfahrungen und sind deutlich weniger abhängig von den europäischen Märkten. Sie können auch in Asien, Russland und Amerika wachsen. Autobauer in Deutschland und Frankreich sind dafür gute Beispiele – wer über eine starke Europa-Präsenz verfügt, aber nicht auf die Wachstumsmärkte gesetzt hat, bekommt ein Problem mit der Wachstumsdynamik. Und umgekehrt haben Wachstumsmärkte wie Russland und China deutsche Autobauer die Krise in Europa gut verkraften lassen.

Wir müssen also den Unternehmen, die noch zögern, mehr Mut machen, in die Internationalisierung einzusteigen. Sie brauchen mehr Unterstützung, damit sie die Lernkurve nicht zwangsläufig über die Nachbarn in Mittel- und Südeuropa machen müssen, sondern so viel Wissen haben, dass sie gleich einen Schritt weiter gehen können.

Die Frage ist, wer diese Unterstützungsleistung geben kann. Der Mittelständler – das sehen wir in der Befragung – wendet sich zunächst einmal an andere Unternehmer, die er gut kennt. Unternehmen müssen darüber reden, was ihnen geholfen hat und wie sie ihren Weg gemacht haben. Der Erfahrungsaustausch untereinander ist unersetzbar. Er muss organisiert und intensiviert werden. Auch Kammern, Außenhandelsgesellschaften und nicht zuletzt wir Banken müssen die Unternehmen mit unserem Wissen und unseren Ressourcen unterstützen. Für den Unternehmer ist es dabei wichtig, dass er seine Ratgeber und Partner kennt, dass sie aus der eigenen Region kommen und es möglich ist, mit den handelnden Personen ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Vertrauen ist am wichtigsten, wenn wir Momentum für Wachstum durch Internationalisierung nicht verlieren wollen.

International tätige Unternehmen bestätigen denn auch, dass es richtig ist, den Schritt zu wagen. Ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit nimmt zu, sie werden im Ausland für Qualität, Technik sowie Innovation geschätzt, verbessern sich deutlich beim Service vor Ort und im Marketing. Doch viel zu selten wird laut und öffentlich darüber gesprochen, wie gut das Engagement im Ausland für das Unternehmen ist und wie es auch den Standort im eigenen Land absichert. Es wird immer mehr geklagt als gelobt. Das nehmen dann vor allem die wahr, die noch nicht im Ausland sind. Was wir brauchen, sind mehr Multiplikatoren für den Erfolg von Auslandsstrategien. Mehr Mut zum Mutmachen.



Markus Beumer

Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Den Standort in Bewegung halten



Ulrich Grillo
Präsident des BDI sowie Schirmherr
der vorliegenden Studie

Die Exportstärke des deutschen industriellen Mittelstands ist ein Segen. Als Lieferanten gefragter Waren und produktbegleitender Dienstleistungen können sie Chancen dort nutzen, wo sich die wirtschaftliche Dynamik derzeit so entfaltet, wie wir das in Westeuropa nur noch aus längst vergangenen Zeiten kennen. Auch für das Jahr 2013 sind deshalb die Exportaussichten für die deutsche Wirtschaft insgesamt positiv. Deshalb trotz der deutschen Wirtschaftsleistung der Rezession in der Euro-Zone, obwohl auch hierzulande die Unternehmen mit geringer Dynamik und verhaltenen Konjunkturaussichten konfrontiert sind. Nach einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts im vierten Quartal ist die deutsche Volkswirtschaft 2012 um 0,9 Prozent gewachsen. Das ist wenig, gemessen am Wachstum der vorangegangenen Jahre, im Vergleich zum europäischen Umfeld aber durchaus beachtlich. Der BDI erwartet im laufenden Jahr eine Zunahme der Exporte um mindestens 3 Prozent.

Bei aller Stärke im internationalen Geschäft steht der Mittelstand aber auch großen Herausforderungen gegenüber. Zum einen fürchten viele Unternehmer, dass die Konjunktur im Euro-Raum sich auch in den kommenden Jahren nicht spürbar verbessern wird. Zum anderen ist auch das Wachstum in den jetzt boomenden Märkten wie zum Beispiel China nicht grenzenlos. Im vergangenen Jahr wuchs die Wirtschaft dort schwächer als in den 13 vorausgegangenen Jahren.

Für China, aber auch für andere Wachstumsmärkte gilt, dass Wachstum auch mit einer massiven Industrialisierung in den Ländern selbst einhergeht. Wenn, wie in China, die Standortbedingungen zum Beispiel dank geringer Energiekosten gut sind, dann entsteht hier nicht nur ein potenzieller Markt für die deutsche Industrie. Es wachsen ebenso starke chinesische Unternehmen und damit neue Konkurrenten auf dem Weltmarkt.

Wir sind zu Recht stolz auf den Wirtschafts- und Industriestandort Deutschland. Aber wir müssen aufpassen, dass wir „Standort“ nicht mit „Stillstand“ verwechseln und uns auf unserer vermeintlich sicheren Position ausruhen. Die Märkte kommen nicht zu uns. Deutsche Unternehmer dürfen sich nicht auf den Erfolg ihrer Produkte verlassen. Sie müssen sich Potenziale in verschiedenen Märkten erschließen. Sie dürfen die möglichen Hürden in neuen Märkten nicht scheuen und müssen bereit sein, auf kulturelle Unterschiede einzugehen.

Der Vergleich mit der UnternehmerPerspektiven-Studie von 2007 zeigt, dass der Mittelstand hier schon einen Schritt weiter ist. Deutsche Unternehmer haben erkannt, wie wichtig es für den Erfolg in ausländischen Märkten ist, sich mit den Bedingungen, Möglichkeiten und Erwartungen im jeweiligen Land auseinanderzusetzen.

Einen ganz entscheidenden Faktor für den internationalen Erfolg bildet auch die unternehmerische Bewegungsfreiheit im Industrieland Deutschland. Nur wenn hier wettbewerbsfähige Bedingungen herrschen, können Unternehmen wachsen, den Schritt in ausländische Märkte wagen und im internationalen Geschäft mitspielen. Erfolgreiche Internationalisierung setzt Flexibilität der Unternehmer, aber auch Freiheit von Marktbeschränkungen voraus.

Der Initiative UnternehmerPerspektiven gelingt es seit Jahren, Aufmerksamkeit für Anliegen der Unternehmer zu schaffen. Im Dialog von Unternehmern, Politik, Wissenschaft, Verbänden und Bank erörtern sie Lösungen. Es ist mir deshalb eine Ehre, sie als Schirmherr in ihrer Arbeit zu unterstützen. Erfolgreich ist die Initiative nicht zuletzt deshalb, weil sie durch ihre Befragungen handfestes Datenmaterial liefert, das eine seriöse Diskussion erst ermöglicht. Auf diese Diskussion freue ich mich – und wünsche Ihnen eine anregende Lektüre der vorliegenden Studie.



Ulrich Grillo

Präsident des Bundesverbands Deutsche Industrie (BDI) e. V.

Mehr Schwung für die Märkte der Welt

Markus
Beumer



Der deutsche Mittelstand blickt nach wie vor sorgenvoll und ängstlich auf Europa. Wird die Euro-Krise zu Finanzierungsproblemen führen? Müssen wir uns auf Dauer an stark schwankende Nachfrage gewöhnen? Werden die Unsicherheit und das Fahren auf Sicht zum Dauerzustand? Das sind keine guten Voraussetzungen, um mit Mut und Schwung innerhalb und außerhalb von Europa Wachstum auf fremden Märkten zu suchen. Dabei sind die Rahmenbedingungen gar nicht mal schlecht: Geld ist so günstig wie noch nie, der Zugang zu stark wachsenden Märkten wird immer leichter und der deutsche Mittelstand ist vergleichsweise gut durch die Euro-Krise gekommen. Aber: Die Auflagen der Banken im Kreditgeschäft steigen weiter, die Euro-Krise ist noch nicht durchgestanden und der Dauerzustand unsicherer Rahmenbedingungen trübt die Stimmung.

Anton F.
Börner



Das zeigt sich in Aussagen der deutschen Unternehmer, von denen 88 Prozent Grenzen des Wachstums für möglich halten. Eine so offensichtlich besorgte Grundhaltung im Mittelstand ist alles andere als gut. Wer meint, man müsse sich auf Wachstumsgrenzen einstellen, wird das früher oder später auch tun. Das Vorsichtsprinzip, das den Mittelstand besonders in Deutschland auszeichnet und weit gebracht hat, droht zur Zaghaftheit zu verkümmern. Fragen wir jedoch die Wirtschaftswissenschaftler im Lande, so bestätigen sie zwar, dass die Rahmenbedingungen alles andere als optimal sind. Allerdings sehen sie bei längerfristiger Betrachtung des wirtschaftlichen Geschehens auch die kommenden Chancen. Der Mittelstand, so scheint es, hat diese derzeit etwas aus den Augen verloren.

Rüdiger A.
Günther



Dabei zeigen unterschiedliche Beispiele, wie Unternehmen die aktuellen Herausforderungen beim Gang ins Ausland positiv und erfolgreich meistern können. Joint Ventures und Kooperationen mit Unternehmen aus Deutschland bieten Möglichkeiten, gemeinsam Märkte zu erobern und dabei Risiken oder finanzielle Lasten abzufedern. Wir müssen in Deutschland lernen, stärker aufeinander zu vertrauen, neue Wege zu denken und zu gehen. Nur so können wir auf Dauer im internationalen Konzert mitspielen und unsere Chancen auf Wachstum weiterhin nutzen. Denn häufig sind deutsche Unternehmen allein zu klein, um die großen Herausforderungen anzunehmen. Viele Spezialisten, die in ihrem Segment Weltklasse sind, können die Nachfrage nicht bedienen, wenn Kunden in wachsenden Märkten integrierte Komplettlösungen suchen. Da sind neue Ideen gefragt, wie man diese Einzelangebote bündeln und solche Entwicklungs- und Verkaufsprozesse steuern kann.

Dr. Ulrike
Rondorf



Prof. Dr. Rüdiger
Kabst



Die von den Außenhandelsgesellschaften gebildeten Cluster sind sicherlich ein möglicher Weg, den Gang ins Ausland abzufedern. Aber auch hierzulande sollten sich mehr Unternehmen Gedanken machen, wer ihre Partner sein könnten.

Dass sogar noch mehr Unternehmen als vor fünf Jahren Sorge haben, dass das geistige Eigentum nicht ausreichend geschützt werden kann, ist ein Alarmsignal. Zwar haben gerade die kopierfreudigen Chinesen zuletzt zugesagt, das Problem ernsthaft anzugehen. Das Vertrauen des Mittelstands scheint aber nicht sonderlich groß. Der sicherste Schutz vor Produktpiraterie und Plagiaten dürfte also bleiben, der Konkurrenz im Ausland immer mindestens eine Nasenlänge voraus zu sein.

„Made in Germany“ ist mehr als nur ein Qualitätsversprechen. Auch das bestätigt die Studie eindrucksvoll. Deutsche Unternehmer wissen, dass ihre Unternehmen und Produkte auch deswegen gefragt sind, weil sie innovativer sind, technisch ausgefeilter und – vor allem – weil sie in deutscher Regie entwickelt und gefertigt werden. Darin steckt eine große Chance. Produkte zu kopieren, ist vielleicht möglich, aber Prozess- und Managementkompetenzen sind immer noch stark kulturell geprägt und nicht so leicht zu imitieren. Trotzdem dürfen wir uns nicht auf unseren Lorbeeren ausruhen. Wir sollten uns auch nicht dem Glauben hingeben, dass die ganze Welt Deutschland kennt und deutsche Produkte haben will. Europa als Absender ist eine immer wichtigere Größe.

Was wir also für eine weitere erfolgreiche Internationalisierung deutscher Unternehmen brauchen, ist neben der unbestrittenen eigenen Stärke und der besonderen Vielfalt von Spitzenleistungen ein neues Denken im Mittelstand: Es gilt, mehr Zutrauen untereinander zu haben und mehr Mut, um auch außerhalb Europas Glück und Erfolg zu finden. Die Basis dafür ist – Euro-Krise hin oder her – immer noch gut. Davon sind wir überzeugt.

Der Beirat der UnternehmerPerspektiven



Dr. Jürgen
Meffert



Hartmut
Schauerte



Dr. Peter
Bartels



Dr. Manfred
Wittenstein

Summary

Der Mittelstand erwartet massive politische Folgen der Euro-Krise

Viele mittelständische Unternehmen machen sich Sorgen über den Bestand des Euro-Raums. Man rechnet mittelfristig mit der Insolvenz einzelner Euro-Staaten und dem Auseinanderbrechen der Euro-Zone. Deutsche Ökonomen teilen diese Befürchtungen, sind aber insgesamt optimistischer und rechnen weniger mit ordnungspolitischen Szenarien.

50 Prozent der Unternehmen rechnen mit der Insolvenz einzelner Euro-Staaten, 18 Prozent mit einem Auseinanderbrechen des Euro-Raums. Hier sind sich Unternehmen und Wissenschaft weitgehend einig. 58 Prozent des Mittelstands fürchten mehr Protektionismus in Europa, 48 Prozent den Verlust politischer Handlungsfähigkeit in der EU und 30 Prozent die Eindämmung von Exportüberschüssen. Die Ökonomen sehen das weniger pessimistisch, und kaum jemand kann sich vorstellen, dass die EU den Export bremsen wird.

Deutsche Unternehmen rechnen weltweit mit schwacher Konjunktur

Mittelstand und Wissenschaft erwarten in den nächsten Jahren eine anhaltend schwache Konjunktur. Zwei Drittel der befragten Unternehmen fürchten Schwierigkeiten in der Finanzierung. Dazu kommt die Sorge vor Inflation, schwankender Nachfrage und häufigen Zahlungsausfällen. Ökonomen blicken optimistischer in die Zukunft als Unternehmer.

81 Prozent der Unternehmer rechnen mit einer schwachen Konjunktur im Euro-Raum für die nächsten drei bis fünf Jahre. 56 Prozent erwarten dies für

die Entwicklung der Weltwirtschaft. Unabhängig von Branche und Größe sehen 68 Prozent im Mittelstand wachsende Finanzierungsprobleme auf sich zukommen. Die Wissenschaftler teilen diese Ansicht nicht. Zur Verunsicherung trägt außerdem die Sorge vor starken Schwankungen bei der Nachfrage (64 Prozent), steigender Inflation im Euro-Raum (60 Prozent) und zunehmenden Zahlungsausfällen im internationalen Geschäftsverkehr (52 Prozent) bei.

Grenzen des Wachstums werden zum Thema – gefolgt vom Ruf nach mehr Außenhandel jenseits der EU

Der Mittelstand rechnet mit Grenzen des volkswirtschaftlichen Wachstums. Die Zeichen stehen aber trotzdem klar weiter auf Export. Ein Zurückfahren der deutschen Überschüsse ist für kein Unternehmen eine Option. Ein moderates Lohnniveau soll weiterhin für internationale Wettbewerbsfähigkeit sorgen.

88 Prozent der mittelständischen Unternehmen stellen sich auf Wachstumsgrenzen ein. Gleichzeitig fordern 85 Prozent eine Intensivierung des Außenhandels jenseits der Euro-Zone. Nur 26 Prozent wollen auch mehr Importe, um die Kaufkraft des Auslands zu stärken. Unter den Wirtschaftswissenschaftlern erwartet nicht einmal die Hälfte Grenzen des Wachstums. Abgesehen von der Forderung nach höheren Löhnen, um die Binnenkonjunktur anzukurbeln (32 Prozent), sehen sie in allen Punkten weniger Veränderungsbedarf in der deutschen Volkswirtschaft. 68 Prozent der mittelständischen Unternehmen und 46 Prozent der Ökonomen plädieren für ein moderates

Niveau, damit Deutschland international wettbewerbsfähig bleibt.

Der Mittelstand ist gespalten: Dynamik bei erfolgreich international tätigen Unternehmen – Zurückhaltung beim ersten Schritt ins Ausland

Ähnlich wie 2007 setzt gut die Hälfte aller mittelständischen Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen auch im Ausland ab. Deutlich seltener als 2007 planen Unternehmen ein Engagement im Ausland. Es zeichnet sich eine Zwei-Klassen-Gesellschaft ab: auf der einen Seite Unternehmen mit einem rein nationalen Geschäftsmodell, die Internationalisierung ausschließen oder zurückstellen, auf der anderen Seite international tätige Unternehmen, die mit Erfolg ihre Aktivitäten im Ausland ausweiten.

Internationaler Absatz ist für 55 Prozent der Unternehmen Alltag – das ist nur 1 Prozentpunkt mehr als 2007. Im großen Mittelstand sind es 74 Prozent. Auch in den Branchen gibt es große Unterschiede. Im verarbeitenden Gewerbe sind mit 75 Prozent am meisten Unternehmen internationalisiert, der Großhandel folgt mit 55 Prozent. In Baugewerbe und Einzelhandel setzen nur je 25 Prozent der Unternehmen ins Ausland ab. Nur 9 Prozent der Unternehmen, die rein national operieren, denken derzeit über Chancen auf Absatzmärkten jenseits deutscher Grenzen nach. Der Anteil dieser Unternehmen lag 2007 noch bei 23 Prozent.

Unternehmen mit Potenzial für Auslandsgeschäfte stellen Pläne zurück

Mittelständler ohne Auslandsabsatz sind mit ihrem deutschen Geschäftsmodell mehrheitlich

zufrieden. Im Verzicht auf Auslandsgeschäfte sehen diese Unternehmen meist keine Gefahr.

Für 36 Prozent aller mittelständischen Unternehmen kommt ein Engagement im Ausland grundsätzlich nicht infrage. Diese Gruppe besteht zu 93 Prozent aus Unternehmen des kleinen Mittelstands. 80 Prozent von ihnen sind der Ansicht, dass der Verzicht auf Auslandsgeschäfte für sie keine Gefahr darstellt. 2007 waren nur 63 Prozent dieser Ansicht. Lediglich 4 Prozent glauben, dass ihre Konzentration auf das Inland in den nächsten fünf Jahren zum Problem werden könnte.

Knapp jedes zehnte Unternehmen sieht aufgrund seiner Branchenzugehörigkeit Potenzial im Ausland. Die Rahmenbedingungen halten viele allerdings für schwierig. Das europäische Ausland ist als Absatzmarkt derzeit wenig attraktiv. Das behindert den Eintritt ins internationale Geschäft insgesamt.

9 Prozent der Mittelständler geben an, dass sie konkret Auslandsgeschäfte planen oder dies eine Option ist. 61 Prozent von ihnen sagen, dass ihre Produkte zunehmend international gehandelt werden (26 Prozentpunkte mehr als 2007). 38 Prozent meinen, dass von ihnen eine internationale Präsenz erwartet wird. Auf der anderen Seite erachten aber nur 28 Prozent die Voraussetzungen für Auslandsgeschäfte als günstig.

69 Prozent der Unternehmen, die einen Internationalisierungsschritt planen, rechnen damit, dass der deutsche Markt künftig enger wird. Aber noch häufiger erwarten sie eine schwache Konjunktur

im gesamten Euro-Raum (82 Prozent). Viele, gerade kleine Unternehmen wollen jedoch zunächst Erfahrungen im europäischen Ausland machen. Wenn der erste Schritt ins europäische Ausland aber aufgrund der als zu hoch empfundenen Risiken unterbleibt, ist die übliche sogenannte Establishment Chain der Internationalisierung unterbrochen.

