



Tassilo Zywietz
Alexander Lau
Hans Gäng

Globalisierung zwischen Krise und Boom

Potenziale und Strategien beim „Going International“

Mit Unterstützung



IHK Exportakademie

Globalisierung zwischen Krise und Boom

Globalisierung zwischen Krise und Boom

Potentiale und Strategien beim „Going International“

2010
local global
Stuttgart

Impressum

Autoren:

Tassilo Zywietz

Alexander Lau

Hans Gäng

ISBN-10: 3-9811781-5-7

ISBN-13: 978-3-9811781-5-9

© local global GmbH, Stuttgart 2010

Herausgeber: local global GmbH

Marienstraße 5, 70178 Stuttgart

Redaktion: Esad Fazlic, local global GmbH

Druck: Stadtdruckerei Knöller, Stuttgart

Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt, insbesondere der Nachdruck von Auszügen, die fotomechanische Wiedergabe und die Speicherung in elektronischen Medien. Auch die unlautere Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung, Verarbeitung oder Weitergabe in elektronischer Form ist untersagt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags und Autors unzulässig und strafbar.



www.localglobal.de

Inhalt

Vorwort	8
Einführung und Überblick	10
1. Globalisierung in der Krise?	16
1.1 Volkswirtschaftliche Erklärungsansätze	17
1.2 Entwicklungen der Weltwirtschaft	19
1.3 Von der Internationalisierung zur Globalisierung	25
1.4 Unternehmerische Herausforderungen	29
1.5 Erfolgsbilanz	35
2. Die Erfolgsfaktoren für das Auslandsgeschäft	40
2.1 Zielmärkte	41
2.2 Aktivitätsformen	45
2.3 Investitionstätigkeiten	48
2.4 Mitarbeiterqualifizierung	51
2.5 Schlüsselfaktoren	58
2.6 Geschäftsmöglichkeiten trotz Krise nutzen	68
3. Regionale Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft	74
3.1 EU-Staaten trotz Krise für Mittelstand interessant	76
3.2 Rettungsanker der Weltwirtschaft	82
3.3 Lateinamerika und das BRIC-Land Brasilien	87
3.4 Russland – ein Markt der Zukunft	92
3.5 Wirtschaftspartner USA – eine Erfolgsgeschichte	98
3.6 Mexiko: Nach der Krise ist vor dem Erfolg	103
3.7 Internationalisierung aus Sicht des Handwerks	111

4. Sektorale Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft	115
4.1 Netzwerke entscheiden über den Erfolg <i>Heidelberger Druckmaschinen AG</i>	116
4.2 Gutes Personal, gutes Produkt! <i>Nagel Maschinen- und Werkzeugfabrik GmbH</i>	118
4.3 Qualität und Service werden honoriert <i>Krones AG</i>	120
4.4 Marktspekulationen schaden dem Geschäft <i>Wilhelm Schröder GmbH & Co. KG</i>	122
4.5 Wo Wachstum selbstverständlich ist <i>Daimler AG</i>	124
4.6 Zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort <i>Eberspächer Holding GmbH & Co. KG</i>	126
4.7 Kurzfristige Geschäftsinteressen sind tabu <i>BASF SE</i>	128
4.8 Ein langer Atem ist erforderlich <i>Endress+Hauser Messtechnik GmbH+Co. KG</i>	130
4.9 Gemeinsame Ziele für den gemeinsamen Erfolg <i>OSKAR MOSER Technische Edelsteine GmbH</i>	132
4.10 Erfolg im Ausland ist Chefsache <i>C. Melchers GmbH & Co. KG</i>	134
4.11 Der Erfolg kommt nicht von selbst <i>Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft</i>	136
4.12 An erster Stelle steht der Kunde <i>Scholz & Friends Group GmbH</i>	138
4.13 Gute Vorbereitung ist die halbe Miete <i>Morawetz Osteuropa-Serviceleistungen für Markterschließung und Transferhandel (MOST)</i>	140
4.14 Keine Globalisierung ohne Logistik <i>DHL Express Germany GmbH</i>	142
4.15 Gegenseitiges Vertrauen führt zum Erfolg <i>Celesio AG</i>	144

4.16 Ausdauer und Geduld zahlen sich aus <i>bw engineers GmbH</i>	146
4.17 Ein zusätzliches Standbein in Krisenzeiten <i>Rießler Vertriebs GmbH</i>	148
4.18 Orgeln für die Welt <i>Waldkircher Orgelbau Jäger und Brommer</i>	150
4.19 iMOVE - Training made in Germany <i>iMOVE</i>	152
5. Megatrend Internationalisierung	156
5.1 Going International Markets Index (GIM-Index)	156
5.2 Going International Country Index (GIC-Index)	160
6. Checkliste & Informationsbeschaffung	195
7. Autoren	209
8. Abkürzungsverzeichnis	215

Vorwort

Die Autoren danken hier sehr herzlich allen, ohne deren Einsatz und Engagement das Buch nicht möglich gewesen wäre. Erst die wörtliche Koproduktion mit den in der Liste genannten Partnern hat uns das Zusammenstellen von zum Teil in jahrelanger Arbeit gewonnenen Daten, Umfrageergebnissen und Zahlenmaterial ermöglicht. Den Gastautoren und den Unternehmern, die ihre Bewertungen und Erfahrungen eingebracht haben, danken wir für konstruktive Anregungen. Ein besonderer Dank gilt Professor Werner G. Faix und der Steinbeis-Hochschule Berlin für die wichtigen Impulse bei der gemeinsamen Entwicklung der ersten Studien "Going International" und bei der Arbeit am "Praxishandbuch Außenwirtschaft".

Wir danken auch den IHK-Federführern Außenwirtschaft und Dr. Axel Nitschke, Leiter des Bereichs International/AHK des DIHK, sowie allen DIHK-Mitarbeitern, insbesondere Kerstin Stark, Cord Wiesenthal und Nicolas Kügler. Ein Dank geht auch an die Mitarbeiter der Abteilung Außenwirtschaft und Dienstleistungen der IHK Region Stuttgart: Júlio Neto, Thomas Bittner, Konstantin Graf zu Dohna, Konstanze Lochner-Krieger, Dorit Miller, Dorothee Minne, Claudia Schneider und Sylvie Taboré-Staub. Nicht zuletzt danken wir auch den baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern sowie den Auslandshandelskammern.

Die Gastautoren

- Michael Pfeiffer, Geschäftsführer, Germany Trade & Invest (GTAI)
- Dr. Monika Stärk, Geschäftsführerin, Ostasiatischer Verein e.V. (OAV)
- Susanna Hess-Kalcher, Geschäftsführerin, German Centre Mexico
- Vera Brielich, Landesbank Baden-Württemberg (German Centres)
- Dr. Rainer Neumann, Leiter der Abteilung Gewerbeförderung, Zentralverband des deutschen Handwerks e.V. (ZDH)
- Michael Olma, Gewerbeförderung, Zentralverband des deutschen Handwerks e.V. (ZDH)

- Michael Harms, Vorstandsvorsitzender der deutsch-russischen Auslandschamkammer (AHK)
- Bernhard Welschke, Delegierter der deutschen Wirtschaft in Washington D.C. (RGIT)
- Peter Rösler, stellv. Geschäftsführer, Lateinamerika Verein e.V. (LAV)

Erfahrungsberichte

- Holger Steuerwald, Leiter des Order Managements, Heidelberger Druckmaschinen AG
- Werner Knauer, Verkaufsleiter und Prokurist, Nagel Maschinen- und Werkzeugbau GmbH
- Rainulf Diepold, Vorstandsmitglied, Krones AG
- Thomas Schröder, Geschäftsführer, Wilhelm Schröder GmbH & Co. KG
- Ulrich Walker, Chairman und CEO, Daimler Northeast Asia Ltd.
- Heinrich Baumann, Geschäftsführender Gesellschafter, Eberspächer Holding GmbH & Co. KG
- Dr. Thorsten Iske, Vice President Wirtschaftspolitik, BASF SE
- Matthias Altendorf, Geschäftsführer, Endress+Hauser Messtechnik GmbH+Co. KG
- Dr.-Ing. Paul Deister, Geschäftsführer, Oskar Moser Technische Edelsteine GmbH
- Matthias Claussen, geschäftsführender Gesellschafter, C. Melchers GmbH & Co. KG
- Dr. Herbert Müller, Managing Partner und Vorsitzender der Geschäftsführung, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Dr. Lutz Meyer, Partner, Scholz & Friends Group GmbH
- Bernhard Morawetz, Geschäftsführer, Morawetz Osteuropa-Serviceleistungen für Markterschließung und Transferhandel (MOST)
- Erich Paulus, Abteilungsleiter Marketing Services, DHL Express Germany GmbH
- Dr. Fritz Oesterle, Vorstandsvorsitzender, Celesio AG
- Josef Linder, Geschäftsführer, bw engineers GmbH
- Markus Rießler, Geschäftsführer, Rießler Vertriebs GmbH
- Wolfgang Brommer, Geschäftsführer, Waldkircher Orgelbau Jäger und Brommer