International tätige Unternehmen auf Wachstumskurs: Mittelstand erobert zunehmend Märkte jenseits von Europa und verstärkt Auslandspräsenz

Europa bleibt ein zentraler Markt, der Handel mit den BRIC-Staaten ist aber heute häufig schon die Regel. Zwei Drittel aller international tätigen deutschen Mittelständler nutzen Wachstumschancen jenseits von Europa, Nordamerika und Japan. Die Unternehmen sind vor Ort stärker vernetzt als noch 2007. Der Anteil von Unternehmen mit langfristigen Kooperationen, Niederlassungen und Tochtergesellschaften im Ausland ist gestiegen.

53 Prozent der mittelständischen Unternehmen, und damit fast alle mit Auslandsabsatz (55 Prozent), setzen ihre Produkte und Dienstleistungen im Euro-Raum ab. Weitere Handelspartner sind EU-Mitgliedsstaaten ohne Euro (46 Prozent) und die Schweiz (44 Prozent). 29 Prozent aller Befragten haben Kunden in Nordamerika, 17 Prozent in Japan. 17 Prozent aller Unternehmen setzen ausschließlich auf die Märkte der etablierten Volkswirtschaften. 38 Prozent der mittelständischen Unternehmen bedienen zusätzlich auch Kunden in den BRIC-Staaten und weiteren Schwellenländern. Mittelständische Unternehmer stärken

ihre Position vor Ort und haben im Vergleich zu 2007 bei allen Formen der Zusammenarbeit zugelegt: Jedes dritte mittelständische Unternehmen hat sich vertraglich an ausländische Partner gebunden (Anstieg von 19 auf 33 Prozent). Jedes vierte (Anstieg von 21 auf 25 Prozent) unterhält einen eigenen Auslandsstandort.

Internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen nimmt weiter zu

Die deutsche Wirtschaft wird in der Welt als Qualitäts- und Innovationsführer geschätzt – mehr noch als 2007. Verbessert hat sie sich aus ihrer Sicht bei Service und Beratung. Lediglich bei der Vermarktung deutscher Produkte und Dienstleistungen im Ausland sehen viele Mittelständler noch Nachholbedarf. Insgesamt sind international tätige Unternehmen deutlich selbstbewusster geworden. Die Geschäftskonzepte haben sich bewährt, Marktorientierung bleibt oberstes Gebot.

83 Prozent der Unternehmen mit Auslandsabsatz sagen, ihre Kunden schätzten die bessere Qualität (im Vergleich zu 2007 plus 9 Prozentpunkte), besonders im verarbeitenden Gewerbe. 75 Prozent sehen sich als Innovations- und Technologieführer, 73 Prozent sehen sich auch in Service und Beratung stark aufgestellt. Potenzial besteht bei Marketing und Vertrieb: 49 Prozent der Befragten halten deutsche Unternehmen hier lediglich für durchschnittlich, 40 Prozent für überdurchschnittlich. 49 Prozent geben an, deutsche Produkte und Dienstleistungen schneiden im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz preislich schlechter ab.

Das Selbstbewusstsein ist gestärkt: 75 Prozent können ihrer Intuition stärker vertrauen und im Prozess schrittweise lernen. 69 Prozent, 10 Prozentpunkte mehr als noch 2007, bauen auf ihre bewährten Geschäftskonzepte. 60 Prozent betonen die eigenen Alleinstellungsmerkmale stärker, 11 Prozentpunkte mehr als 2007.

International tätige Unternehmen spüren zunehmend Schwierigkeiten im Auslandsgeschäft, die sie selbst wenig beeinflussen können. Sie nennen Handelsbarrieren, Währungsrisiken und Probleme beim Schutz geistigen Eigentums. Finanzierungsprobleme sind eher die Ausnahme.

Mangelnde Rechtssicherheit, rechtliche Hemmnisse und Handelsbarrieren sind die am häufigsten genannten Schwierigkeiten (58 Prozent). Für 50 Prozent sind Währungsrisiken ein Hemmnis, vor fünf Jahren waren es nur 38 Prozent. Für 40 Prozent aller Unternehmen mit Auslandsabsatz ist der Schutz geistigen Eigentums eine große Herausforderung. Das sind immerhin 13 Prozentpunkte mehr als 2007. Unternehmen mit Absatz in BRIC-Staaten und Schwellenländern sind für dieses Problem besonders sensibilisiert.

Global Sourcing wird zum Regelfall

Knapp die Hälfte aller mittelständischen Unternehmen kauft Produkte oder Dienstleistungen im Ausland ein. Häufig wird nicht nur im europäischen Ausland, sondern auch in den BRIC-Staaten und anderen weit entfernten Märkten eingekauft. Jeder fünfte deutsche Mittelständler produziert selbst im Ausland.

48 Prozent aller mittelständischen Unternehmen beschaffen Produkte oder Dienstleistungen im Ausland oder lassen sie dort herstellen. Der Branchenvergleich zeigt, dass der Großhandel (61 Prozent) und das verarbeitende Gewerbe (57 Prozent) am häufigsten im Ausland beschaffen, das Baugewerbe hingegen besonders selten (25 Prozent). 26 Prozent aller Unternehmen nutzen die Vorteile internationaler Arbeitsteilung ausschließlich bei der Beschaffungsseite und verkaufen selbst nicht ins Ausland.

45 Prozent aller Mittelständler, und damit fast alle Unternehmen mit internationaler Beschaffung (48 Prozent), kaufen im Euro-Raum ein, 30 Prozent auch in EU-Mitgliedsstaaten ohne Euro. Nur 17 Prozent beschränken sich aber auf die etablierten Volkswirtschaften in Europa, Nordamerika und Japan. 31 Prozent der Betriebe kaufen überall in der Welt ein. China ist der beliebteste Handelspartner (25 Prozent), gefolgt von Indien (12 Prozent) und Russland (7 Prozent).

21 Prozent aller mittelständischen Unternehmen stellen Produkte oder Vorleistungen selbst im Ausland her. Weitere 10 Prozent planen entsprechende Aktivitäten. Große Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 100 Millionen Euro produzieren besonders häufig (56 Prozent) im Ausland.

Wettbewerbsvorteile durch „Made in Germany“ und „Managed in Germany“

Wer im Ausland einkauft oder produziert, nutzt Vorteile für die Preis- und Angebotsgestaltung. Internationale Kunden legen vor allem Wert darauf, dass ein deutsches Unternehmen die Qualität garantiert und den Produktionsprozess steuert.

Für 53 Prozent der Befragten liegt ein zentraler Nutzen von Global Sourcing im günstigen Preis. 56 Prozent können über internationale Beschaffung ihr Sortiment erweitern, 39 Prozent sehen einen Imagegewinn und 21 Prozent der Befragten berichten von besserer Qualität.

Internationale Kunden achten darauf, dass ein deutsches Unternehmen den Produktionsprozess steuert. Diese Erfahrung machen 79 Prozent der Unternehmen mit Auslandsabsatz. Erst an zweiter Stelle steht die Herstellung der Produkte oder Dienstleistungen in Deutschland (63 Prozent). „Made in Germany“ wird durch „Managed in Germany“ erweitert. Innovationsstarke Unternehmen aus dem Maschinenbau, aus der Metall- und Elektroindustrie sowie der chemischen und pharmazeutischen Industrie unterstreichen die Bedeutung der Prozesssteuerung.

Die strategischen Potenziale von Auslandsstandorten: mehr als nur der Markt

Jedes vierte mittelständische Unternehmen hat mindestens einen Auslandsstandort, der primär der Markterschließung dient. Qualifikation der Mitarbeiter und interkulturelle Verständigung gelten dort als Schlüsselfaktoren für den Erfolg. Investitionsentscheidungen

und die strategische Marktbearbeitung vor Ort bergen das höchste Konfliktpotenzial zwischen Zentrale und Auslandsstandort.

25 Prozent der Unternehmen haben heute mindestens einen Standort im Ausland (plus 5 Prozentpunkte zu 2007). Bei Unternehmen mit einem Umsatz über 100 Millionen Euro im Jahr sind das 65 Prozent. Besonders das verarbeitende Gewerbe (plus 7 Prozentpunkte) und der Dienstleistungssektor (plus 8 Prozentpunkte) haben ihre Auslandspräsenz ausgebaut. Im Baugewerbe (10 Prozent) und im Einzelhandel (5 Prozent) sind Auslandsstandorte eher selten.

Auslandsstandorte dienen dem deutschen Mittelstand in erster Linie als Zugang zu regionalen Absatzmärkten (96 Prozent) und zur Intensivierung der Kundenbindung (83 Prozent). Kostensenkung ist eine weitere zentrale Funktion der Auslandsstandorte, sowohl bei der Beschaffung als auch bei Arbeits- und Personalkosten.

Die Auslandsstandorte sehen weitere Nutzenpotenziale. Jeweils 59 Prozent haben besseren Zugang zu qualifiziertem Personal (plus 5 Prozentpunkte zur deutschen Stichprobe) und zu strategischen Kooperationspartnern (plus 31 Prozentpunkte). Einig sind sich etwa drei Viertel aller Unternehmenszentralen und Auslandsstandorte darin, dass sie bürokratische Hürden überwinden und übergreifende Qualitätsstandards im Ausland einhalten müssen. Personalthemen sind für die Auslandsstandorte wichtiger als für die deutschen Zentralen:

Für 82 Prozent ist die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter (plus 13 Prozentpunkte), für 71 Prozent die interkulturelle Verständigung (plus 8 Prozentpunkte) eine zentrale Herausforderung. Aus deutscher Sicht liegt Konfliktpotenzial zwischen Unternehmenszentrale und Auslandsstandort in der Abstimmung der regionalen Geschäftsstrategie (52 Prozent), in der Entscheidung über Investitionen (47 Prozent) und in der Einschätzung von Marktchancen (46 Prozent).

Die Kritik an Banken und Sparkassen ist rückläufig, der deutsche Mittelstand fordert aber mehr Engagement für kleinere Unternehmen

Im Vergleich zu 2007 geht die Kritik an Banken und Sparkassen zurück. Ein Drittel der Unternehmen hält das deutsche Bankensystem allerdings immer noch für zu schwach aufgestellt, um das Auslandsengagement deutscher Unternehmen zu unterstützen. Die befragten Ökonomen teilen diese Einschätzung nicht. Einig sind sie sich mit dem Mittelstand, dass sich Banken und Sparkassen zu wenig für die Internationalisierung kleiner Unternehmen engagieren. Verbesserungsbedarf sehen die Unternehmen vor allem in der strategischen Beratung.

Waren 2007 noch 44 Prozent aller Unternehmen der Ansicht, das deutsche Bankensystem sei zu schwach aufgestellt, um den Mittelstand adäquat im Ausland zu unterstützen, sind dies Anfang 2013 nur noch 32 Prozent. 27 Prozent sehen die Hausbanken für die Anforderungen internationaler Geschäftstätigkeit nicht gut genug gerüstet (2007 noch 38 Prozent).

Aber: 49 Prozent haben den Eindruck, aufgrund ihrer Größe für die Finanzdienstleister wenig interessant zu sein. Nur 16 Prozent der Ökonomen äußern Kritik an der internationalen Aufstellung der deutschen Bankenlandschaft und 15 Prozent zweifeln an der Kompetenz der Hausbanken. Allerdings bekräftigen 49 Prozent, dass Banken und Sparkassen sich zu wenig für den kleinen Mittelstand engagieren.

International tätige Unternehmen sehen Nachholbedarf in der strategischen Beratung: bei der Beurteilung von Risiken (52 Prozent), bei der Information über Auslandsmärkte (47 Prozent), beim Verständnis individueller Geschäftsstrategien (47 Prozent) und bei der Entwicklung individueller Lösungen für Länder in schwierigen politischen oder wirtschaftlichen Verhältnissen (46 Prozent). Kritik an der operativen Kompetenz ist seltener. Am häufigsten gibt es Probleme bei der Absicherung von Währungsrisiken (45 Prozent) und generell im Auslandszahlungsverkehr (43 Prozent). 42 Prozent der Unternehmen wünschen sich eine stärkere regionale Präsenz ihrer Bank im Ausland. In Bezug auf Finanzierung äußern nur 38 Prozent der mittelständischen Unternehmen diesen Wunsch.

Die befragten Standorte im Ausland sind mit ihren Bankpartnern insgesamt zufriedener. Sie erwarten allerdings häufiger von ihrem Bankpartner individuelle Lösungen für schwierige Länder (plus 8 Prozentpunkte) und mehr Präsenz vor Ort (plus 8 Prozentpunkte).

I. Das volkswirtschaftliche Umfeld

Der Mittelstand erwartet massive politische und wirtschaftliche Folgen der Euro-Krise.



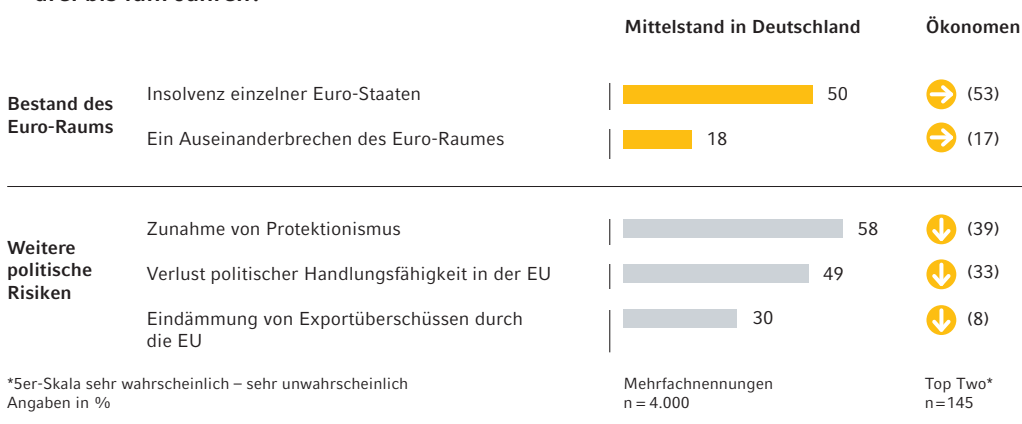
Der Mittelstand rechnet mit massiven politischen Folgen der Euro-Krise

Deutsche Unternehmen sehen mit Sorge auf das politische Europa: Jeder zweite Befragte rechnet mittelfristig mit der Insolvenz einzelner Euro-Staaten und immerhin fast jeder fünfte mit einem Auseinanderbrechen der Euro-Zone in den nächsten drei bis fünf Jahren. Deutsche Ökonomen teilen diese Befürchtungen um den Bestand des Euro-Raums. Deutlich seltener aber als die Unternehmer erwarten sie, dass der Protektionismus in einzelnen Staaten zunehmen oder die EU politisch an Handlungsspielraum verlieren könnte.

Die Euro-Krise prägt auch 2013 weiterhin die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Wenn deutsche Unternehmen also darüber nachdenken, ob sie im Ausland Geschäfte machen wollen, müssen sie sich fragen, mit welchen Szenarien mittelfristig zu rechnen ist. Keine einfache Aufgabe in politisch wie ökonomisch unsicheren Zeiten. Die Antworten fallen dementsprechend vorsichtig bis pessimistisch aus.

Viele mittelständische Unternehmen machen sich Sorgen über den Bestand des Euro-Raums (Abbildung 1). 50 Prozent rechnen sogar damit, dass es in den nächsten drei bis fünf Jahren zur Insolvenz einzelner Euro-Staaten kommt, 18 Prozent halten ein Auseinanderbrechen des Euro-Raums für wahrscheinlich. In diesen Punkten sind sich Unternehmen und Wissenschaft einig (rechte Spalte)¹⁾.

1. Mit welchen Auswirkungen der Euro- und Finanzkrise rechnen Sie in den nächsten drei bis fünf Jahren?



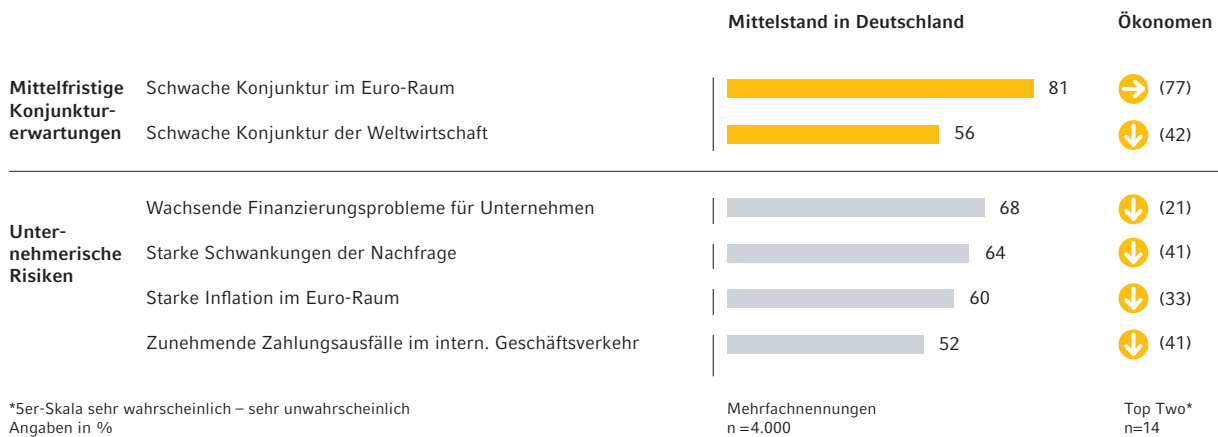
1) Die Ökonomen wurden online mit einer zum Teil abweichenden Skalierung befragt. Die prozentualen Ergebnisse sind daher nicht direkt vergleichbar; die Pfeile markieren jeweils die Antworttendenz.

Darüber hinaus sieht der Mittelstand aufgrund der Euro-Krise eine Reihe weiterer ordnungspolitischer Risiken: 58 Prozent befürchten die Zunahme von Protektionismus, fast jeder Zweite rechnet mit dem Verlust politischer Handlungsfähigkeit in der EU und immerhin 30 Prozent gehen davon aus, dass die EU regulatorisch eingreifen wird, um Exportüberschüsse künftig einzudämmen. Ist die exportstarke deutsche Wirtschaft bedroht? Eine deutlich kleinere Zahl der befragten Wirtschaftswissenschaftler stimmt dem zu. Insbesondere können sich die wenigsten Ökonomen vorstellen, dass die EU etwas unternimmt, um den Export zu bremsen.

Deutsche Unternehmen machen sich kaum Hoffnungen, dass sich die Konjunktur schnell erholt

Die Aussichten sind gedämpft. Infolge der Euro-Krise erwarten Mittelstand und Wissenschaft eine anhaltend schwache Konjunktur in den nächsten drei bis fünf Jahren – vor allem im Euro-Raum, aber auch für die Weltwirtschaft. Zwei von drei Unternehmen fürchten, dass es Schwierigkeiten in der Finanzierung von Vorhaben geben wird. Das wird flankiert von Sorgen wie Inflation, schwankender Nachfrage und häufigen Zahlungsausfällen. Die Ökonomen blicken deutlich optimistischer in die Zukunft als die Unternehmer.