Einführung und Überblick

Die vorliegende Publikation „Globalisierung zwischen Krise und Boom“ ermöglicht einen Gesamtblick auf die Chancen und Möglichkeiten, die sich Unternehmen bei der Internationalisierung bieten. Trotz der aktuellen Entwicklungen auf den internationalen Märkten und trotz mehrerer regionaler Wirtschaftskrisen in der jüngeren Vergangenheit hat sich die Internationalisierung der Unternehmen als langfristig stabiler Trend erwiesen. Sie sichert den Unternehmen neues Wachstumspotential und Handlungsoptionen, auch wenn sich die heimischen Märkte oder einzelne internationale Märkte temporär nicht als stabil erweisen.

Der Fokus des Buches ist auf die praktische Anwendung gerichtet. Neben einigen grundsätzlichen Vorüberlegungen zum Thema Globalisierung wird anhand von zahlreichen Befragungen sowie Erfahrungsberichten von Unternehmen unterschiedlicher Branchen, die bereits im Ausland aktiv sind, aber auch von Institutionen, die Firmen über viele Jahre vor Ort beim Aufbau ihrer Außenhandelsbeziehungen unterstützen und begleiten, eine praxisorientierte Bilanz gezogen.

Im ersten Kapitel des Buches „Globalisierung in der Krise?“ werden die Globalisierung, ihre Chancen und Auswirkungen kurz dargelegt und definiert. Im Rahmen der weltwirtschaftlichen Entwicklung wird dabei ein Blick auf die deutsche Exportwirtschaft geworfen. Zugleich werden die Herausforderungen erläutert, die die international tätigen Unternehmen aus Deutschland für sich zumeist positiv angenommen haben. Sie bleiben – trotz Krisen – im internationalen Handel auf der Gewinnerseite. Die Qualität der deutschen Produkte genießt ein international hohes Ansehen. Zudem hat die Außenorientierung der deutschen Wirtschaft positive Auswirkungen auf Umsatz, Gewinn und Personalbestand, die wichtigsten Kenngrößen eines Unternehmens.

Im zweiten Kapitel „Die Erfolgsfaktoren für das Auslandsgeschäft“ erfolgt die Auswertung der Studie „Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Unternehmen im Auslandsgeschäft“ in Form einer Zeitreihe von 2005 bis 2009. Hier werden verschiedene Schwerpunkte betrachtet: Zielmärkte, Aktivitätsformen, Investitionstätigkeiten, Mitarbeiterqualifizierung, sowie Schlüsselfaktoren der deutschen Unternehmen im Auslandsgeschäft. Seit Beginn der Befragung

im Jahr 2005 lässt sich zweifellos feststellen, dass die diversifizierte Positionierung auf den Weltmärkten den deutschen Unternehmen dabei hilft, wirtschaftliche Krisen in einzelnen Ländern oder Weltregionen im Gesamtergebnis abzufedern. Die Investitionstätigkeiten deutscher Unternehmen sind dabei zu einem festen Pfeiler der Wachstumsstrategien geworden. Geringe Personalkosten spielen hierbei praktisch keine Rolle. Im Gegenteil: Die Mitarbeiterqualifizierung für Aktivitäten im Ausland gewinnt unter den Unternehmen immer mehr an Relevanz. Gerade die jüngsten, krisengeprägten Umfrageergebnisse zeigen auch, dass betroffene Unternehmen hohe Erwartungen an die deutsche Außenwirtschaftsförderung haben: Wichtig sind gezielte Außenwirtschaftsinformationen in Form einer „Rund-um-Hilfestellung“ auf dem Weg ins Ausland. Eine bessere Abstimmung zwischen Banken, Exportversicherungen und dem Staat ist für die Unternehmen ebenfalls von großer Bedeutung. Außerdem werden bessere politische Rahmenbedingungen in Form einer multilateral angelegten Politik der Handelsliberalisierung gewünscht.

Im dritten Kapitel „Regionale Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft“ berichten Vertreter namhafter Außenwirtschaftsinstitutionen und Delegierte der deutschen Wirtschaft über die aktuelle Situation in den unterschiedlichen Weltregionen und das Wirtschaftspotential der dortigen Märkte. Obwohl die Wirtschafts- und Finanzkrise in einigen Ländern und Regionen deutlich stärkere Auswirkungen hat als in anderen Teilen der Welt, so sind sich die befragten Akteure einig, dass die Exportorientierung Deutschlands weiterhin von großer Bedeutung sein wird und dass das Auslandsgeschäft, wie bereits seit Beginn des Jahres 2010 bemerkbar, eine entscheidende Rolle im kommenden Aufschwung spielen wird. Innerhalb der asiatisch-pazifischen Region war es insbesondere die VR China, die sich während der Krise als Rettungsanker der Weltwirtschaft erwiesen hat. Indien hat sich aufgrund seines stabilen Binnenmarktes sowie der geringen außenwirtschaftlichen Verflechtung ebenfalls als relativ krisenresistent erwiesen. Ferner sind Lateinamerika und besonders Brasilien generell weniger stark von der Krise betroffen als die Industrienationen. Als weiterer BRIC-Staat verzeichnete Russland im vergangenen Jahr zwar sehr starke Exportrückgänge und einen nie dagewesenen Wirtschaftsrückgang, doch nach der Stabilisierung des Ölpreises zu Jahresbeginn scheint sich das Land wieder zu

fangen. Insgesamt betrachtet werden die BRIC-Staaten weiterhin zu den Top-Exportmärkten mit positiven zukünftigen Aussichten gehören.

Im vierten Kapitel „Sektorale Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft“ rücken die einzelnen Branchen in den Vordergrund. In mehreren Unternehmensportraits wird über die eigenen Erfahrungen im internationalen Geschäft berichtet. Dazu wurden Unternehmen unterschiedlicher Größen aus zwölf Kernbranchen befragt – vom Kleinbetrieb über das Mittelstandsunternehmen bis hin zum global agierenden Konzern. Mit den Erfahrungsberichten werden nicht zuletzt auch „Neulingen“ erste Einblicke in mögliche Hindernisse und Startschwierigkeiten beim Gang ins Ausland gewährt. Dass ein Auslandsengagement grundsätzlich langfristig geplant werden muss, dass die Auswahl der richtigen Partner vor Ort entscheidend ist und dass die Bestimmung einer geeigneten Niederlassungsform sehr bedeutsam ist, zählt zu den zentralen Schlussfolgerungen dieses Kapitels.

Das fünfte Kapitel „Megatrend Internationalisierung“ richtet den Blick auf zehn Länder aus verschiedenen Weltregionen und liefert Prognosen für die Wirtschaftsentwicklung der Länder Brasilien, China, Frankreich, Großbritannien, Indien, Japan, Polen, Russland, USA und der Vereinigten Arabischen Emirate. Der Going International Markets Index (GIM-Index) beschreibt die durchschnittliche Entwicklung der zehn betrachteten Länder in einer Wachstumskurve. Diese gibt einen Überblick der weltwirtschaftlichen Entwicklungen seit 1998 bis heute und wirft zugleich einen Blick auf die zukünftige Entwicklung. Der Going International Country Index (GIC-Index) besteht aus zehn einzelnen Länder-Indizes: Diese werden dabei relativ zu den neun Vergleichsländern betrachtet. Somit ergibt sich hier kein absolutes, sondern ein relatives Ranking, das die Rangfolge der zehn betrachteten Länder untereinander für jedes einzelne Jahr von 1998 bis 2008 abbildet. Bei den Jahren 2009 bis 2011 handelt es sich um Prognosewerte. Es lässt sich dabei die Kernaussage treffen, dass sich die Industriestaaten (Großbritannien, USA, Frankreich) und die Schwellenländer (Brasilien, Indien, China) über die langjährigen regen Handels- und Investitionsbeziehungen hinweg in ihren wirtschaftlichen Eckdaten und in ihrer außenwirtschaftlichen Bedeutung kontinuierlich aneinander angenähert haben.

Die anschließenden „Checklisten“ bieten Unternehmen Hilfestellung auf dem Weg ins Ausland und listen die wichtigen Schritte auf,

die man vor und während der Entscheidung zum Auf-/Ausbau des Auslandsgeschäftes beachten sollte. Zusätzlich werden Ansprechpartner genannt, die bei den einzelnen Etappen auf dem Weg der Internationalisierung wertvolle Hilfestellung leisten können.

1 Globalisierung in der Krise?

1. Globalisierung in der Krise?

Megatrend Globalisierung

In der aktuellen wirtschaftlichen Situation wird immer wieder über die Zukunft der Globalisierung diskutiert. „Befindet sich die Globalisierung in der Sackgasse!?“ Es wurde schon eine „Entglobalisierung“ der Welt prophezeit. Zum Teil wird die Globalisierung auch für die aktuelle Krise mit verantwortlich gemacht. Die starke Vernetzung und gegenseitige Abhängigkeit hätten dieses Ausmaß erst möglich gemacht.