2. Mit welchen Auswirkungen der Euro- und Finanzkrise rechnen Sie in den nächsten drei bis fünf Jahren?



So schnell werden die Euro-Krise und ihre wirtschaftlichen Folgen nicht verkraftet sein. Das ist das einhellige Bild bei allen Befragten (Abbildung 2). 81 Prozent der Unternehmer rechnen mit einer schwachen Konjunktur im Euro-Raum für die nächsten drei bis fünf Jahre. Von der Entwicklung der Weltwirtschaft glauben immerhin 56 Prozent, dass auch sie konjunkturell schwach ausfallen wird. Zu denken gibt, dass gut zwei Drittel (68 Prozent) der mittelständischen Unternehmen wachsende Finanzierungsprobleme kommen sehen –

recht unabhängig von Branche und Größe (nicht im Diagramm). Die Wissenschaftler teilen diese Befürchtung nicht. Sie gehen offenbar davon aus, dass Banken und Sparkassen den Mittelstand hinreichend mit Kapital ausstatten können. Aber damit nicht genug: Starke Schwankungen bei der Nachfrage (64 Prozent), steigende Inflation im Euro-Raum (60 Prozent) und zunehmende Zahlungsausfälle im internationalen Geschäftsverkehr (52 Prozent) bereiten weiten Teilen des Mittelstands erhebliche Sorgen.



Hartmut Schauerte,
Landesvorsitzender der Mittelstands-
und Wirtschaftsvereinigung der CDU Nordrhein-Westfalen

Was kann die Politik tun, um die pessimistische Stimmung im Mittelstand bezüglich der Grenzen des Wachstums wieder umzukehren, damit sie nicht zur „self fulfilling prophecy“ wird?

An der Bevölkerungsentwicklung können wir die Wirtschaftsentwicklung ablesen. Wir haben eine lange Periode des quantitativen Wachstums, geprägt vom steigenden Bedarf einer ständig wachsenden Bevölkerung, hinter uns. Ich bin überzeugt, dass wir nun viele Jahrzehnte des qualitativen Wachstums vor uns haben. Das bedeutet einen Anstieg der Lebensqualität. In beiden Fällen sind Innovationen, Effizienz und Qualität unverzichtbar gefragt. Da können und werden deutsche Unternehmen in der Weltspitze mitspielen.

Ist die Angst der Unternehmen vor zunehmenden Finanzierungsproblemen in der Realität begründet oder auf übergroße Vorsicht zurückzuführen?

Diese Angst ist nicht begründet. In einer älter werdenden Weltbevölkerung, deren Altersvorsorge in wesentlichen Teilen auf Kapitaldeckung basiert, wird es tendenziell mehr

Angebot als Nachfrage nach Kapital geben. In mittelständischen Unternehmen wird gute Anlage dauerhaft gesucht werden – und das heißt auch Kredit.

Ein Blick auf die Branchen zeigt, dass besonders das Baugewerbe und der Einzelhandel – zwei Branchensegmente, die ohnehin eher Nachzügler als Vorreiter beim Gang ins Ausland sind – von Internationalisierungsplänen absehen. Was könnten die Gründe hierfür sein?

Ein Teil der Zurückhaltung ist nachvollziehbar. Erstens, weil der Einzelhandel und die Baubranche in allen Ländern einen starken Heimatmarkt mit guten eigenen Leistungen haben. Und zweitens, weil Dienstleistung tendenziell schwieriger zu exportieren ist als Güterproduktion. Dennoch sollten gegebene Effizienz- und Systemvorteile in beiden Branchen stärker in die Globalisierung eingebracht werden, weil sie über ihren eigenen Wert hinaus auch Zusatzexportmöglichkeiten für die gesamte Volkswirtschaft generieren. Deutsche Handelsketten können zum Beispiel auch Vorreiter beim Absatz deutscher Produkte sein.

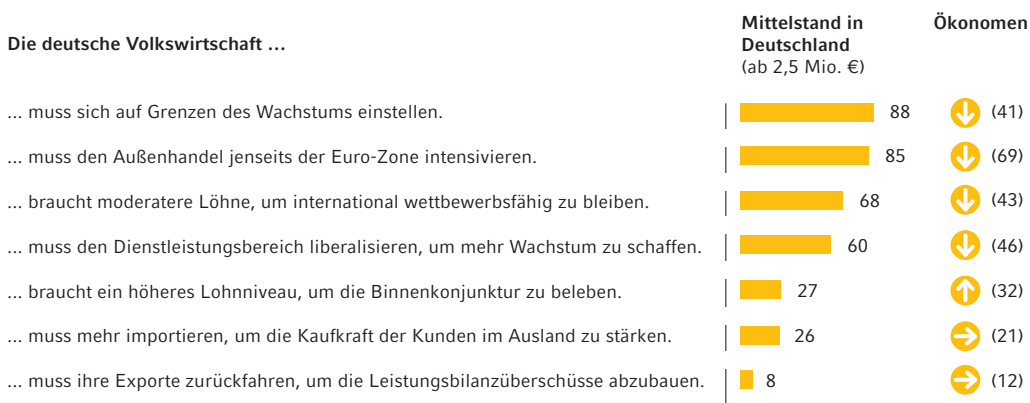
Grenzen des Wachstums werden zum Thema, gefolgt vom Ruf nach mehr Außenhandel jenseits der EU

Nahezu der gesamte Mittelstand ist der Ansicht, man solle sich auf die Grenzen des volkswirtschaftlichen Wachstums einstellen – eine Haltung, die bei Wirtschaftswissenschaftlern deutlich seltener zu finden ist. Die Unternehmen sind außerdem der Überzeugung, dass Deutschland einerseits den Außenhandel jenseits der Euro-Zone intensivieren muss und andererseits mehr Investitionen im Land braucht. Ein Zurückfahren der deutschen Exportüberschüsse ist für die wenigsten Befragten eine Option. Beim Thema Löhne plädiert der Mittelstand mehrheitlich für ein moderates Niveau und internationale Wettbewerbsfähigkeit.

88 Prozent der mittelständischen Unternehmen rechnen mit Grenzen des Wachstums (Abbildung 3) – dies auch recht einheitlich über alle Größenklassen und Branchen hinweg (nicht im Diagramm). Dass damit vor allem das Wachstum in Europa gemeint ist, darf unterstellt werden. Denn der Mittelstand fordert gleichzeitig, dass der Außenhandel jenseits

der Euro-Zone (85 Prozent) intensiviert werden solle. Das gilt besonders für Exporte, denn nur 26 Prozent der befragten Unternehmer fordern auch mehr Importe, die die Kaufkraft der Kunden im Ausland stärken würden. Weitere Leistungsbilanzüberschüsse scheint man also gern in Kauf zu nehmen.

3. Wie muss sich unsere Volkswirtschaft in Zukunft verändern, um die Herausforderungen der Euro-Krise zu meistern?



*5er-Skala sehr wahrscheinlich – sehr unwahrscheinlich
Angaben in %

Mehrfachnennungen
n=4.000

Top Two*
n=145

Die Wirtschaftswissenschaftler sehen die Gefahren durch die Grenzen des Wachstums deutlich seltener. Abgesehen von der Forderung nach höheren Löhnen, um die Binnenkonjunktur anzukurbeln (32 Prozent), sehen sie in allen Punkten weniger Veränderungsbedarf in der deutschen Volkswirtschaft, um die Euro-Krise zu meistern. Auch die Gewichtung sieht anders aus. An erster Stelle wollen sie mehr Außenhandel (69 Prozent) und auf Platz zwei ihrer Agenda steht eine Liberalisierung des Dienstleistungssektors, um mehr Wachstum im Inland zu schaffen (46 Prozent).

In der Lohnfrage plädieren 68 Prozent der mittelständischen Unternehmen, aber auch 43 Prozent der Ökonomen für ein moderates Niveau, damit Deutschland international wettbewerbsfähig bleibt.

Immerhin 27 Prozent der Unternehmen und sogar 32 Prozent der Ökonomen vertreten die gegenteilige, nachfrageorientierte Position: Sie sprechen sich für höhere Löhne aus, um die Binnenkonjunktur zu beleben.

Dr. Ulrike Rondorf,
Research, Commerzbank AG



85 Prozent der Unternehmen sind der Ansicht, dass Deutschland den Außenhandel jenseits der Euro-Zone intensivieren muss. Ein Zurückfahren der deutschen Exportüberschüsse ist keine Option. Kann das, volkswirtschaftlich gesehen, gut gehen?

Auch ich sehe in den hohen Exportüberschüssen Deutschlands kein Problem. Sie resultieren aus der ausgeprägten Wettbewerbsfähigkeit der Industrie. Zudem tun die deutschen Unternehmen angesichts der mageren demografischen Aussichten gut daran, nicht nur auf die Binnennachfrage zu setzen. Allerdings dürften die deutschen Exportüberschüsse in den kommenden Jahren sinken, da die Löhne nach Jahren der Lohnzurückhaltung stärker steigen werden, was die Inlandsnachfrage befördert. Gleichzeitig dürfte Deutschland dadurch tendenziell an Wettbewerbsfähigkeit verlieren, was das Exportwachstum bremst.

Sie haben in der Studie einen gewissen Internationalisierungstau ausgemacht – es gibt deutlich weniger Unternehmen, die den ersten Schritt ins Ausland in absehbarer Zeit planen. Was sind die volkswirtschaftlichen Folgen dieses zögerlichen Verhaltens?

Die von der Staatsschuldenkrise im Euro-Raum ausgehende Unsicherheit hat die Unternehmen auch bei Auslandsinvestitionen vorsichtiger werden lassen, zumal das naheliegende europäische Ausland besonders von der Krise betroffen ist. Eine geringe Arbeitsteilung in Europa hat letztlich den Preis geringen Wachstums.

Immerhin 88 Prozent der mittelständischen Unternehmer konstatieren Grenzen des volkswirtschaftlichen Wachstums, jedoch nur 41 Prozent der befragten Ökonomen. Wie erklären Sie sich diese große Differenz?

Ich denke, dass diese Einschätzung der Unternehmer der breiten öffentlichen Meinung entspricht, die ein Streben nach höherem Wachstum und Gewinnen ablehnt. Die Volkswirte scheinen hingegen mehrheitlich nicht der Meinung, dass die Wirtschaft mit niedrigerem Wachstum auskommen sollte, da sie dies wohl mit höheren Arbeitslosenraten und geringerem Wohlstand gleichsetzen.

Die Studie zeigt, dass die meisten Unternehmen, die ins Ausland exportieren, im Westen und Süden sitzen. Im Osten wird mehrheitlich für den deutschen Markt produziert und gearbeitet. Was lässt sich daraus ablesen?

Dies spiegelt die sehr unterschiedlichen wirtschaftlichen Strukturen der verschiedenen Regionen in Deutschland wider. Auch aus geografischen Gründen siedelten sich die Zentralen der großen Industrieunternehmen, die stärker international vernetzt sind als andere Branchen, im Süden und Westen Deutschlands an.

II. Internationaler Absatz

Der Mittelstand ist gespalten: Dynamik bei Unternehmen, die erfolgreich internationalisieren – Zurückhaltung beim ersten Schritt ins Ausland.



Der Mittelstand ist gespalten: Dynamik der Erfahrenen versus Zögern der Kandidaten

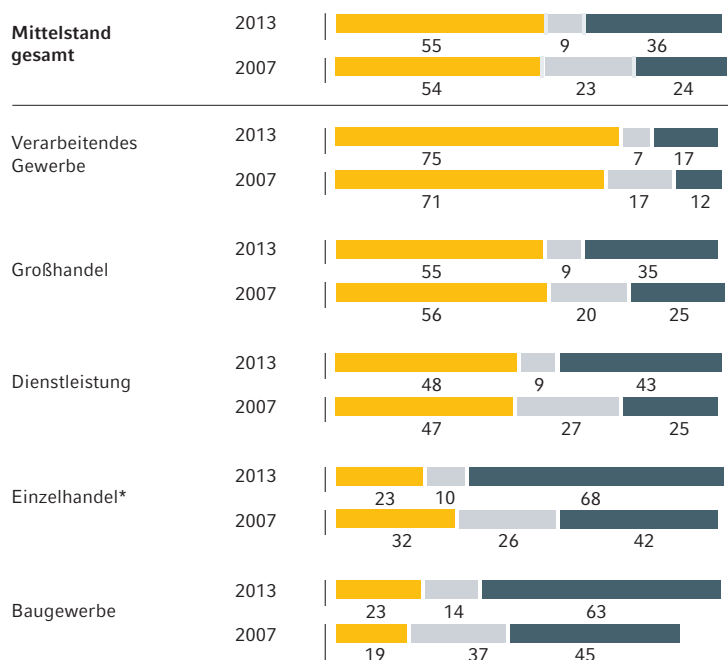
Über die Hälfte aller befragten mittelständischen Unternehmen setzt ihre Produkte und Dienstleistungen auch im Ausland ab, ähnlich wie 2007. Deutlich seltener als vor fünf Jahren planen Unternehmen ganz neu ein Engagement im Ausland. Es zeichnet sich eine Zwei-Klassen-Gesellschaft ab: auf der einen Seite Unternehmen mit einem rein nationalen Geschäftsmodell, die Internationalisierung derzeit ausschließen oder zurückstellen, auf der anderen Seite Unternehmen, die schon international tätig sind und ihre Aktivitäten im Ausland ausweiten.

Internationaler Absatz gehört für 55 Prozent der Unternehmen ab 2,5 Millionen Euro Jahresumsatz zum Tagesgeschäft. Im großen Mittelstand liegt dieser Anteil weitaus höher: 74 Prozent dieser Unternehmen exportieren ins Ausland (nicht im Diagramm). Abbildung 4 zeigt im linken Bereich (gelb) den Anteil der Unternehmen mit internationalem Absatz, im rechten Bereich den Anteil von Unternehmen, die nur national absetzen (hell- und dunkelgrau). Oben im Diagramm ist der gesamte Mittelstand abgebildet, unten ist die Verteilung in den einzelnen Branchen ersichtlich.

Das verarbeitende Gewerbe ist erwartungsgemäß am stärksten internationalisiert (75 Prozent), der Großhandel folgt auf Platz zwei (55 Prozent). In Baugewerbe und Einzelhandel ist Auslandsabsatz hingegen die Ausnahme: Hier agieren jeweils drei Viertel der Unternehmen ausschließlich im deutschen Markt.

Der Vergleich mit 2007 (jeweils unterer Balken) zeigt, dass in den vergangenen Jahren kaum mehr Unternehmen den Schritt auf ausländische Absatzmärkte gewagt haben, die

4. Werden Produkte bzw. Dienstleistungen auch im Ausland abgesetzt?



■ Internationalisierte: Auslandsabsatz ist vorhanden
 ■ Abstinent: Auslandsabsatz kommt nicht infrage
■ Planer: Auslandsabsatz ist eine Option oder geplant

*Zu beachten: Die Branche „Einzelhandel“ besteht zu 97 Prozent aus Unternehmen mit einem Umsatz von 2,5 bis 50 Mio. €

Angaben in %

Steigerung liegt bei nur 1 Prozentpunkt. Man darf vermuten, dass nur wenige Unternehmen in Zeiten von Euro- und Finanzkrise Auslandsgeschäfte ganz neu begonnen haben – oder ihre Aktivitäten bereits wieder eingestellt haben.

Auffällig ist, dass der Anteil international absetzender Unternehmen im Einzelhandel im Vergleich zu 2007 um 9 Prozentpunkte zurückgegangen ist. Eine Erklärung dafür ist, dass diese Gruppe zu 97 Prozent aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 2,5 bis 50 Millionen Euro besteht. Kleine und mittlere Einzelhändler konzentrierten sich in den vergangenen Jahren eher wieder auf regionale und nationale Märkte. Die Globalisierung der Handelskonzerne und die damit verbundene Konzentration von Auslandsumsätzen bilden sich hier also nicht ab.

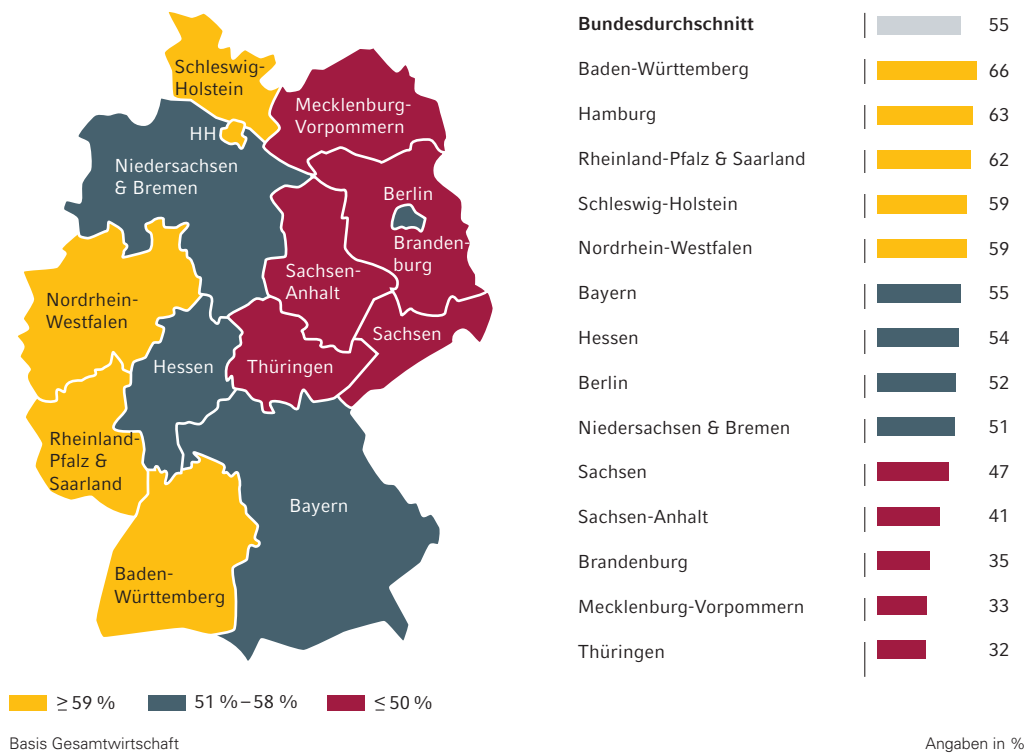
Nur wenige Unternehmen, die rein national operieren, denken derzeit über Chancen auf Absatzmärkten jenseits deutscher Grenzen nach. Lediglich 9 Prozent der Befragten geben an, dass sie die Aufnahme von Auslandsabsätzen für eine Option halten oder planen. Der Anteil dieser Planer lag 2007 noch bei 23 Prozent – dies entspricht einem Rückgang von 14 Prozentpunkten.

Exportstarke Regionen im Westen und Süden

Der Ländervergleich zeigt, dass sich an den starken Industriestandorten im Westen und Süden Deutschlands überdurchschnittlich viele Unternehmen befinden, die ihre Produkte und Dienstleistungen international absetzen. Spitzenreiter ist Baden-Württemberg, gefolgt von Hamburg, Rheinland-Pfalz und Saarland, Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen (Abbildung 5).

In den ostdeutschen Bundesländern ist dieser Anteil geringer. Auch schlägt der Größenfaktor zu Buche: Kleine und mittlere Unternehmen exportieren weniger und sind im Osten Deutschlands relativ häufiger zu finden als im Westen.

5. Anteil der Unternehmen, die Produkte bzw. Dienstleistungen auch im Ausland absetzen





Prof. Dr. Rüdiger Kabst,
Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre,
Universität Paderborn

Was befürchten die Mittelständler, wenn sie sagen, sie erwarteten Finanzierungsprobleme aufgrund der Euro-Krise?