Zunächst einmal gilt es zu definieren, was man überhaupt unter Globalisierung versteht, wenn von Globalisierung in der Krise gesprochen wird. In der Regel wird unter dem Begriff der Globalisierung eine zunehmende Vernetzung der Welt in allen Bereichen beschrieben, also ein Prozess, der sich nicht nur auf die Wirtschaft, sondern auch auf Kultur, Gesellschaft, Institutionen und Staaten bezieht. Die zunehmende Kooperation in allen Lebensbereichen ist erst durch den technischen Fortschritt möglich geworden.

Über den Zeitpunkt des Beginns der Globalisierung wird vielfach diskutiert, allerdings lässt sich eine massive Zunahme bzw. Beschleunigung dieses Prozesses seit der Verbreitung von modernen Kommunikationstechnologien feststellen. Telefon und Internet haben die Globalisierung erst ermöglicht und maßgeblich vorangetrieben.

Wenn auch infolge der Krise die Geschwindigkeit, mit der die Globalisierung voranschreitet, sich höchstwahrscheinlich kurzfristig verlangsamen wird, ist eine Entglobalisierung wohl kaum realistisch und auch ökonomisch nicht wünschenswert. Die Verflechtungen der nationalen Volkswirtschaften untereinander sind zu groß. Gerade Deutschland hat als Exportweltmeister (bis 2008) nicht zuletzt vom Aufkommen globalisierter Handelsströme erheblich profitiert.

Für die deutsche Wirtschaft sind aufgrund der kontinuierlich verhaltenen Binnenmarktnachfrage immer wieder Wachstumsimpulse durch die ausländische Nachfrage generiert worden. Der in Deutschland geschaffene Lebensstandard ist letzten Endes erst durch die Globalisierung möglich geworden. Um ein besseres Verständnis für Globalisierung zu bekommen und zu verstehen, was sich genau dahinter verbirgt ist eine volkswirtschaftliche Betrachtungsweise hilfreich.

1.1 Volkswirtschaftliche Erklärungsansätze

Arbeitsteilung

Eine der Grundlagen unseres modernen Wirtschaftssystems bildet die Arbeitsteilung. Zur Herstellung eines Produktes ist es nicht notwendig, alle Produktionsschritte selbst durchzuführen. In diesem Prozess beschränkt sich der Hersteller auf seine Kernkompetenz, d.h. den Bereich der Produktion, in dem er am erfolgreichsten ist. Die anderen Produktionsschritte werden von anderen Herstellern erledigt. Durch eine derartige Arbeitsteilung können sich die Produzenten aufgrund von Erfahrung und Bündelung ihrer Kräfte spezialisieren. Diese Spezialisierung ermöglicht wiederum Produktivitätssteigerungen, welche dazu führen, dass in der gleichen Zeit mehr Einheiten oder gegebenenfalls die gleiche Menge mit weniger Aufwand hergestellt werden kann. Diese Optimierungsform führt zur Wohlstandsteigerung.

Früher fand dieser Prozess der Arbeitsteilung auf lokaler Ebene, dann auf regionaler und schließlich auf nationaler Ebene statt. Im Zuge der Globalisierung erweitert sich dieser Arbeitsteilungsprozess als logische Konsequenz auch auf die internationale Ebene. Der Handel mit Gütern bzw. Dienstleistungen sorgt dafür, dass im Arbeitsteilungsprozess diese wieder für alle Marktteilnehmer zur Verfügung gestellt werden können.

Win-Win Situation

Dabei sollte immer bedacht werden, dass es sich beim Wirtschaften in der Regel nicht um ein Nullsummenspiel, d.h. der Vorteil eines Handelspartners ist nicht im gleichen Maße der Nachteil eines anderen, sondern eine Situation entsteht, in der beide besser gestellt sind. Diese Tatsache ist auf die Theorie des komparativen Kostenvorteils vom britischen Ökonom David Ricardo (1772-1823) zurückzuführen.

Ricardo – komparativer Kostenvorteil

Die Theorie des komparativen Kostenvorteils sagt aus, dass die relativen Produktionskosten der Güter zueinander von Bedeutung sind. Dies führt dazu, dass der Handel zwischen zwei Ländern grundsätzlich immer dann

von Vorteil ist, wenn die beiden miteinander Handel treibenden Länder unterschiedliche relative Produktionskosten haben. Selbst wenn ein Land also absolut gesehen in allen Produktionskostenbereichen effektiver und effizienter ist, kann es trotzdem sinnvoll sein, Handel mit einem Land zu treiben, das in allen Produktionskostenbereichen schlechter dasteht. Dies wird anhand eines einfachen Rechenbeispiels deutlich:

Situation ohne Handel

Land 1

10 Winzer, die pro Tag je 20 Flaschen Wein herstellen können und 10 Bäcker, die pro Tag je 20 Brote backen können. Die Tagesproduktion beläuft sich also auf 200 Flaschen Wein und auf 200 Brote.

Land 2

30 Winzer, die pro Tag je 4 Flaschen Wein herstellen können und 10 Bäcker, die je 12 Brote pro Tag backen können. Die Tagesproduktion beläuft sich also auf 120 Flaschen Wein und 120 Brote.

Ergebnis ohne Handel: In der Summe werden pro Tag 320 Flaschen Wein und 320 Brote hergestellt.

Situation mit Handel

Land 1 ist im Vergleich mit Land 2 absolut wie auch relativ produktiver – kann sowohl Brot als auch Wein in größeren Mengen schneller produzieren. Wenn sich die Länder entschließen miteinander Handel zu treiben, spezialisieren sie sich auf die Produktion eines Gutes:

Land 1

Land 1 auf die Produktion von Wein, d.h. 20 Winzer produzieren je 20 Flaschen Wein pro Tag, was zu einer Tagesproduktion von 400 Flaschen Wein führt.

Land 2

Land 2 spezialisiert sich in dem Bereich, in dem es relativ gesehen, also im Vergleich zur Produktion des anderen Gutes, produktiver

ist, in diesem Falle also Brot. Nun können also 40 Bäcker je 12 Brote pro Tag backen. Dies entspricht einer Tagesproduktion von 480 Broten.

Ergebnis mit Handel: In der Summe werden nun pro Tag 400 Flaschen Wein und 480 Brote hergestellt. Dies sind gegenüber dem 1. Szenario 80 Flaschen Wein und 160 Brote zusätzlich. Infolgedessen müssen die beiden Länder allerdings miteinander Handel treiben.

Land 1 braucht 200 Brote pro Tag und Land 2 benötigt 120 Flaschen Wein pro Tag. Erfolgt der Handel 200 Brote gegen 120 Flaschen, hat Land 1 zusätzlich 80 Flaschen Wein zur Verfügung und Land 2 zusätzlich 160 Brote. Diese Gewinne werden als die so genannten „Gains from Trade“ bezeichnet.

Dieses Beispiel zeigt auf vereinfachte Weise, warum Handel nützlich ist. Dabei ist in der Realität die Produktvielfalt und die Anzahl der beteiligten Länder selbstverständlich wesentlich höher. Natürlich spielen weitere Faktoren beim Handel eine Rolle und auch die von David Ricardo begründete Theorie wurde über die Jahre weiter entwickelt. Schlussendlich führt der Handel bei denjenigen Ländern, die aktiv am Welthandel teilnehmen, in der Regel auch langfristig zu einer Wohlstandssteigerung.

1.2 Entwicklungen der Weltwirtschaft

Umwälzungen nach dem Ende des Kalten Krieges

Mit dem Zusammenbruch des Ostblocks und dem dadurch eingeleiteten Ende der bipolaren Welt, hat sich das globale Macht- und Wirtschaftsgefüge maßgeblich geändert. Frühere feindliche Wirtschaftsblöcke wurden Handelspartner, woraufhin neue Märkte und Marktpotentiale entstanden. Die historischen Handelsbeziehungen in Zentraleuropa wurden nach über 40 Jahren wieder aufgenommen. Neben der Wiedervereinigung hat Deutschland alleine durch seine geographische Lage im Herzen Europas massiv davon profitiert. Für über zehn Jahre stand das westliche Wirtschaftssystem ohne Frage an der Spitze der weltweiten Entwicklung.

Seit dem 11. September 2001 und dem in den Jahren darauf folgenden Aufstieg neuer Handelsmächte, wie z.B. Brasilien, Russland, Indien und China (kurz: BRIC), geriet dieses Weltbild immer stärker ins Wanken. Asien ist auf dem Weg, mit den etablierten Industrienationen gleichzuziehen. Auch wenn das aktuelle Bild von China und Indien häufig darüber hinweg täuscht, dass diese Länder in vielen Bereichen noch Entwicklungsländer sind, ist ihr Entwicklungsweg inzwischen klar vorgegeben.