Hierbei ist nicht eine grundlegende Finanzierungsklemme gemeint. Es ist hinreichend belegt, dass diese so nicht existiert. Vielmehr spiegelt es die vom Mittelständler wahrgenommene höhere Unsicherheit wider. Einige Fremdkapitalgeber, insbesondere ausländische Banken, haben sich vom deutschen Markt zurückgezogen und auch die deutschen Kreditinstitute haben mit eigenen Herausforderungen zu kämpfen. Höhere Berichts- und Ratingroutinen mögen diesen Eindruck verstärken. Hinzu kommt natürlich die allgemeine Unsicherheit über die wirtschaftliche Entwicklung, die sowohl Eigenkapital- als auch Fremdkapitalgeber vorsichtiger agieren lässt. Andererseits hat gerade der deutsche Mittelstand in den vergangenen Jahren die Eigenkapitaldecke deutlich erhöht und somit nicht nur die Innenfinanzierungskraft, sondern auch die eigene Kreditwürdigkeit gestärkt. Gerade den gesunden deutschen Mittelstand werden weniger Finanzierungsherausforderungen als vielmehr wirtschaftliche Unsicherheiten von ausländischen Expansionen zur heutigen Zeit abhalten.

In welchen Schritten geht Internationalisierung im Mittelstand vor sich?

Die Uppsala Internationalisierungstheorie, die wohl in der Wissenschaft am häufigsten verwendete Analysegrundlage, sieht folgendes Internationalisierungsmuster vor: Mittelständler beginnen ihre Auslandsaktivitäten in kulturell und geografisch nahen Ländern und expandieren erst nach diesen Erfahrungen in weiter entfernte Länder. Hier liegt in der

derzeit unsicheren wirtschaftlichen Situation jedoch das Problem. Unternehmen, die noch nicht international tätig sind, würden eine Internationalisierung zunächst in benachbarten europäischen Ländern anstreben, um ihr Risiko in Grenzen zu halten. Jedoch stagnieren gerade diese Märkte und bieten derzeit häufig keine Perspektive. Für potenzielle Internationalisierer entsteht somit ein Internationalisierungsstau.

Den Weg ins Ausland gehen die meisten Unternehmen allein. Vor Ort geht man dann Partnerschaften und Kooperationen ein – das ist gelernt und dieser Trend nimmt noch weiter zu. Wie könnten Unternehmen auch Kooperationen mit deutschen Unternehmen nutzen, um den Erfolg beim Auslandsgang abzusichern?

Die Frage für den Mittelständler ist: Was fehlt für eine erfolgreiche Internationalisierung? Sind es ausländisches Marktwissen oder Vertriebskanäle im Auslandsmarkt, dann ist eine Kooperation mit einem im Auslandsmarkt beheimateten Partner naheliegend. Sind es jedoch die für den Mittelstand typischen Ressourcenrestriktionen, die beispielsweise den Aufbau einer Produktionsstätte im Ausland als alleine zu riskant und aufwendig erscheinen lassen, dann mag ein gemeinsamer Aufbau mit anderen deutschen Mittelständlern in einem regionalen Cluster sinnvoll sein. Zudem könnte eine Zusammenarbeit mit einem erfahreneren Unternehmen oder einem Unternehmen, das in der Wertschöpfungskette vor oder nachgelagert ist, eine Option darstellen. Entscheidend ist stets die Frage, was dem Mittelständler für eine erfolgreiche Internationalisierung permanent oder temporär fehlt. Mit diesem Wissen sollte auf Partnersuche gegangen werden.

Unternehmen mit Potenzial für Auslandsgeschäfte stellen Pläne zurück

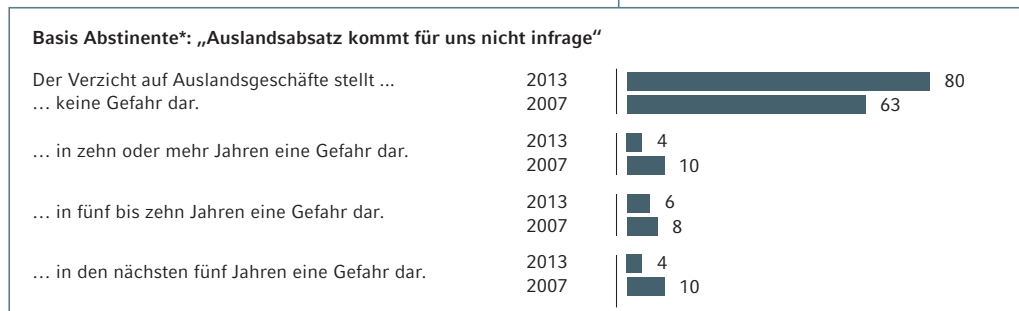
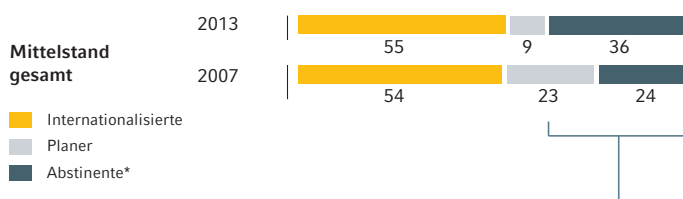
Unternehmen ohne Auslandsabsatz sind mit ihrem deutschen Geschäftsmodell mehrheitlich zufrieden. Im Verzicht auf Auslandsgeschäfte sehen diese Unternehmen meist keine Gefahr.

Nicht jeder Mittelständler muss ins Ausland, um im Geschäft zu bleiben: Für gut ein Drittel, nämlich 36 Prozent aller mittelständischen Unternehmen, kommt ein Engagement im Ausland nach eigenen Angaben grundsätzlich nicht infrage. Diese Gruppe, die hier „Abstinenten“ genannt wird, besteht zu 93 Prozent aus Unternehmen, die in dieser Untersuchung zum kleinen Mittelstand gerechnet werden. Sie sind mit ihrem rein nationalen Geschäftsmodell in der Regel zufrieden (Abbildung 6): 80 Prozent von ihnen sind der Ansicht, dass der Verzicht auf Auslandsgeschäfte für sie

keine Gefahr darstellt. 2007 waren deutlich weniger Unternehmen so unbesorgt (63 Prozent). Nur 4 Prozent der Abstinenten glauben, dass ihre binnenmarktorientierte Ausrichtung in den nächsten fünf Jahren zum Problem werden könnte.

Ein Erklärungsmuster kann die gute Entwicklung der Baukonjunktur und die anhaltend gute Binnennachfrage im Einzelhandel sein: Beide Branchen sind besonders stark auf den deutschen Absatzmarkt orientiert (vgl. Abbildung 4).

6. Welche Bedeutung hätten Auslandsgeschäfte für die national orientierten Unternehmen?



*Zu beachten: Die Gruppe „Abstinenten“ besteht zu 93 Prozent aus Unternehmen mit einem Umsatz von 2,5 bis 50 Mio. € An Hundert Fehlende: keine Angabe

2013 n=1.525
2007 n=953

Angaben in %

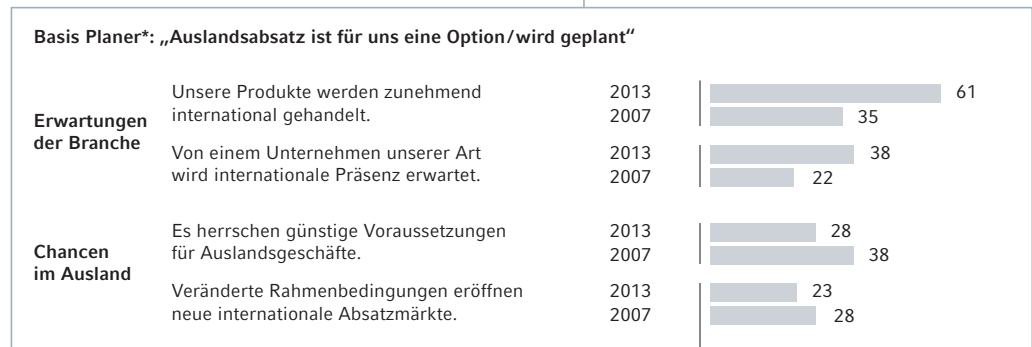
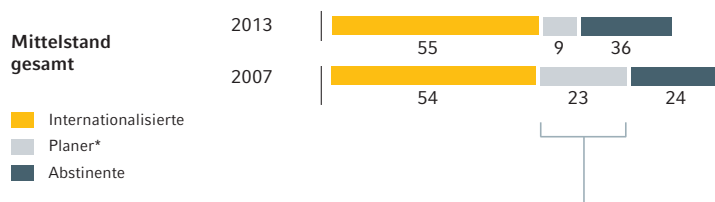
Knapp jedes zehnte Unternehmen sieht aufgrund seiner Branchenzugehörigkeit Potenzial auf fremden Märkten. Die gegenwärtigen Rahmenbedingungen halten viele allerdings für schwierig. Unternehmer und Manager zögern vor allem aufgrund der unabsehbaren Folgen der Euro-Krise. Das europäische Ausland ist als Absatzmarkt derzeit wenig attraktiv, die übliche Establishment Chain der Internationalisierung – erst Erfahrungen in Europa sammeln, dann in der Welt – ist daher unterbrochen.

9 Prozent der mittelständischen Unternehmen geben an, dass sie konkret Auslandsgeschäfte planen oder dies für sie eine Option ist. Diese Gruppe der „Planer“ besteht zu 94 Prozent aus Unternehmen des kleinen Mittelstands

(Abbildung 7). Ihre Produkte werden zunehmend international gehandelt – das bestätigen 61 Prozent dieser Unternehmen. Damit hat sich der Anteil derer, die aufgrund der Marktentwicklung Chancen im Ausland für sich entdecken, gegenüber 2007 deutlich erhöht (plus 26 Prozentpunkte). 38 Prozent der Planer erleben außerdem einen gewissen Internationalisierungsdruck. Sie geben an, dass von ihnen ganz konkret eine internationale Präsenz erwartet wird – dieser Anteil hat sich gegenüber 2007 fast verdoppelt.

Planende Unternehmen sehen aber auch die Schwierigkeiten. Nur 28 Prozent, und damit 10 Prozentpunkte weniger als 2007, meinen, dass derzeit günstige Voraussetzungen für Auslandsgeschäfte herrschen.

7. Welche Internationalisierungsanreize verspüren die national orientierten Unternehmen?

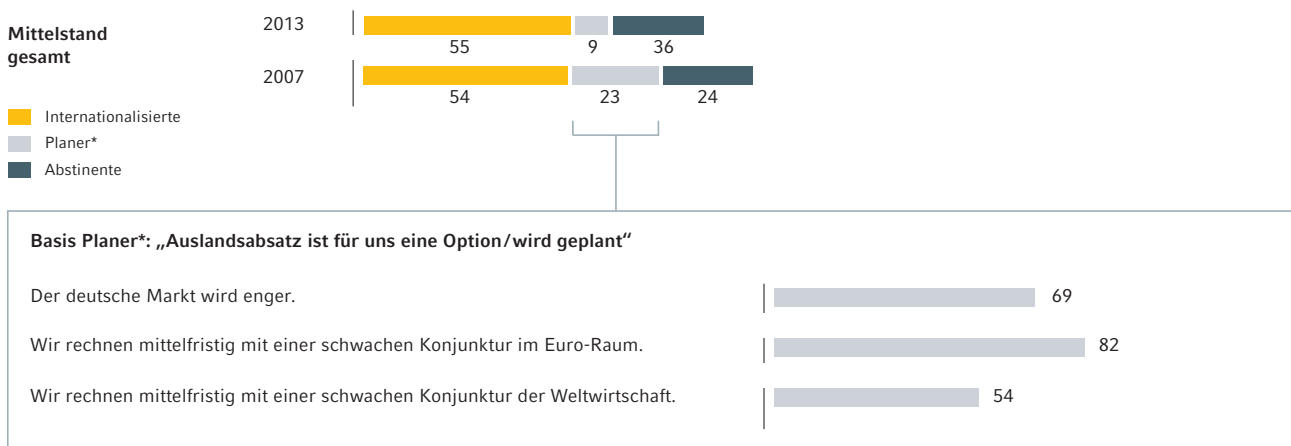


*Zu beachten: Die Gruppe „Planer“ besteht zu 94 Prozent aus Unternehmen mit einem Umsatz von 2,5 bis 50 Mio. € Mehrfachnennungen

2013 n=336
2007 n=896

Angaben in %

8. Konjunkturerwartungen der national orientierten Unternehmen



*Zu beachten: Die Gruppe „Planer“ besteht zu 94 Prozent aus Unternehmen mit einem Umsatz von 2,5 bis 50 Mio. €

n= 336

Angaben in %

Ähnlich pessimistisch ist der Blick auf die Rahmenbedingungen. Es bleibt abzuwarten, ob die Unternehmen das durchaus vorhandene Internationalisierungspotenzial tatsächlich nutzen.

Ein Hauptgrund, warum die Unternehmen so zögern, sind die wenig ermutigenden gesamtwirtschaftlichen Aussichten in Europa (Abbildung 8). Internationalisierungsplaner gehen zwar davon aus, dass der deutsche Markt künftig enger wird (69 Prozent). Das könnte den Druck erhöhen und Anlass zur Aufnahme von Auslandsgeschäften geben. Aber noch häufiger erwarten die Unternehmen eine schwache Konjunktur im gesamten Euro-Raum (82 Prozent).

Das europäische Ausland ist aber ein wichtiger Faktor in der Internationalisierungsdynamik. Besonders kleine Unternehmen wollen zunächst Erfahrungen in den kulturell und wirtschaftlich nicht ganz so fremden europäischen Nachbarländern machen. Das gibt ihnen die Sicherheit, dann auch in unbekanntere Gefilde vorzustoßen. Wenn der erste Schritt ins europäische Ausland aber unterbleibt, ist der übliche, in der Wissenschaft Establishment Chain benannte Internationalisierungsprozess unterbrochen. Die Chancen auf weiter entfernten Märkten bleiben ungenutzt. Denn den Schritt, gleich in außereuropäische Märkte zu expandieren, trauen sich gerade kleine und mittlere Unternehmen oft nicht zu.



Anton F. Börner,
Präsident des Bundesverbandes Großhandel, Außenhandel
und Dienstleistungen e.V. (BGA)

50 Prozent der Befragten rechnen mittelfristig mit der Insolvenz einzelner Euro-Staaten, immerhin 18 Prozent mit einem Auseinanderbrechen der Euro-Zone in den nächsten drei bis fünf Jahren. Ein ähnlich hoher Prozentsatz befragter Ökonomen teilt diese massiven Befürchtungen. Wie erklären Sie sich das?

Die Befürchtungen müssen wir ernst nehmen, sie helfen uns jedoch keinen Schritt weiter. Die Antwort auf die globalen Megatrends, verbunden mit einem wachsenden Konkurrenzdruck durch ein erstarkendes China und ein Comeback der USA, kann nur in einem starken Europa und einem sicheren Euro liegen. Auf dem Weg der europäischen Integration, Vertiefung und Erweiterung müssen wir politisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich unter Wahrung der kulturellen und nationalen Identität weitergehen. Die Befürchtungen sind kein Ausdruck von Vorbehalten gegenüber Europa, sondern vielfach Ausdruck von Verunsicherung über die Dimension der Staatsschuldenkrise und deren Auswirkungen.

Im Vergleich mit der Studie von 2007 zeigt die aktuelle Befragung, dass die Internationalisierung deutscher Unternehmer stagniert. Zudem ist die Zahl derer, die Internationalisierung in Erwägung ziehen,

deutlich zurückgegangen. Was raten Sie Unternehmen mit Potenzial für Wachstum im Ausland, die sich derzeit aber zurückhalten?

Dass die Demografie eine deutliche Sprache spricht: Wer langfristiges Wachstum sucht, darf sich dem Gang auf die Weltmärkte nicht verschließen. Dass ein solches Geschäft gut vorbereitet sein will und wir auch nicht jedes Unternehmen auf Biegen und Brechen zum Beispiel nach China oder Brasilien treiben müssen und wollen, muss dazu nicht im Widerspruch stehen.

Allen volkswirtschaftlichen und politischen Sorgen zum Trotz – der international tätige Unternehmer strotzt vor Selbstbewusstsein. Wo sehen Sie in den nächsten Jahren die größten Herausforderungen für diese Unternehmen?

Eindeutig in den zunehmenden rechtlichen, bürokratischen Hürden, die beim Einstieg in das Außenhandelsgeschäft heute zu überwinden sind und die gerade den Mittelstand vollkommen überfordern. Hier die richtige Balance zwischen Sicherheit und Freiheit, nachvollziehbarem Informationsbedürfnis des Kunden und überbordender Bürokratie zu finden, ist noch nicht gelungen.

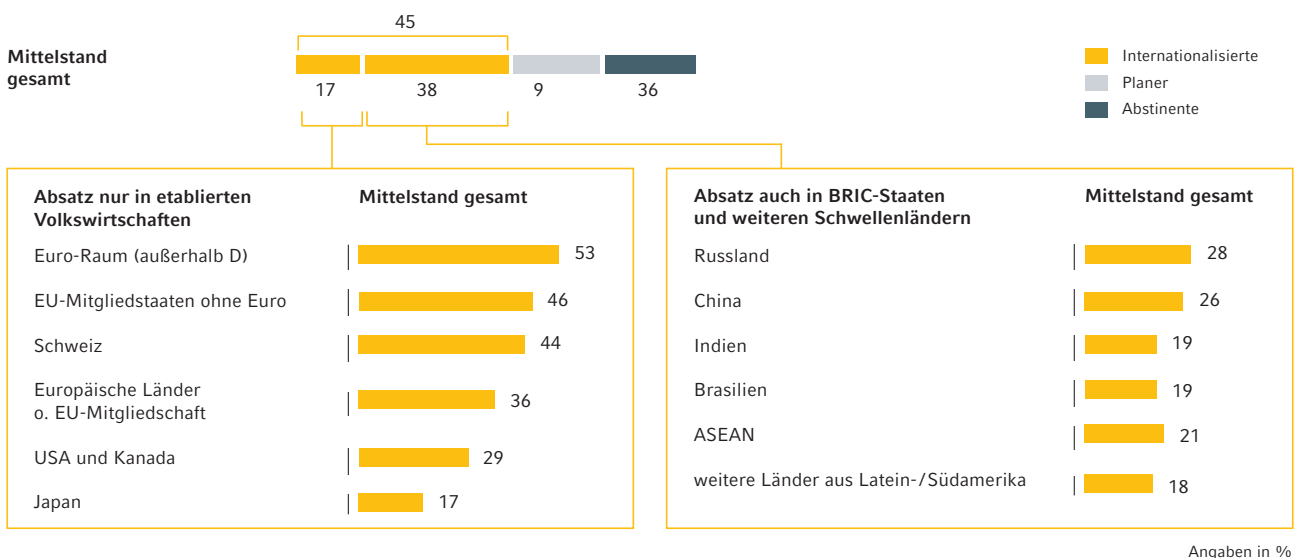
International tätige Unternehmen auf Wachstumskurs

Mittelständische Unternehmen erobern Markt für Markt. Europa bleibt ein zentraler Schauplatz, der Handel mit den BRIC-Staaten ist aber heute häufig schon die Regel. Zwei Drittel der international tätigen Unternehmen setzen auch in weiteren Schwellenländern und Emerging Markets ab. Im Vergleich zu 2007 verstärken sie außerdem ihre Auslandspräsenzen.