Dies eröffnet auch der deutschen Wirtschaft neue Chancen, die längst dabei ist, mit den aufstrebenden Schwellenländern vertrauensvolle Wirtschaftspartnerschaften aufzubauen. Nicht zuletzt ist es das weltwirtschaftliche bzw. handelspolitische Machtgefüge, welches sich derzeit schrittweise vor allem zugunsten der asiatischen Schwellenländer verschiebt.

Die Folgen dieser Entwicklung sind auch auf der Ebene der weltweiten politischen Zusammenarbeit spürbar: Neben der G8-Runde hat sich in Zeiten der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise die Staatengruppe der G20 neu formiert. Damit wird der gestiegenen Bedeutung der wichtigsten Schwellenländer auch auf der weltpolitischen Bühne Rechnung getragen.

WTO Abkommen: GATT, GATS, TRIPS, Freihandelsabkommen, Zollunion

Der Welthandel wurde maßgeblich durch den Prozess der Handelsliberalisierung und der Schaffung von verbindlichen internationalen Regeln im Rahmen der Welthandelsorganisation (WTO) gefördert. Der WTO liegen dabei die Prinzipien (1) der Nicht-Diskriminierung ausländischer gegenüber inländischer Marktteilnehmer wie auch (2) der Reziprozität und (3) der Idee des Multilateralismus zugrunde.

Die WTO basiert auf drei Hauptabkommen:

- Dem GATT (Allgemeines Zoll- und Handelsabkommen) liegen folgende vier Grundsätze zugrunde,
 - (1) das Verbot staatlicher Handelsbeschränkungen
 - (2) die Senkung bzw. der Abbau von Zöllen
 - (3) das Meistbegünstigtenprinzip d.h. die Handelsvorteile, die einem Land gewährt werden, müssen auch allen anderen Ländern gewährt werden

- (4) Inländerbehandlungsprinzip, d.h. alle ausländischen Anbieter müssen den inländischen gleichgestellt werden.
- Das GATS (Allgemeines Abkommen über den Handel mit Dienstleistungen) trägt dem Bedeutungsgewinn des Dienstleistungssektors Rechnung und hat zum Ziel, die Liberalisierung des Sektors weiter voranzubringen. Auch wenn die praktische Umsetzung sich zum Teil problematisch gestaltet, bildet das Abkommen die rechtliche Grundlage für die Zukunft.
 - Das dritte Rahmenabkommen TRIPS (Abkommen über den Schutz des geistigen Eigentums) soll weltweite rechtsverbindliche Rahmenbedingungen für Patente und Urheberrecht schaffen.

Über die Jahre wurden die Handelsbarrieren immer weiter abgebaut; Importquoten und Zölle gesenkt, sowie Handelshemmnisse tarifärer und nicht-tarifärer Art abgebaut. Ziel war und ist es, die Voraussetzungen für freien und fairen Wettbewerb zu schaffen

EU-Zollunion

Innerhalb der Europäischen Union wurde das Ziel des Freihandels beinahe vollständig umgesetzt. Die EU geht allerdings noch viel weiter als eine formale Freihandelszone. Es ist gleichzeitig eine Zollunion, in der gemeinsame Zölle gegenüber Drittstaaten erhoben werden. Die vier Grundfreiheiten (freier Warenverkehr, Personenfreizügigkeit, Dienstleistungsfreiheit, freier Kapital- und Zahlungsverkehr) bilden dabei die Grundlage des europäischen Binnenmarktes.

Doha-Runde

Ein funktionierender Wettbewerb ist nur unter gleichen Voraussetzungen möglich, worauf die Staaten innerhalb der WTO hinarbeiten. Die 4. Konferenz der WTO-Mitgliedsstaaten in Doha (Katar) hatte das Ziel diesen Prozess weiter voranzubringen. Die 2001 ins Leben gerufene Runde konnte bis jetzt nicht zum Abschluss gebracht werden (ursprüngliches Ziel 2005), da sich bisher vor allem die Industriestaaten und die Schwellen und Entwicklungsländer blockierend gegenüber standen. Dies ist auch der Grund, weshalb sich eine Zunahme der bilateralen Freihandelsabkommen zwischen

allen Wirtschaftsräumen feststellen lässt. Diese werden zwar nur als zweitbeste Option gewertet, aber in der aktuellen Diskussion als notwendig erachtet.