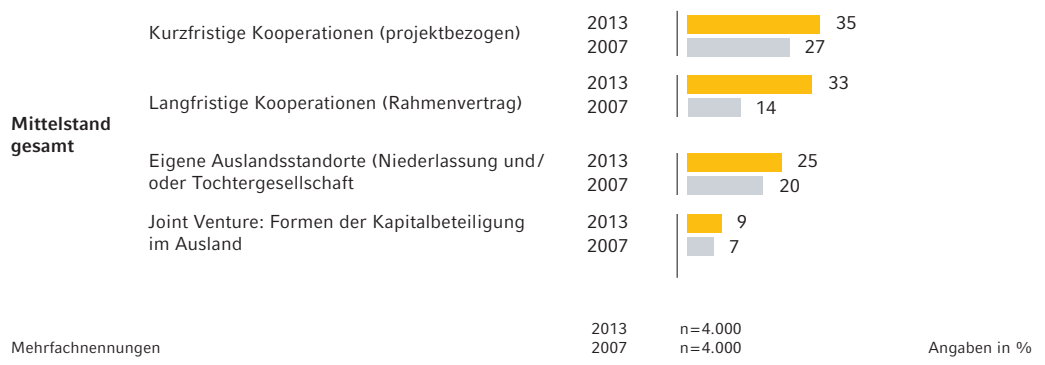
53 Prozent der mittelständischen Unternehmen, und damit fast alle Unternehmen mit Auslandsabsatz (55 Prozent in Abbildung 8), setzen ihre Produkte und Dienstleistungen im Euro-Raum ab (Abbildung 9). Weitere beliebte Handelspartner sind EU-Mitgliedsstaaten ohne Euro (46 Prozent) und die Schweiz (44 Prozent). Immerhin 29 Prozent aller Befragten haben Kunden in Nordamerika, 17 Prozent in Japan. 17 Prozent aller Unternehmen setzen ausschließlich auf die Märkte dieser etablier-

ten Volkswirtschaften (linkes Diagramm). Der Mittelstand hat aber längst weitere Absatzmärkte erobert. 38 Prozent der mittelständischen Unternehmen bedienen zusätzlich auch Kunden in den BRIC-Staaten und weiteren Schwellenländern. Bezogen auf die Gesamtheit der Unternehmen mit Auslandsabsatz heißt das: Gut zwei Drittel dieser Unternehmen nutzen Wachstumschancen jenseits von Europa, Nordamerika und Japan.

9. Welche der folgenden Länder bzw. Regionen sind Absatzmärkte Ihres Unternehmens?



10. In welcher Form unterhält Ihr Unternehmen Geschäftsbeziehungen mit dem Ausland?



Der Mittelstand wächst jenseits der Landesgrenzen: Die Unternehmen haben sich vor Ort stärker vernetzt. Im Vergleich zu 2007 gibt es deutlich mehr langfristige Kooperationen, Niederlassungen und Tochtergesellschaften im Ausland.

Mittelständische Unternehmer sind zunehmend auch im Ausland zu Hause. Sie stärken ihre Position vor Ort und haben im Vergleich zu 2007 bei allen Formen der Zusammenarbeit zugelegt (Abbildung 10). Dies gilt insbesondere für langfristige Kooperationen, von denen es mehr als doppelt so viele gibt wie vor fünf Jahren: Jedes dritte mittelständische Unter-

nehmen hat sich vertraglich an ausländische Partner gebunden (Anstieg von 19 auf 33 Prozent).

Deutlich zugenommen hat auch die direkte Präsenz im Ausland. Jedes vierte, anstatt wie 2007 noch jedes fünfte Unternehmen unterhält einen eigenen Auslandsstandort in Form einer Niederlassung oder einer rechtlich eigenständigen Tochtergesellschaft. Das reine Exportmodell – in Deutschland produzieren und dann ins Ausland verkaufen – hat offenbar ausgedient.

Internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen nimmt weiter zu

Die deutsche Exportwirtschaft wird in der Welt als Qualitäts- und Innovationsführer geschätzt – mehr noch als 2007. Verbessert hat sie sich bei Service und Beratung. Bei der Vermarktung deutscher Produkte und Dienstleistungen im Ausland sehen viele Unternehmen noch Nachholbedarf. Wettbewerbsfähige Preise bleiben für die große Mehrheit eine zentrale Herausforderung.

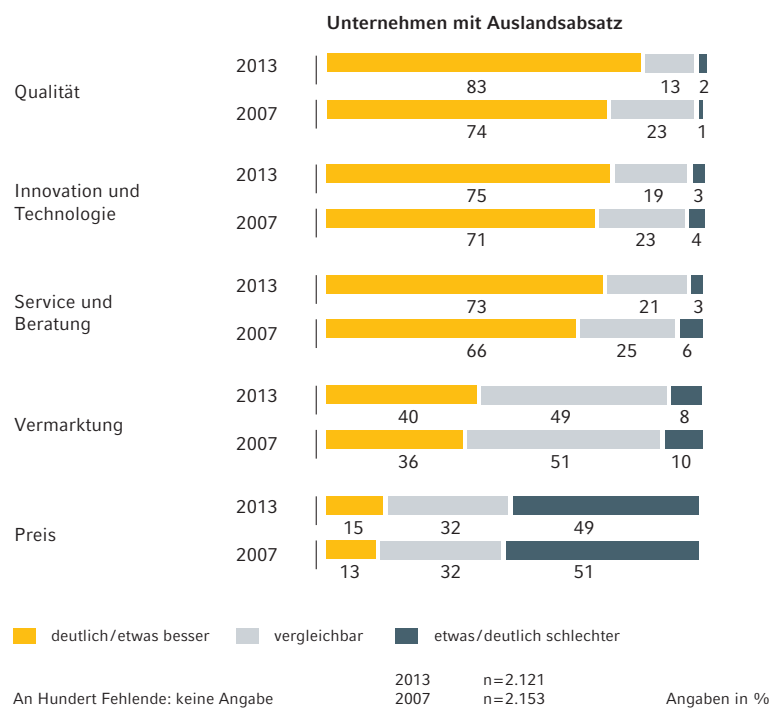
Der Mittelstand fühlt sich auf seinen Auslandsmärkten gestärkt und wettbewerbsfähig. 83 Prozent der Unternehmen mit Auslandsabsatz sind der Ansicht, dass deutsche Unternehmen eine bessere Qualität als die ausländischen Wettbewerber anbieten können (Abbildung 11). Die Qualitätsführerschaft konnte, so die Selbsteinschätzung, im Vergleich zu 2007 noch ausgebaut werden (vgl. oberes Diagramm, plus 9 Prozentpunkte). Insbesondere das verarbeitende Gewerbe erfährt eine hohe Wertschätzung der Qualität deutscher Produkte (nicht im Diagramm).

International führend – so bewerten drei Viertel aller befragten Unternehmen mit Auslandserfahrung ihre Position bei Innovation und Technologie. Erfreulich ist außerdem, dass sich immer mehr Unternehmen auch in Service und Beratung stark aufgestellt sehen (73 Prozent).

Potenzial für Verbesserungen besteht bei Marketing und Vertrieb. 49 Prozent der Befragten mit internationaler Erfahrung halten deutsche Unternehmen bei der Vermarktung ihrer Produkte und Dienstleistungen nur für Durchschnitt, 40 Prozent für überdurchschnittlich. Diese vergleichsweise kritische Selbsteinschätzung hat sich im Vergleich zu 2007 kaum verändert.

Bei so viel Qualität und Innovation liegt die zentrale Herausforderung im höheren Preisniveau: Aus Sicht von 49 Prozent der Befragten schneiden deutsche Produkte und Dienstleistungen im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz preislich schlechter ab.

11. Wie schneiden deutsche Unternehmen im Vergleich zu ausländischen Wettbewerbern ab?





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

Die Euro-Krise hat offenbar für eine vorsichtige bis skeptische Erwartungshaltung in Bezug auf geplante Auslandsaktivitäten mittelständischer Unternehmen gesorgt. Besteht hier die Gefahr eines Internationalisierungstaus?

Sicher hat eine so breite realwirtschaftliche Krise wie die Euro-Krise einen kurzfristig bremsenden Effekt auf jegliche Art von unternehmerischen Expansionsvorhaben. Dies gilt sowohl im Aus- als auch im Inland. Aber, und das bestätigt die aktuelle 13. Auflage der UnternehmerPerspektiven, der deutsche Mittelstand hat verstanden, dass eine starke regionale Diversifizierung und ein Wachstum jenseits der eigenen Landesgrenzen elementar sind, um sich in der heutigen globalisierten Welt zu behaupten. Dies bestätigt auch eine aktuelle McKinsey-Studie, in der Internationalisierung als Erfolgsfaktor Nummer eins identifiziert wurde. Es muss also eher nicht mit einem Internationalisierungstau gerechnet werden.

Welche Markteintrittsstrategien halten Sie für vielversprechend?

Die deutschen Mittelständler sollten ihre internationale Vernetzung weiter vorantreiben. Die Präsenz vor Ort ist dabei sehr wichtig, sowohl mittels Kooperationen als auch Niederlassungen und Tochtergesellschaften im Ausland. Das Prädikat „Managed in Germany“ kann hierbei ein guter Hebel sein. Denn: Die Produktion in Deutschland gilt auf internationaler Bühne nicht mehr als allein entscheidendes

Kriterium. Vielmehr ist es Kunden wichtig, dass ein deutsches Unternehmen die Produktqualität garantiert und/oder den Produktionsprozess steuert. Außerdem können und sollten Unternehmen durch einen Servicefokus („Services as a Strategy“) einen vergleichsweise einfachen Markteintritt vollziehen und sukzessive ihre Auslandspräsenz aufbauen.

In der Studie wurde offensichtlich, dass die Probleme mit Plagiaten immer mehr Mittelständler betreffen und beschäftigen. Die oft gehörte Forderung heißt, schneller und besser in der Innovation zu sein. Geht das überhaupt und wenn ja, wie?

Schnelle Innovationszyklen sind erfahrungsgemäß der beste Schutz vor Plagiaten. Deutschland ist in Sachen Forschung und Entwicklung sowie Innovationen führend. Insbesondere der Mittelstand ist immer wieder Motor neuer Technologien. Akuten Handlungsbedarf in diesem Bereich sehe ich daher nicht. Produktqualität hingegen ist ein wichtiges Element dieser Diskussion. Eine Innovation lässt sich in der heutigen globalisierten Welt oft nicht lange halten – perfektionierte Produkte hingegen sind für Wettbewerber in der Regel schwer zu „attackieren“. Das Anbieten von Serviceleistungen kann zudem der Plagiatsgefahr entgegenwirken. Qualitativer Produktservice ist nicht nur ein einfacher Markteintrittskanal, er ist auch kaum zu kopieren und somit eine attraktive Strategie für Unternehmen am Beginn ihrer Internationalisierung.

International tätige Unternehmen sind deutlich selbstbewusster geworden. Die Geschäftskonzepte haben sich bewährt, Marktorientierung bleibt oberstes Gebot.

Mittelständler lernen schnell und passen sich den Veränderungen in ihren Zielländern kontinuierlich an. Marktorientierung ist und bleibt dabei die oberste Prämisse: 80 Prozent der Unternehmen mit Auslandsabsatz geben an, dass sie sich heute noch stärker an den Bedürfnissen der jeweiligen Zielmärkte orientieren als früher (Abbildung 12).

Bemerkenswert ist, dass die Unternehmen im Vergleich zu 2007 an Selbstbewusstsein deutlich dazugewonnen haben: 75 Prozent

haben die Erfahrung gemacht, dass sie ihrer Intuition stärker vertrauen können und im Prozess schrittweise lernen. 69 Prozent, und damit 10 Prozentpunkte mehr als noch 2007, gehen davon aus, dass sie auf ihre bewährten Geschäftskonzepte bauen können. Die eigenen Alleinstellungsmerkmale wollen heute 60 Prozent (plus 11 Prozentpunkte im Vergleich zu 2007) stärker betonen.

Stärker als früher vertraut der Mittelstand ganz offenbar dem inneren Kompass – wahrscheinlich nicht zuletzt angesichts der zunehmend unberechenbaren und volatilen Rahmenbedingungen.

12. Was waren die wesentlichen Anpassungen, die Ihr Unternehmen im Verlauf der Internationalisierung vollzogen hat?



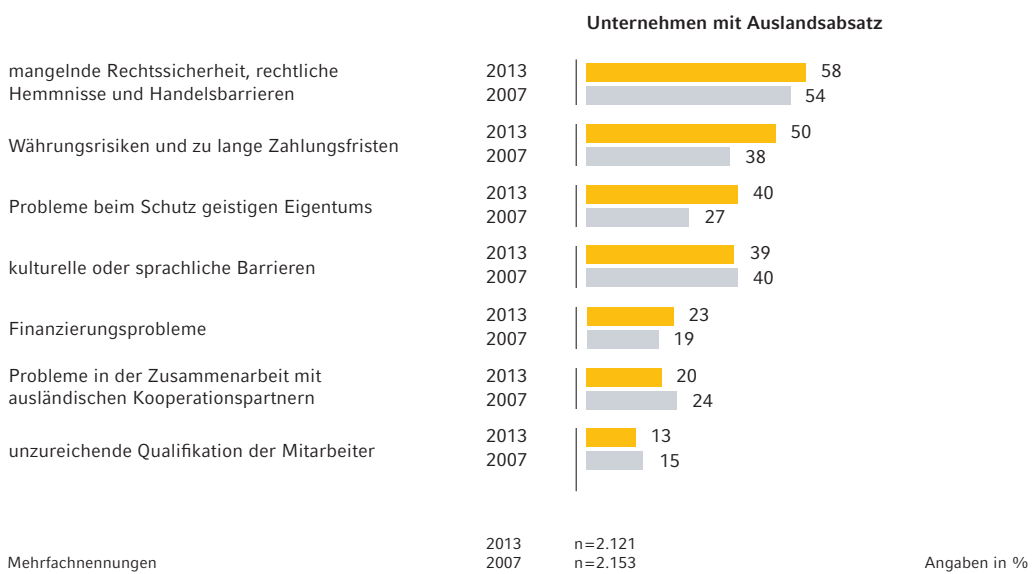
Häufiger als noch vor fünf Jahren nehmen international tätige Unternehmen Schwierigkeiten wahr, die sie selbst wenig beeinflussen können. Sie nennen Handelsbarrieren, Währungsrisiken und Probleme beim Schutz geistigen Eigentums. Finanzierungsprobleme sind eher die Ausnahme.

Externe und von den Unternehmen kaum beeinflussbare Herausforderungen behindern sie in ihrer internationalen Geschäftstätigkeit immer mehr (Abbildung 13). Mangelnde Rechtssicherheit, rechtliche Hemmnisse und Handelsbarrieren sind die am häufigsten genannten Schwierigkeiten (58 Prozent). Angesichts der Währungsschwankungen im Zuge der Finanzkrise überrascht es wenig, dass auch die Währungsrisiken im Vergleich zu 2007 deutlich zugenommen haben:

Heute benennt dies jedes zweite Unternehmen als Problem, vor fünf Jahren waren es nur 38 Prozent. Betroffen sind insbesondere die großen Unternehmen (nicht im Diagramm).

Das Thema Plagiate hat in der öffentlichen Debatte zu Unrecht an Aufmerksamkeit verloren. Für den Mittelstand bleibt der Schutz geistigen Eigentums eine große Herausforderung, die an Bedeutung weiter zunimmt: 40 Prozent der Unternehmen mit Auslandsabsatz, und damit 13 Prozentpunkte mehr als 2007, sehen hier eine der größten Schwierigkeiten internationaler Geschäftstätigkeit. Allen öffentlichen Beteuerungen, beispielsweise aus China, zum Trotz – Unternehmen mit Absatz in BRIC-Staaten und Schwellenländern sind besonders für dieses Problem sensibilisiert (nicht im Diagramm).

13. Was sind für die Unternehmen die größten Schwierigkeiten in der internationalen Geschäftstätigkeit?



III. Internationale Beschaffung und Produktion

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen nimmt weiter zu.



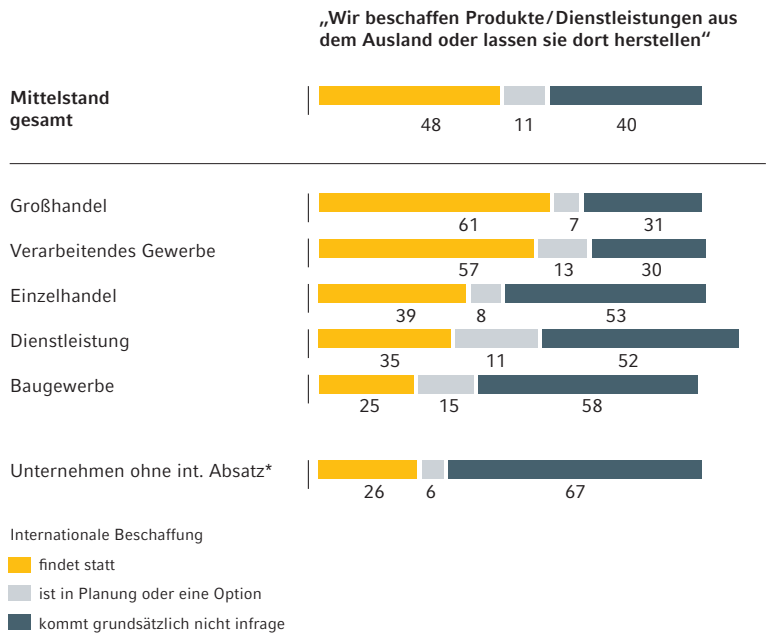
Global Sourcing wird zum Regelfall

Knapp die Hälfte aller mittelständischen Unternehmen kauft Produkte oder Dienstleistungen aus dem Ausland ein. Die Internationalisierung dieses Teils der Wertschöpfungskette ist auch für jene, die nicht ins Ausland verkaufen, wichtig: Sie können die Vorteile im Einkauf nutzen.

Nahezu jedes zweite mittelständische Unternehmen (48 Prozent) beschafft Produkte oder Dienstleistungen im Ausland oder lässt sie dort herstellen (Abbildung 14). Ein gutes Viertel, 26 Prozent, nutzt die Vorteile internationaler Arbeitsteilung ausschließlich bei der Beschaffungsseite und verkauft selbst nicht ins Ausland. Ähnlich wie beim Absatz von Produkten und Dienstleistungen ist die Zahl derer, die in der Planungsphase sind, recht klein. Für nur 11 Prozent der Unternehmen, die bisher noch nicht im Ausland einkaufen oder produzieren lassen, ist dies derzeit eine Option. Man kann unterstellen, dass zum Beispiel Währungsrisiken sie abschrecken, im außereuropäischen Ausland einzukaufen.

Der Branchenvergleich zeigt, dass der Großhandel (61 Prozent) und das verarbeitende Gewerbe (57 Prozent) am häufigsten im Ausland beschaffen, das Baugewerbe hingegen besonders selten (25 Prozent). Es bezieht Baustoffe offenbar eher über Zwischenhändler aus dem Ausland.

14. Beschaffen die Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen im Ausland, oder lassen sie sie dort herstellen?



An Hundert Fehlende: keine Angabe

n=1.525

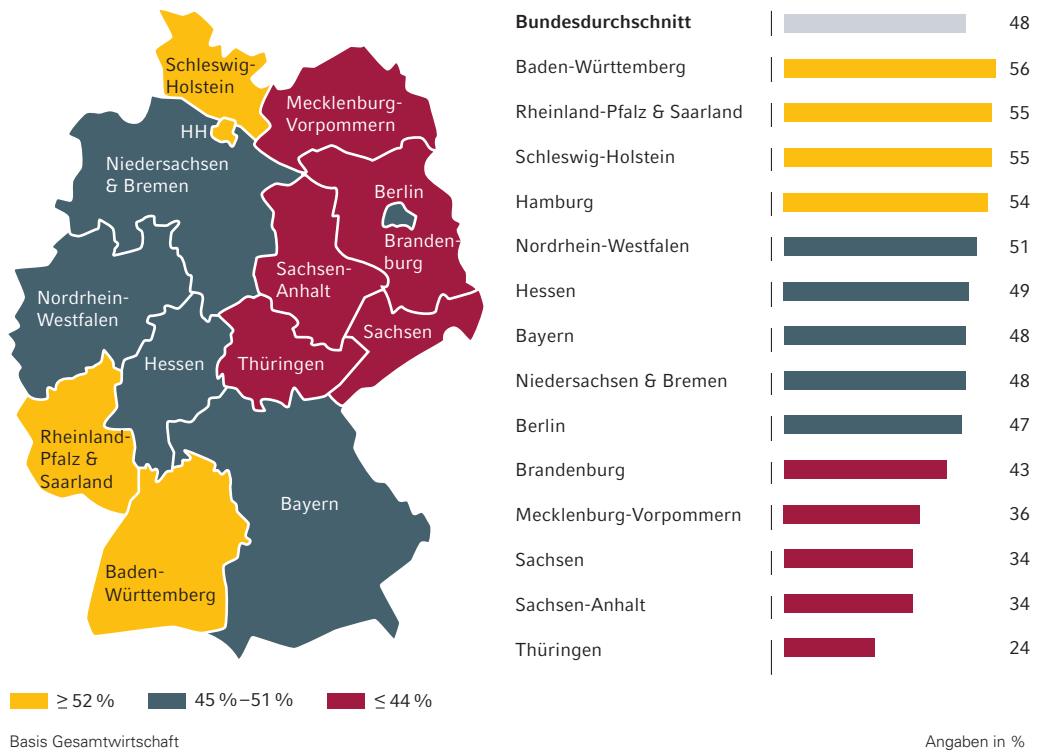
Angaben in %

Besonders häufig kaufen Unternehmen aus dem äußersten Norden und dem Südwesten Deutschlands im Ausland ein.

Im Ländervergleich wird deutlich, dass besonders Betriebe aus produktionsintensiven Bundesländern im Ausland beschaffen. Dies sind im Norden Schleswig-Holstein und Hamburg,

im Südwesten Baden-Württemberg sowie Rheinland-Pfalz und das Saarland (Abbildung 15). In den ostdeutschen Bundesländern finden sich weniger Unternehmen mit internationalen Beschaffungsaktivitäten. Eine Ausnahme stellt Berlin dar.

15. Anteil der Unternehmen, die Produkte bzw. Dienstleistungen auch im Ausland beschaffen



Rüdiger A. Günther,
Chief Financial Officer der Jenoptik AG, Jena



In der Studie wird erkennbar, dass die große Mehrheit im Mittelstand negative Folgen der Euro-Krise für Politik und Volkswirtschaft erwartet. Wie erklären Sie sich das?

Der Mittelstand hat Existenzangst, während die Wissenschaft aus der vergleichsweise sicheren Warte des öffentlichen Dienstes oder Beamtentums heraus die Welt betrachten kann. Ein Mittelständler muss für sein Unternehmen jeden Tag kämpfen und setzt dafür in der Regel immer auch seine Existenz ein. Der Wissenschaftler spürt nicht so unmittelbar wie der Unternehmer, ob es dem Euro gut geht oder nicht. Und selbst wenn die Krise den Mittelständler nicht gleich existenziell bedroht, so trifft er doch Vorkehrungen und reagiert mit Vorsicht, um das unternehmerische Erbe nicht aufs Spiel zu setzen. Wissenschaft und Politik helfen in dieser Situation auch nur bedingt weiter. Das fängt schon damit an, dass kaum jemand verständlich erklären kann, wie es zu dieser Krise kommen konnte. Und dann werden diametral entgegengesetzte Vorschläge unterbreitet, wie man mit der Euro-Krise und ihren Folgen umzugehen habe. Hinzu kommt, dass der Mittelstand selbst ja auch gar nichts wirklich an der Situation ändern kann. Normalerweise zeichnet den Unternehmer aus, dass er handlungsorientiert mit Problemen umgeht, um sie zu lösen. Im Falle der Euro-Krise geht

das aber nicht, der Unternehmer ist außen vor. Er kann nicht einmal wählen, weil alle Parteien mehr oder weniger die gleichen vagen Vorschläge machen, wie die Euro-Krise zu überwinden sei. Das schürt die Unsicherheit. Diese Situation ist wirtschaftlich, politisch und soziologisch hoch brisant.

Was können und sollten erfolgreiche Internationalisierer tun, um denjenigen Unternehmen Mut zu machen, die den Schritt noch vor sich haben?

Es ist das wirkungsvollste und überzeugendste Mittel, wenn erfolgreich ins Ausland expandierte Mittelständler über ihre Erfahrungen berichten – orchestriert von Wirtschaftsverbänden, Kammern und Wirtschaftsförderungen vor Ort. Diese Erfahrungen können in Form von Patenschaften weitergegeben werden, oder man organisiert gemeinsame Reisen in die Zielländer. Auch Workshops, in denen über alle Facetten des Auslandsengagements berichtet wird, helfen dem Mittelständler, der den Weg ins Ausland noch vor sich hat. Im Zentrum muss immer der Erfahrungsaustausch mit denen stehen, die die gleichen Sorgen und Nöte gehabt haben. Nur ein Mittelständler kann glaubwürdig darüber sprechen, wie Probleme erkannt und gelöst werden und der Gang ins Ausland letztlich zum Erfolg wird.

Wäre es für Unternehmen eine Option, sich beim Gang ins Ausland mit anderen Unternehmen zusammenzutun, und wer könnte einen derartigen Prozess steuern?

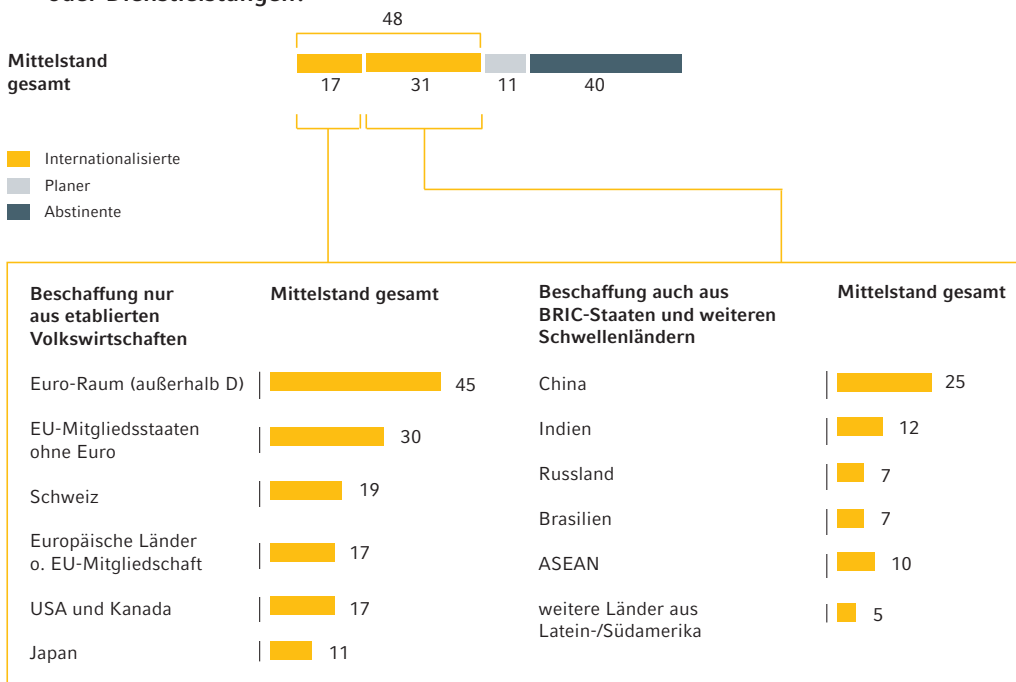
Im Mittelstand herrscht leider eine allzu große Vorsicht vor, wenn es darum geht, sich anderen gegenüber – und seien es Unternehmerkollegen – zu öffnen. Das erschwert natürlich jedwede Form von Kooperation. Wenn das Einzelgängertum etwas mehr dem Teamspirit weichen kann, ist das eine gute Voraussetzung, die Risiken beim Gang ins Ausland auf mehrere Schultern zu verteilen. Das muss ja nicht gleich heißen, sich mit dem Wettbewerber zu vereinen, aber gemeinsame Prozesse zu entwickeln und Synergien zu nutzen: zum Beispiel wenn es um Kontakte zu Banken oder steuerlich relevante Fragestellungen geht. Diejenigen, die solche Prozesse anregen und ein Forum für die notwendigen Gespräche bieten können, sind neben den Kammern, Botschaften und Verbänden auch Banken.

Die Globalisierung ist in mittelständischen Einkaufsabteilungen angekommen. Häufig wird nicht nur im europäischen Ausland, sondern auch in den BRIC-Staaten und anderen weit entfernten Märkten eingekauft.

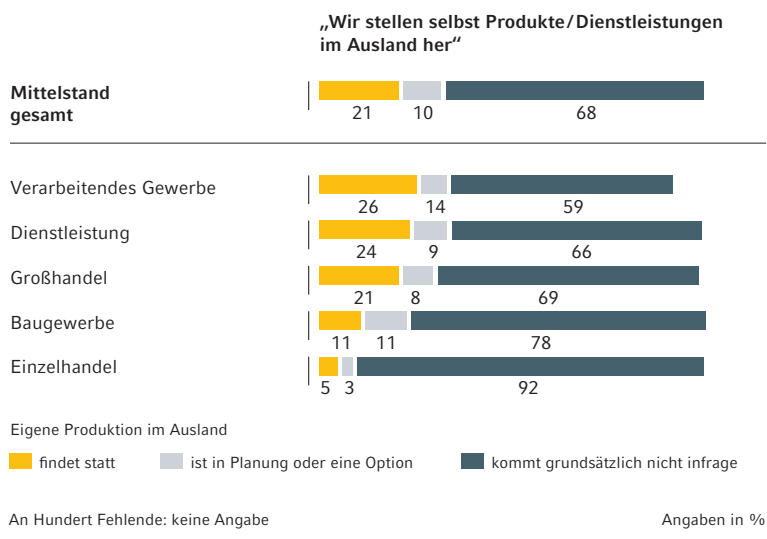
Die EU ist und bleibt ein zentraler Einkaufsmarkt für die Unternehmen (Abbildung 16). 45 Prozent aller Mittelständler, und damit fast alle Unternehmen mit internationaler Beschaffung (48 Prozent), kaufen selbst direkt im Euro-Raum ein, 30 Prozent auch in EU-Mitgliedsstaaten ohne Euro (rechte Tabelle).

Die schon beschriebene Diversifizierung hält aber nicht nur im Absatz, sondern auch bei der Beschaffung Einzug in den mittelständischen Alltag. Nur 17 Prozent aller Unternehmen beschränken sich in der Beschaffung auf die etablierten Volkswirtschaften in Europa, Nordamerika und Japan (linkes Diagramm). Der weitaus größere Teil (31 Prozent, rechtes Diagramm) beschafft Produkte, Rohstoffe und Dienstleistungen überall in der Welt. China ist der beliebteste Handelspartner (25 Prozent), gefolgt von Indien (12 Prozent) und Russland (7 Prozent).

16. Aus welchen der folgenden Länder bzw. Regionen beschafft Ihr Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen?



17. Produzieren die Unternehmen selbst im Ausland?



Jeder fünfte deutsche Mittelständler produziert selbst im Ausland.

21 Prozent der mittelständischen Unternehmen ab 2,5 Millionen Euro Jahresumsatz stellen Produkte oder Vorleistungen selbst im Ausland her. Weitere 10 Prozent planen entsprechende Aktivitäten (Abbildung 17).

Ein Blick in die Branchenauswertung zeigt, dass erwartungsgemäß besonders oft Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes im Ausland produzieren (26 Prozent). Viel bemerkenswerter ist aber, dass relativ viele Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor (24 Prozent) Leistungen und Vorleistungen jenseits der Landesgrenzen erbringen lassen. Auch der Großhandel produziert recht häufig im Ausland (21 Prozent). Im Einzelhandel sind es aber nur 5 Prozent aller Unternehmen. Die international aktiven Handelsunternehmen haben ihre Wertschöpfungskette mit der Einrichtung eigener Produktionsstätten ganz offenbar verlängert.

Je größer ein Unternehmen ist, desto wahrscheinlicher ist es auch, dass es im Ausland eine Produktionsstätte betreibt. Insgesamt sind es 56 Prozent aller Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 100 Millionen Euro.

Wettbewerbsvorteile durch „Made in Germany“ und „Managed in Germany“

Wer im Ausland einkauft oder produziert, hat Vorteile beim Preis, aber auch durch ein erweitertes Angebot. Global Sourcing schafft somit nicht nur Kostenvorteile, sondern auch weitere Wettbewerbsvorteile.

Mittelständische Unternehmen, die Produkte selbst im Ausland beschaffen oder dort produzieren, sehen viele positive Effekte für ihr Angebot auf dem deutschen Markt.

Ein zentraler Nutzen von Global Sourcing liegt im günstigen Preis – so zumindest 53 Prozent der Unternehmen (Abbildung 18). Noch mehr Unternehmer, nämlich 56 Prozent, können über internationale Beschaffung ein erweitertes Sortiment am heimischen Absatzmarkt anbieten. Immerhin 39 Prozent profitieren von der Beschaffung und Produktion durch einen Imagegewinn. Möglicherweise ist dies auch eine Folge der Sortimentserweiterung.

Die Zusammenarbeit mit internationalen Zulieferern kann zu Problemen bei der Qualitätssicherung führen. Immerhin 21 Prozent der Befragten berichten allerdings vom gegenteiligen Effekt und von besserer Qualität aufgrund von internationaler Beschaffung.

18. Welche Auswirkungen hat es für Ihr Angebot im deutschen Markt, dass Sie im Ausland produzieren oder produzieren lassen?

Unternehmen, die im Ausland beschaffen und/oder produzieren



n=2.009

Angaben in %

Produktion in Deutschland ist nach wie vor wichtig, aber nicht mehr das alleinige Kriterium für eine hohe Akzeptanz deutscher Produkte auf internationalen Märkten: Internationale Kunden legen vor allem Wert darauf, dass ein deutsches Unternehmen die Qualität garantiert und den Produktionsprozess steuert. „Made in Germany“ wird durch „Managed in Germany“ erweitert.

Die Untersuchung zeigt, dass weite Teile des Mittelstands mittlerweile die gesamte Wertschöpfungskette internationalisieren – also auch Beschaffung und Produktion. Welche Bedeutung hat dann noch das gute alte Qualitätssiegel „Made in Germany“?

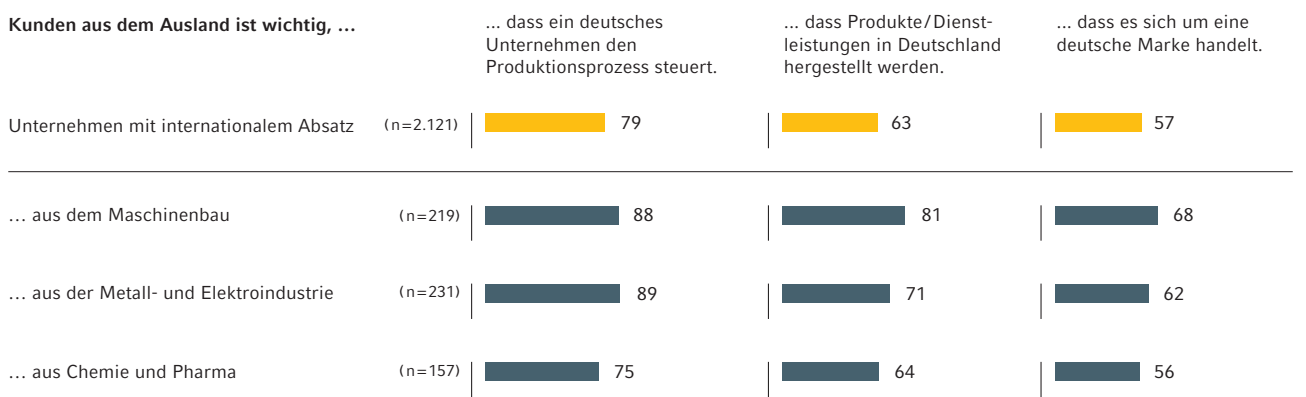
79 Prozent der Unternehmen mit Auslandsabsatz machen die Erfahrung, dass ihre internationalen Kunden vor allem darauf achten, dass ein deutsches Unternehmen den Produktionsprozess steuert (Abbildung 19, oberer Balken).

Erst an zweiter Stelle steht die Herstellung der Produkte oder Dienstleistungen in Deutschland (63 Prozent). Internationale Kunden schätzen also vor allem die Prozesssteuerung und Qualitätssicherung durch ein deutsches Unternehmen. „Managed in Germany“ erweitert damit die Marke „Made in Germany“.

Die Analyse ausgewählter Branchen bestätigt diese Befunde. Auch die innovationsstarken Betriebe aus dem Maschinenbau, aus der Metall- und Elektroindustrie und der chemischen und pharmazeutischen Industrie betonen die Bedeutung der Prozesssteuerung.

Vergleichsweise weniger Bedeutung messen die mittelständischen Unternehmen dem Thema Marke bei. Große Unternehmen, die in der Regel häufiger Markenprodukte vertreiben, betonen allerdings dementsprechend stärker, dass die Marke „Made in Germany“ einen besonderen Wert hat (nicht im Diagramm).

19. Welche Bedeutung hat das Thema „Made in Germany“ für internationale Kunden?



Mehrfachnennungen

Angaben in %

Dr. Peter Bartels,
Mitglied des Vorstands der PricewaterhouseCoopers AG



Der Mittelstand bewertet die Folgen der Euro-Krise in einigen Punkten deutlich pessimistischer als die Ökonomen. Handelt es sich hierbei um einen gewissen Zweckpessimismus oder haben die Unternehmer durch ihre unternehmerische Praxis mehr Einblicke, die diese negative Sichtweise rechtfertigen?

Die deutlich kritischeren Einschätzungen der Mittelständler überraschen kaum, wenn man sich das konjunkturelle Auf und Ab der vergangenen Jahre vergegenwärtigt. Die Unberechenbarkeit der Finanz- und Wirtschaftspolitik sorgt für hohe Verunsicherung. Dazu kommt, dass zahlreiche Länder gerade in der jüngsten Vergangenheit Handelshemmnisse aufgebaut haben. Das bekommen die Unternehmen natürlich sofort zu spüren.

Angesichts der Studienergebnisse stellt sich die Frage, wie zukunftsfähig Unternehmen sind, die aus einer starken Internationalisierungsbranche kommen und dann den Weg nicht gehen. Kann ein solches Unternehmen auf Dauer bestehen, wenn es sich rein auf den lokalen Markt beschränkt?

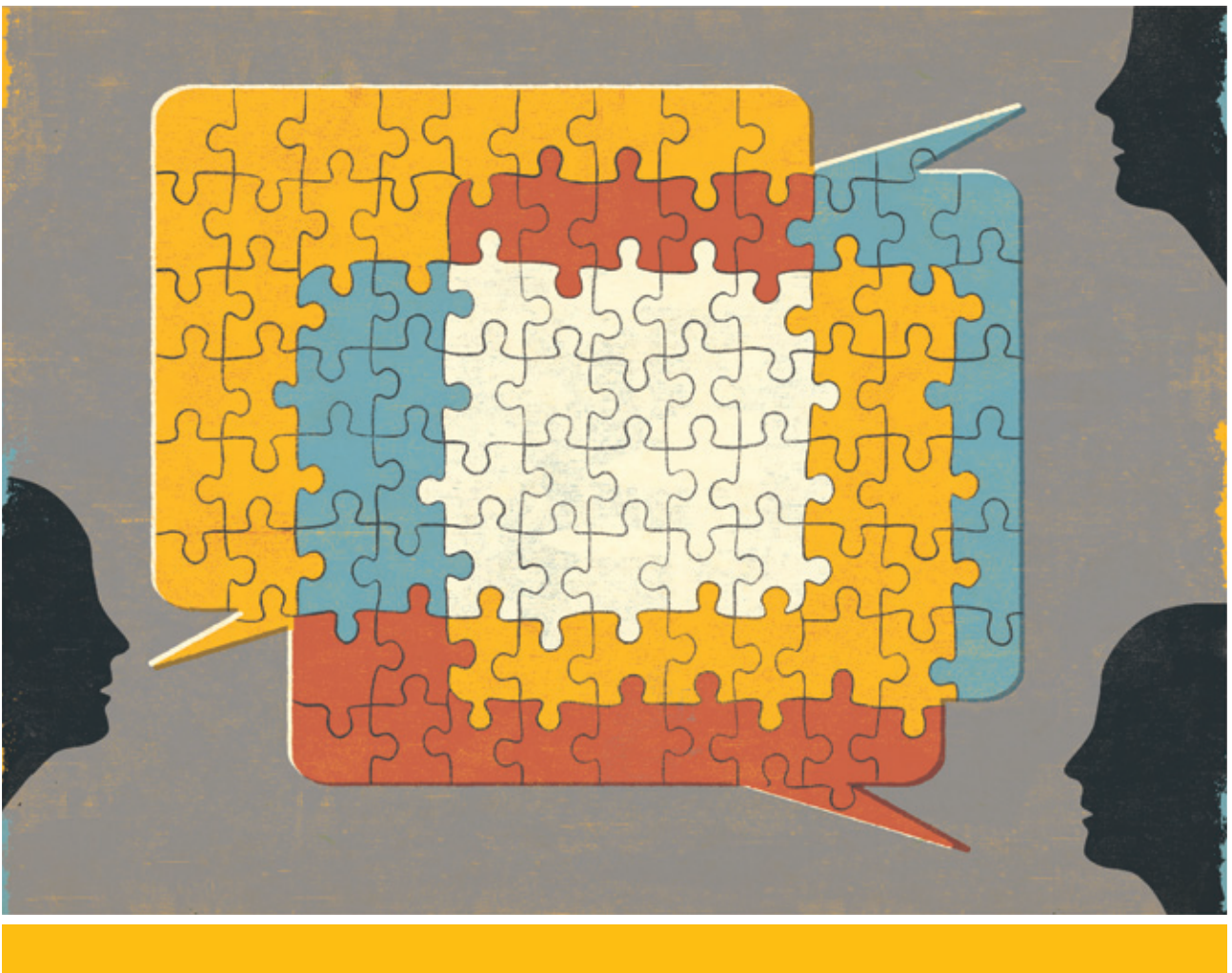
Zwar kann es kurzfristig durchaus zielführend sein, auf eine Internationalisierung zu verzichten, um Risiken zu vermeiden. Vor dem Hintergrund der Grenzen des Wachstums, an die wir in Deutschland zunehmend stoßen, ist eine dauerhaft nationale Ausrichtung für international ausgerichtete Branchen durchaus kritisch zu sehen. Doch ein Gang ins Ausland erfordert Kompetenzen und Ressourcen und bindet langfristig Kapazitäten. Gerade kleine Betriebe können durch regionale Expansion oder die Erweiterung ihrer Produktpalette auch national weiter wachsen.

Welche Vorteile haben Unternehmen, die den Gang in außereuropäische Märkte schnell und konsequent gegangen sind?

Die Vorteile liegen auf der Hand: Die Unternehmen machen sich von der konjunkturellen Entwicklung eines einzelnen Wirtschaftsraumes wie Europa unabhängig und sind so immuner gegen die Euro-Krise. Zudem können sie die Vorteile durch internationale Arbeitsteilung für sich verbuchen und Kosten sparen.

IV. Unternehmensführung an Auslandsstandorten

Schlüsselfaktor interkulturelle Verständigung



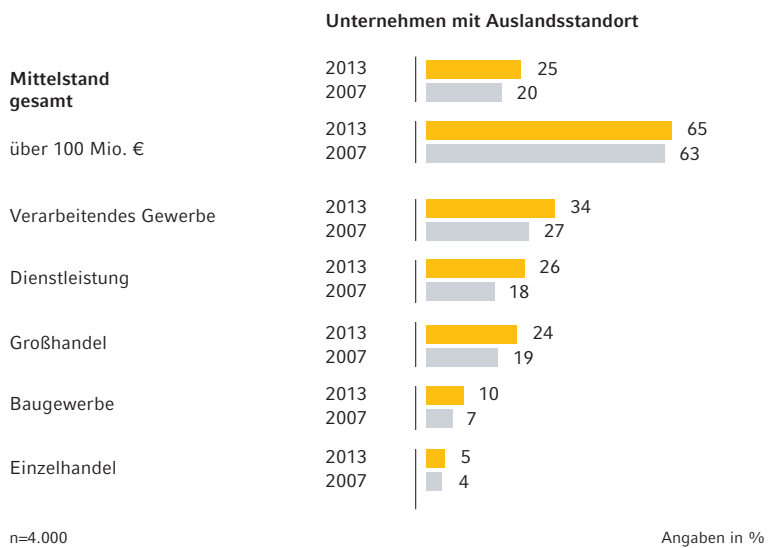
Strategische Potenziale von Auslandsstandorten gehen über die reine Markterschließung hinaus

Jedes vierte mittelständische Unternehmen hat mindestens einen Auslandsstandort, 2007 war es noch jedes fünfte. Zwei Drittel des großen Mittelstands sind selbst im Ausland vertreten.

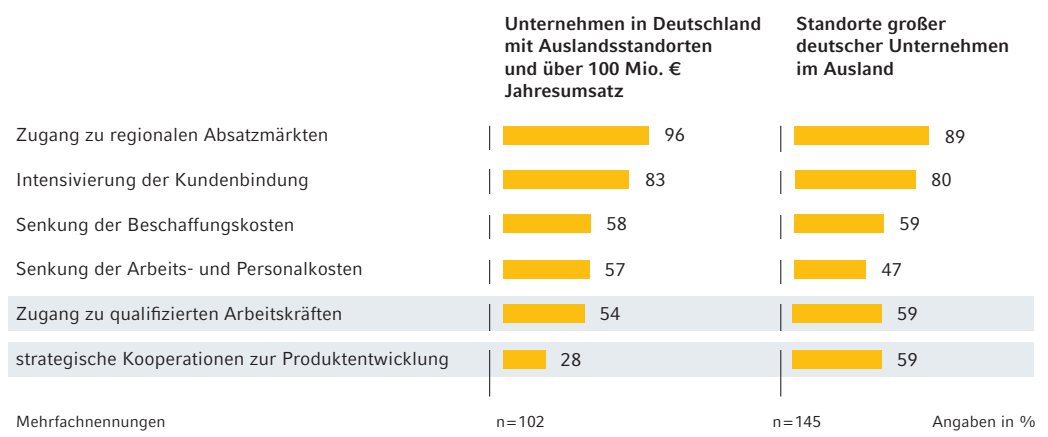
Die eigene Präsenz im Ausland ist für den Mittelstand keine Ausnahme mehr. 25 Prozent der Unternehmen ab 2,5 Millionen Euro Jahresumsatz haben heute mindestens einen Standort im Ausland (Abbildung 20). Dieser Anteil hat sich seit 2007 deutlich erhöht (vgl. rechtes Diagramm, plus 5 Prozentpunkte), dies entspricht einem Zuwachs von 25 Prozent. Von allen Unternehmen mit einem Jahresumsatz über 100 Millionen Euro haben sogar 65 Prozent einen Auslandsstandort.

Besonders hohe Zuwachsraten können das verarbeitende Gewerbe (plus 7 Prozentpunkte) und der Dienstleistungssektor (plus 8 Prozentpunkte) verzeichnen. Im Baugewerbe (10 Prozent) wie auch im Einzelhandel (5 Prozent) sind Auslandsstandorte eher eine Seltenheit – und es sind seit 2007 auch nicht deutlich mehr geworden.

20. In welcher Form unterhält Ihr Unternehmen Geschäftsbeziehungen mit dem Ausland?



21. Welche Vorteile erlangt Ihr Unternehmen durch den Betrieb seiner Auslandsstandorte?



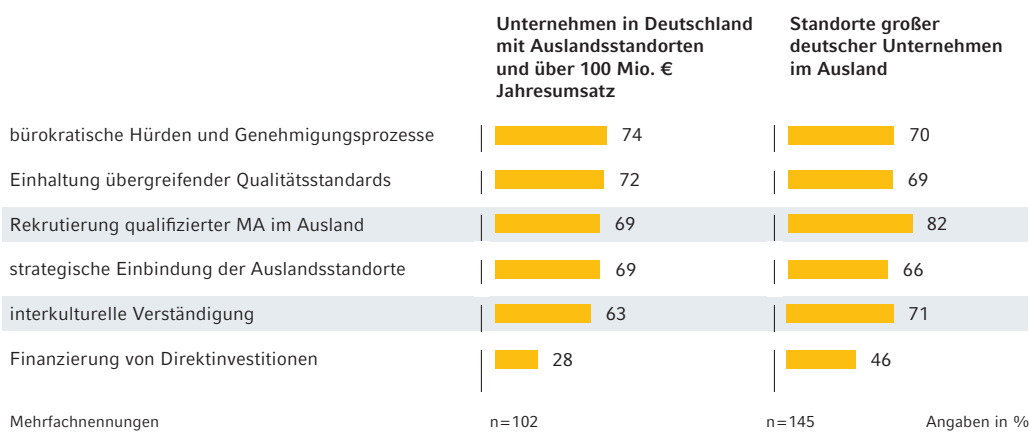
Die Präsenz vor Ort dient primär der Markterschließung. An den Auslandsstandorten wird betont, dass sich in den Bereichen Personal sowie Forschung und Entwicklung weitere strategische Potenziale heben lassen. Weiche Themen wie Qualifikation der Mitarbeiter und interkulturelle Verständigung gelten im Ausland als Schlüsselfaktoren für den Erfolg. Investitionsentscheidungen und die strategische Marktbearbeitung vor Ort bergen das höchste Konfliktpotenzial in der Abstimmung zwischen Zentrale und Auslandsstandort.

Ein besonderer Fokus der Untersuchung gilt dem Betrieb von Auslandsstandorten. Hierzu wurden eigens Führungskräfte vor Ort an internationalen Standorten deutscher Unternehmen befragt (jeweils das rechte Diagramm). Diese Einschätzungen beruhen auf praktischen Erfahrungen im Ausland. Die deutschen Mutterunternehmen gehören ausnahmslos

zum großen Mittelstand mit über 100 Millionen Euro Jahresumsatz. Um Vergleichbarkeit zu gewährleisten, werden deshalb aus der deutschen Gesamtstichprobe die Antworten großer Unternehmen mit Auslandsstandorten herangezogen (jeweils das linke Diagramm). Auslandsstandorte dienen dem deutschen Mittelstand in erster Linie als Zugang zu regionalen Absatzmärkten (96 Prozent) und dementsprechend auch zur Intensivierung der Kundenbindung im Ausland (83 Prozent). Diese beiden Faktoren sind aus Sicht der Auslandsstandorte besonders wichtig (Abbildung 21). Kostensenkung ist eine weitere zentrale Funktion der Auslandsstandorte, sowohl bei der Beschaffung als auch bei Arbeits- und Personalkosten.

Interessant ist, dass die Auslandsstandorte ihren Nutzen nicht nur im Absatz und in der Kostensenkung sehen, sondern auch weitere strategische Potenziale benennen. 59 Prozent

22. Wo liegen die zentralen Herausforderungen beim Betrieb von Auslandsstandorten?



sehen Vorteile beim Zugang zu qualifiziertem Personal – das sind immerhin 5 Prozentpunkte mehr im Vergleich zur deutschen Stichprobe. Noch deutlich anders bewerten die Auslandsstandorte den Wert strategischer Kooperationen zur Produktentwicklung. Hier sind es in der deutschen Zentrale nur 28 Prozent der Unternehmen, im Ausland 59 Prozent – mehr als doppelt so viele Nennungen. Die damit verbundenen Chancen, zum Beispiel Überwindung des Fachkräftemangels und größere Absatzchancen, werden von den deutschen Unternehmenszentralen seltener gesehen und womöglich unterschätzt.

Einig sind sich etwa drei Viertel aller Unternehmenszentralen und Auslandsstandorte darin, dass sie bürokratische Hürden überwinden müssen und es nicht immer einfach ist, übergreifende Qualitätsstandards im Ausland einzuhalten (Abbildung 22). Im Ausland hält man allerdings vermeintlich weiche Personal-

themen für noch wichtiger: 82 Prozent halten die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter (plus 13 Prozentpunkte im Vergleich zur deutschen Stichprobe) und 71 Prozent die interkulturelle Verständigung (plus 8 Prozentpunkte) für die zentralen Herausforderungen. Sie sind aus Sicht der Tochtergesellschaften und Niederlassungen vor Ort Schlüsselfaktoren für den Unternehmenserfolg im Ausland.

Aus deutscher Sicht liegt Konfliktpotenzial zwischen Unternehmenszentrale und Auslandsstandort vor allem in der Abstimmung der regionalen Geschäftsstrategie im Ausland (52 Prozent), in der Entscheidung über Investitionen im Ausland (47 Prozent) und in der Einschätzung von Marktchancen im Ausland (46 Prozent).



Dr. Manfred Wittenstein, Vorsitzender des Vorstands der Wittenstein AG

Der Mittelstand erwartet, dass auch in den nächsten drei bis fünf Jahren die starken Schwankungen in der Nachfrage nicht nachlassen. Was bedeutet das für einen deutschen Mittelständler mit internationalen Wachstumsambitionen?

Gerade diese Ambitionen stellen eine große Chance dar. Denn Unternehmen, die internationalisieren oder bereits in der Phase der Globalisierung sind, können nicht nur ihr weltweit vorhandenes Marktpotenzial besser ausnutzen und im Umsatz zulegen; vielmehr kann es Unternehmen durch diese regionale Weiterentwicklung auch besser gelingen, das Risiko stärkerer Nachfrageschwankungen im Raum zu streuen. Die wirtschaftliche Entwicklung verläuft ja nicht weltweit synchron, und wenn es irgendwo schlecht läuft, läuft es woanders womöglich bestens. Dann ist es gut, wenn man auf möglichst vielen Beinen steht.

Warum sind Unternehmen beim ersten Schritt ins Ausland so auf Europa fixiert? Oder anders gefragt: Warum schaffen es viele Unternehmen nicht, in den Wachstumszonen adäquat unterwegs zu sein?

Zunächst einmal ist es für viele Geschäfte normal, dass sie von innen nach außen weiterentwickelt werden, sprich ausgehend von einer gewachsenen Stärke im Heimatmarkt in einem ersten Internationalisierungsschritt das nähere ausländische Umfeld erobert wird. Das ist per se nicht schlecht, denn hier lassen sich viele Erfahrungen machen, die für die ferneren, zum Beispiel die asiatischen Märkte, von Nutzen sind. Allerdings nehmen mit steigender räumlicher Entfernung auch die kulturellen Diffe-

renzen zu. Die damit verbundenen Schwierigkeiten überwiegen meiner Erfahrung nach bei Weitem die anderen Herausforderungen, etwa wirtschaftliche Differenzen oder die logistische Dimension. Und sie schlagen voll durch bei der Suche geeigneter Managementkapazitäten.

Standorte großer deutscher Unternehmen im Ausland sehen in der Rekrutierung von qualifiziertem Personal im Ausland die zentrale Herausforderung (82 Prozent). Am Heimatstandort wird diese Herausforderung deutlich seltener benannt (69 Prozent). Welche Erfahrungen haben Sie als international tätiger Unternehmer in dieser Hinsicht gemacht?

Beide Werte sind beachtlich hoch und sie zeigen, wie wichtig es ist, die richtigen Leute zu finden – im Inland wie im Ausland. Ich würde auch nicht nach Gründen für den Unterschied der Zahlenwerte suchen, zu vielschichtig sind diese. Aber aus meiner eigenen Erfahrung möchte ich schon bestätigen, dass die Suche nach geeigneten Kandidaten sowie die Sicherstellung eines guten Abgleichs der Erwartungen beider Seiten an ausländischen Standorten umso schwieriger sind, je weniger ausgebaut und entwickelt der Standort ist. Noch schwieriger ist die Rekrutierung von Deutschland aus, bei bestimmten Funktionen würde ich davon komplett abraten. Hinzu kommt, dass das ausländische Angebot an Arbeitnehmern von ihren Qualifikationen und auch ihrem kulturellen Hintergrund mitunter nicht ohne Weiteres zu den Anforderungen und Strukturen passt, die dem Geschäft der expandierenden Unternehmen zugrunde liegen.

23. Wo liegt Konfliktpotenzial bei der Abstimmung zwischen Zentrale und Auslandsstandort?

	Unternehmen in Deutschland mit Auslandsstandorten und über 100 Mio. € Jahresumsatz	Standorte großer deutscher Unternehmen im Ausland
bei der Abstimmung der regionalen Geschäftsstrategien	52	38
bei der Entscheidung über Investitionen im Ausland	47	36
bei der Einschätzung der Marktchancen vor Ort	46	38
bei der Auswahl von Geschäftspartnern und Zulieferern vor Ort	35	30
bei der Auswahl von Führungskräften für den Auslandsstandort	26	31
bei der Auswahl der Bankpartner vor Ort	25	22
Mehrfachnennungen	n=102	n=145

Angaben in %

Diese Aspekte der strategischen Marktbearbeitung sehen auch die befragten Auslandsstandorte als häufigsten Anlass zur Diskussion, allerdings in deutlich geringerem Ausmaß (Abbildung 23).

V. Rolle der Finanzwirtschaft

Mehr Unterstützung und Beratung für den kleineren Mittelstand ist gefragt.



Die Kritik an Banken nimmt ab – mehr Engagement für kleinere Unternehmen gefordert

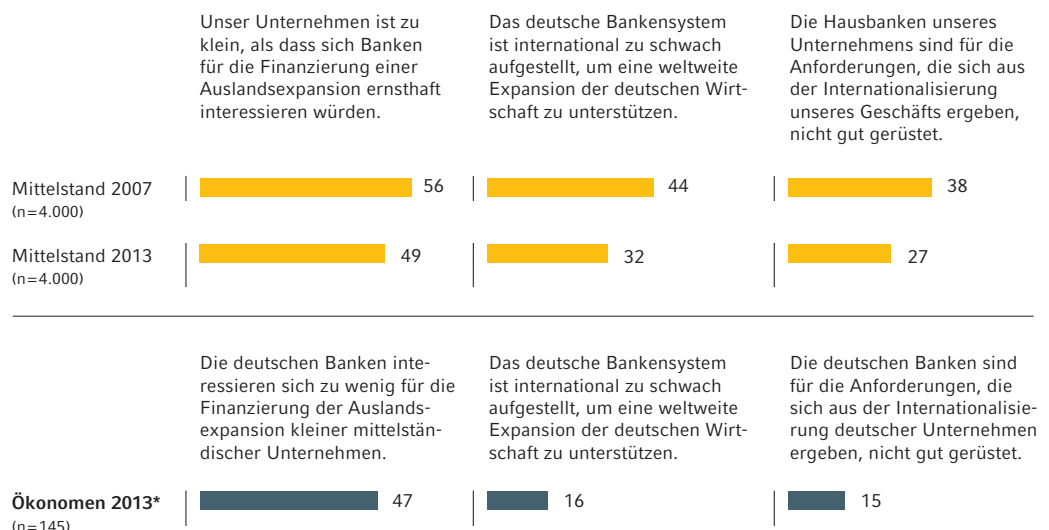
Im Vergleich zu 2007 geht die Kritik an den Finanzinstituten zurück. Ein Drittel der Unternehmen hält das deutsche Bankensystem allerdings immer noch für zu schwach aufgestellt, um eine internationale Expansion der deutschen Wirtschaft zu unterstützen. Die befragten Ökonomen teilen diese Einschätzung nicht. Sie kritisieren aber, wie auch der Mittelstand, dass sich Banken und Sparkassen zu wenig für die Internationalisierung kleiner Unternehmen interessieren. Verbesserungsbedarf sehen die Unternehmen vor allem in der strategischen Beratung: bei der Beurteilung von Risiken, beim Verständnis von Auslandsmärkten und bei der Entwicklung internationaler Geschäftsstrategien.

Die Kritik der mittelständischen Unternehmen an Banken und Sparkassen nimmt ab – trotz der Euro-Krise und ihren Auswirkungen (Abbildung 24). Waren es 2007 noch 44 Prozent aller Unternehmen, die der Ansicht waren, das deutsche Bankensystem sei zu schwach aufgestellt, um den Mittelstand adäquat im Ausland zu unterstützen, sind dies Ende 2012 nur noch 32 Prozent (mittlere Spalte). 27 Prozent sehen die Hausbanken für die Anforderungen internationaler Geschäftstätigkeit nicht gut genug gerüstet; auch hier haben sich Banken und Sparkassen im Vergleich zu 2007 deutlich verbessert. Allerdings wird, wie

schon 2007, bemängelt, dass sich Banken und Sparkassen zu wenig um kleine Unternehmen bemühen. 49 Prozent der mittelständischen Unternehmen haben den Eindruck, aufgrund ihrer Größe für die Finanzdienstleister wenig interessant zu sein.

Die Ökonomen spitzen diesen Befund noch einmal zu (untere Zeile): Sie üben zwar seltener Kritik an der internationalen Aufstellung der deutschen Bankenlandschaft und der Kompetenz der Hausbanken, allerdings bekräftigen sie, dass Banken und Sparkassen sich zu wenig für den kleinen Mittelstand engagieren.

24. Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zur Bankenlandschaft in Deutschland zu?



*Top Two = 5er-Skala: stimme voll und ganz zu – stimme überhaupt nicht zu
Mehrfachnennungen (Auswahl)

Angaben in %

Markus Beumer, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG



Was bedeutet es für die Marke „Made in Germany“, dass dazu offensichtlich mittlerweile auch die Prozesssteuerung gehört?

Ich halte das für eine große Chance. Und es zeigt, wo der deutsche Mittelstand im internationalen Wettbewerb immer noch seine unvergleichlichen Stärken hat. Diese gilt es weiter auszubauen. Das heißt einerseits, Bildung und Fachkräfteentwicklung zu fördern, um die richtigen Kompetenzen immer am richtigen Ort zu haben. Andererseits heißt es, Prozesssteuerung nicht nur für das eigene unternehmerische System zu optimieren, sondern auch auf Netzwerkdenken, Kooperationen und Joint Ventures zu übertragen. Das schützt auch vor der Gefahr durch Plagiate. Fachwissen, technologischer Vorsprung, Schnelligkeit und Managementkompetenzen sind die Assets des deutschen Mittelstands. Wenn die gepflegt und weiterentwickelt werden, werden deutsche Unternehmen auch weiterhin ganz vorn im internationalen Wettbewerb mitspielen.

Welchen Auftrag an die Banken lesen Sie aus den Ergebnissen ab?

Eine gute Mittelstandsbank muss die Wünsche, aber auch die Sorgen und Bedenken ihrer Unternehmenskunden sehr gut kennen. Das Relationship-Management steht hier ganz an erster Stelle. Wenn Kundenbedürfnisse und Potenziale im Ausland ausreichend analysiert sind, braucht es kontinuierliche Beratung

und Betreuung sowohl aus dem Heimatmarkt heraus als auch vor Ort. Beides fordern die Kunden zu Recht von ihren Bankpartnern ein. Die Bank ihrerseits muss das notwendige Know-how vorhalten und ständig aktualisieren. Dazu gehört ganz besonders die Kenntnis der Märkte vor Ort. So weit die Pflicht. Die Kür ist es dann, wenn die Bank in der Lage ist, den Erfahrungsaustausch der Unternehmen untereinander zu fördern und bei der Vermittlung geeigneter Partnern hilfreich zur Seite zu stehen.

Wie können die Hausbanken ihre Kunden beim Gang ins Ausland in den unsicheren Zeiten der Euro-Krise am besten begleiten? Geht es mehr um Präsenz vor Ort oder um Beratung?

Eine Bank für den Mittelstand muss beides leisten können. Fast zwei Drittel der deutschen Unternehmen haben ihr Auslandsengagement in den vergangenen fünf Jahren ausgeweitet. Das ist eine hohe Zahl und die Commerzbank unterstützt den Mittelstand bei diesem wichtigen Schritt sowohl aus Deutschland heraus als auch vor Ort. Unsere eigene Internationalisierungsstrategie ist eng an die unserer Kunden gekoppelt. In über 50 Ländern sind wir mit rund 60 Standorten vertreten. Wir sind Marktführer im deutschen Außenhandel: Die Commerzbank wickelte 2012 mehr im Ausland zugunsten deutscher Exporteure eröffnete Akkreditive ab als jede andere Bank.

25. Wo müssen sich Ihre Bankpartner im Bereich internationaler Geschäftstätigkeit verbessern?

	Unternehmen mit intern. Geschäftstätigkeit	Standorte im Ausland
bei der Beurteilung von Risiken von internationaler Geschäfte	52	39
bei der Bereitstellung von Informationen über Auslandsmärkte	47	46
beim Verständnis individueller internationaler Geschäftsstrategien	47	32
bei der Entwicklung individueller Lösungen für schwierige Länder	46	54
bei der Absicherung von Währungsrisiken	45	26
generell im Auslandszahlungsverkehr	43	32
bei der regionalen Präsenz vor Ort in den Auslandsmärkten	42	50
bei der Absicherung von Exportgeschäften	40	19
bei der Finanzierung von Direktinvestitionen im Ausland	38	41
bei der Absicherung von Importgeschäften	32	17
speziell bei der Umstellung auf SEPA	26	10
Angaben in %	Mehrfachnennungen	n=2.865
		n=145

In welchen Bereichen können und müssen sich Banken und Sparkassen noch verbessern, wenn sie den Mittelstand optimal beim Gang ins Ausland unterstützen wollen (Abbildung 25)? Die Unternehmen mit internationaler Geschäftstätigkeit sehen Nachholbedarf vor allem in der strategischen Beratung: bei der Beurteilung von Risiken (52 Prozent), bei der Information über Auslandsmärkte (47 Prozent), beim Verständnis individueller Geschäftsstrategien (47 Prozent) und bei der Entwicklung individueller Lösungen für Länder, in denen das Auslandsgeschäft als eher schwierig gilt (46 Prozent).

Kritik an der operativen Kompetenz wird seltener geäußert. Am häufigsten gibt es Probleme bei der Absicherung von Währungs-

risiken (45 Prozent) und generell im Auslandszahlungsverkehr (43 Prozent). 42 Prozent der Unternehmen wünschen sich eine stärkere regionale Präsenz ihrer Bank im Ausland. Bei der Finanzierung wird vergleichsweise selten (von 38 Prozent der mittelständischen Unternehmen) Verbesserungsbedarf gesehen.

Die befragten Standorte im Ausland sind mit ihren Bankpartnern insgesamt zufriedener. Sie wünschen sich in fast allen Punkten seltener Optimierungen. Überdurchschnittlich oft erwarten sie allerdings von ihrem Bankpartner individuelle Lösungen für Länder, in denen das Auslandsgeschäft als eher schwierig gilt, und mehr Präsenz vor Ort (jeweils plus 8 Prozentpunkte gegenüber dem Durchschnitt).

Porträt der Mittelstandsinitiative UnternehmerPerspektiven

Der Name ist Programm: Die Initiative UnternehmerPerspektiven greift aktuelle Themen auf, die den Mittelstand bewegen. Sie will Antworten auf die wesentlichen Herausforderungen geben und neue Perspektiven aufzeigen. Dazu bietet sie Unternehmern, Wirtschaftsexperten sowie Vertretern von Verbänden, Wissenschaft und Politik eine Plattform für den Austausch. Die Initiative, hinter der die Mittelstandsbank der Commerzbank steht, sieht sich ausdrücklich in der unternehmerischen Praxis verwurzelt, denn niemand weiß besser, was Unternehmer bewegt, als die Unternehmer selbst. Ihre Themen und Fragestellungen sammelt die Initiative direkt an der Quelle, vorwiegend im persönlichen Gespräch mit Unternehmern, Wissenschaftlern, Politikern, Verbandsvertretern und den Mitarbeitern der Commerzbank.

Studien schaffen Fakten

Das inhaltliche Fundament für die Initiative bilden Studien zu aktuellen unternehmerischen Themen. Regelmäßig befragt das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest im Auftrag der UnternehmerPerspektiven jeweils 4.000 Unternehmen – damit fußen die Studien auf einer der größten Mittelstandsbefragungen in Deutschland. Das garantiert eine breite und solide Datenbasis und ermöglicht auch Teilauswertungen, etwa nach Unternehmensgrößen,

Regionen oder Branchen. Für die aktuelle 13. Studie wurden sogar noch zusätzlich Wirtschaftswissenschaftler und Verantwortliche an Auslandsstandorten deutscher Unternehmen befragt. Die Dokumentationen der Umfragen bieten mehr als nur Daten: Denn die Ergebnisse werden vom Beirat der Initiative interpretiert, es werden neue Akzente gesetzt und Diskussionspunkte in die öffentliche Wahrnehmung gerückt.

Ein Beirat unterstützt die Initiative

Der eigens für die Initiative gegründete Beirat aus namhaften Persönlichkeiten identifiziert wichtige Themen, liefert Stichworte und kommentiert die Untersuchungsergebnisse. Mitglieder des Beirats sind: Anton F. Börner, Präsident des Bundesverbands des deutschen Groß- und Außenhandels, Hartmut Schauerte, Landesvorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU Nordrhein-Westfalen, Rüdiger A. Günther, Finanzvorstand der Jenoptik AG, Dr. Jürgen Meffert, Director bei McKinsey & Company Inc., Dr. Peter Bartels, Mitglied des Vorstands der PricewaterhouseCoopers AG, Dr. Manfred Wittenstein, CEO der Wittenstein AG, sowie Markus Beumer, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG. Ergänzt wird der ständige Beirat durch einen wechselnden wissenschaftlichen Beirat mit Experten für das jeweilige Studienthema.

Medienarbeit und Dialogveranstaltungen

Die Studienergebnisse bilden die Grundlage für Medienarbeit und bundesweite Dialogveranstaltungen. Durch Medienkooperationen, eine nationale Pressekonferenz und zahlreiche regionale Pressegespräche werden die Studienergebnisse der Öffentlichkeit vorgestellt.

Im Anschluss an die Veröffentlichung der Studienergebnisse finden Dialogveranstaltungen in den Regionen statt. Hier laden die Gebietsfilialen Gäste aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft zu großen Podiumsveranstaltungen ein. Dabei werden die Studienergebnisse vorgestellt, bewertet und aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet. Das Format verbindet auf unterhaltsame Weise Information mit der Gelegenheit, zu diskutieren und Netzwerke zu knüpfen. Noch stärker auf den persönlichen Meinungs-austausch ausgerichtet ist das zweite, lokale Veranstaltungsformat der Initiative. Hier laden die Regionalfilialen der Commerzbank die Unternehmer zu Abenden mit Impulsreferat und anschließendem moderierten Dialog ein.

Die bisherigen Studien im Überblick

- Februar 2006: „Wirtschaft in Bewegung“
- September 2006: „Qualifiziertes Personal als Schlüsselressource“
- März 2007: „Innovation als Erfolgsfaktor im Mittelstand“
- Oktober 2007: „Wachstum durch Internationalisierung“
- Mai 2008: „Klimaschutz – Chancen und Herausforderungen für den Mittelstand“
- Oktober 2008: „Wirtschaft im Wertewandel“
- Mai 2009: „Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel“
- April 2010: „Mittelstand in der Krise – Umsteuern für den Aufschwung?“
- Oktober 2010: „Der Mittelstand und seine Banken“
- Mai 2011: „Frauen und Männer an der Spitze: So führt der deutsche Mittelstand“
- Oktober 2011: „Rohstoffe und Energie: Risiken umkämpfter Ressourcen“
- Mai 2012: „Gute Schulden, schlechte Schulden: Unternehmertum in unsicheren Zeiten“
- April 2013: „Neue Märkte, neue Chancen – Wachstumsmotor Internationalisierung“

Weitere Informationen unter
www.unternehmerperspektiven.de

Untersuchungsdesign und Strukturdaten

Mittelstandsbefragung in Deutschland

Verfahren:

Telefonische Interviews (CATI) von ca. 20 Minuten Dauer

Befragungszeitraum:

29. Oktober 2012 bis 20. Dezember 2012

Durchführung: TNS Infratest

Gesprächspartner, Stichprobe und Grundgesamtheit:

Im Rahmen der Untersuchung wurden Führungskräfte der obersten Ebene von 4.000 Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 2,5 Mio. Euro befragt. Die Größenverteilung erfolgte nach Umsatzsteuerstatistik.

Unternehmensgrößen:

- Kleiner Mittelstand: 2.785 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio. Euro)
- Gehobener Mittelstand: 1.050 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio. Euro)
- Großer Mittelstand: 165 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio. Euro)

Die Befragung ist repräsentativ für mittelständische Unternehmen ab 2,5 Mio. Euro Jahresumsatz.

Basis der Ergebnisdarstellungen ist, soweit nicht anders angegeben, die Gesamtstichprobe (n=4.000).

Die Ergebnisse ausgewählter Fragestellungen sind mit den Ergebnissen von 2007 vergleichbar.

Regionale Segmentierung:

Die Unternehmerperspektiven sind auch auf Länderebene repräsentativ. Hierzu wurden einzelne Länder über- bzw. untergewichtet und die Länder Niedersachsen & Bremen sowie Rheinland-Pfalz & Saarland zusammengefasst.

Die ungewichteten Fallzahlen verteilen sich wie folgt:

Länder	Unternehmen
● Baden-Württemberg	590
● Bayern	692
● Berlin	89
● Brandenburg	104
● Hamburg	127
● Hessen	313
● Mecklenburg-Vorpommern	75
● Niedersachsen & Bremen	378
● Nordrhein-Westfalen	850
● Rheinland-Pfalz & Saarland	208
● Schleswig-Holstein	127
● Sachsen	218
● Sachsen-Anhalt	106
● Thüringen	125

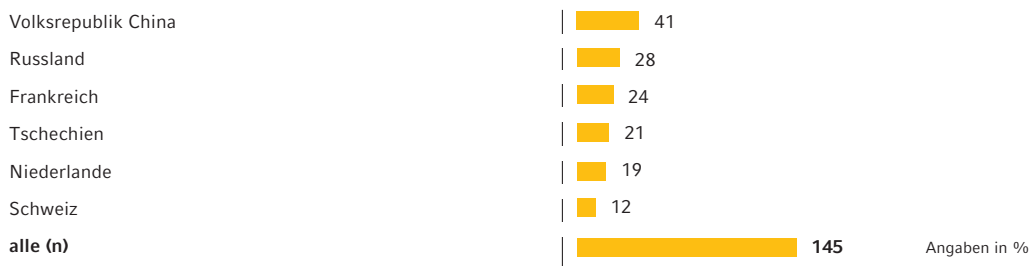
26. Repräsentativität für Unternehmen ab 2,5 Mio € Jahresumsatz



27. Akademischer Grad (in Prozent)



28. Fallzahlen nach Ländern



Zusätzliche Befragungen zum Abgleich der Einschätzungen

Ökonomen

Teilnehmer: 145 Dozenten für Volkswirtschaftslehre an deutschen Hochschulen

Verfahren: Online-Befragung (daher zum Teil abweichende Skalierung)

Befragungszeitraum:
29. November 2012 bis 21. Januar 2013

Auslandsstandorte deutscher Unternehmen

Teilnehmer: 145 Führungskräfte von Niederlassungen, Tochtergesellschaften oder Joint Ventures

Verfahren: Telefonische Interviews (CATI) von 15 Minuten Dauer

Befragungszeitraum:
19. November 2012 bis 14. Dezember 2012

Impressum

Herausgeber:

Commerzbank AG
Mittelstandsbank
Frankfurt am Main

Konzept und Redaktion:

A&B One Kommunikationsagentur GmbH
Frankfurt am Main

Illustrationen:

Jens Bonke
Berlin

Grafik-Design:

FLEISCHER'S
Agentur für Kommunikation GmbH
Neumühle/Schlangenbad

Durchführung der Studie

TNS Infratest GmbH
Finanzforschung



UnternehmerPerspektiven auf XING

Was eignet sich besser für die effiziente Pflege und den Ausbau geschäftlicher Kontakte als Social Media? Die UnternehmerPerspektiven sind deshalb auf XING, Deutschlands Business-Netzwerk Nummer eins.

In der Gruppe UnternehmerPerspektiven haben Sie als Inhaber und Entscheider mittelständischer Unternehmen die Möglichkeit, in exklusiver Runde die Themen der Initiative zu vertiefen, mitzureden und Ihr Netzwerk noch weiter und fester zu knüpfen.

Als Gruppenmitglied genießen Sie den direkten Zugriff auf ergänzende Informationen rund um die Mittelstandsbankinitiative UnternehmerPerspektiven. Nach der Veranstaltung haben Sie die Chance, Gespräche weiterzuführen, Kontakte zu pflegen – und schon kurz nach einem Event per Link Fotos der Veranstaltung zu betrachten.

Melden Sie sich an unter
<http://commerzbank-mittelstand.xing.com>

Commerzbank AG

Mittelstandsbank

Kaiserplatz

Frankfurt am Main

www.commerzbank.de/mittelstandsbank

Postanschrift

60261 Frankfurt am Main