Handelsblöcke

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Handelsblockbildung verstärkt. Die EG wurde zur Europäischen Union, hat sich nach und nach auf über 27 Mitglieder vergrößert und umfasst nun mit wenigen Ausnahmen ganz Europa. Im ungefähr gleichen Zeitraum wurde das kanadisch-amerikanische Freihandelsabkommen auf Mexiko ausgeweitet und die NAFTA in Nordamerika gegründet. Mit dem „Gemeinsamen Markt des Südens“ (MERCOSUR) in Südamerika und der „Association of Southeast Asian Nations“ (ASEAN) in Asien, gibt es zudem auch in anderen Weltregionen Bestrebungen, EU-ähnliche Gebilde zu kreieren.

Auch wenn alle diese Bündnisse noch weit entfernt von einer so tiefgreifenden Integration wie die der EU sind, ist der Trend zu einer engen wirtschaftspolitischen Einheit klar abzulesen. In Afrika und im Nahen Osten lassen sich ähnliche Tendenzen zur Handelsblockbildung erkennen. Die Erkenntnis, dass die Nationalstaaten in der globalisierten Welt des 21. Jahrhunderts nicht mehr alleine in der Lage sind die Probleme zu lösen, setzt sich langsam aber sicher auch weltweit durch.

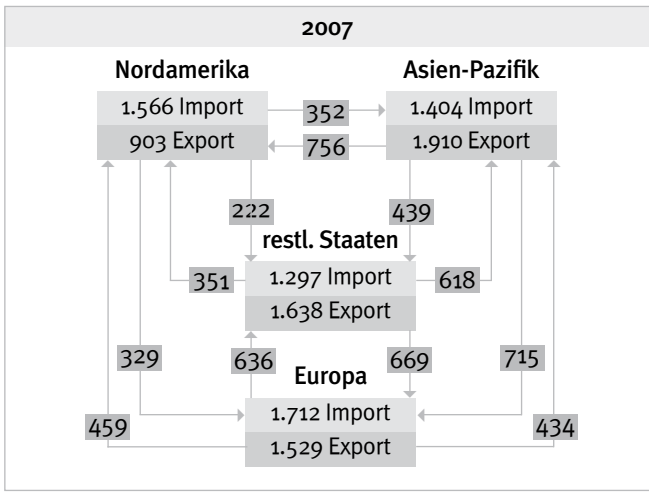
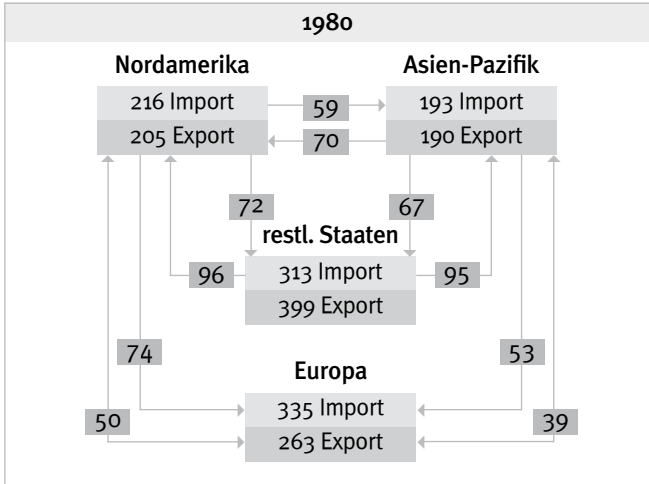
Struktur des Welthandels

Der Welthandel hat gerade dank der globalen Handelsliberalisierung in den letzten Jahrzehnten massiv zugenommen. Vergleicht man die Entwicklungen im interregionalen Warenhandel wird dies allzu deutlich. Während die Warenproduktion zwischen 1990 und 2000 um 28,7 Prozent stieg, wuchsen die Warenexporte um 86,7 Prozent.

Dabei darf dieses Bild nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich der meiste Warenaustausch innerhalb Europas selbst abspielt, d.h. dass der intraregionale Handel über 70 Prozent ausmacht. Der Großteil des übrigen internationalen Handels wird zwischen den drei großen Wirtschaftsblöcken Nordamerika, Europa und Asien abgewickelt. Dabei fungieren auch die großen aufstrebenden Länder in Asien, China und Indien, maßgeblich weiter als Werkbank für die Welt und beliefern Nordamerika und Europa mit billigen Konsumgütern bzw. Vorproduk-

Interregionaler Warenhandel

Warenexporte in Mrd. US-Dollar, nach Regionen 1980 und 2007



Quelle: UNCTAD: Handbook of Statistics, versch. Jahrgänge;
World Trade Organisation (WTO): International Trade Statistics 2008

ten für die industrielle Endproduktion. Die Vergrößerung des Marktes führt selbstverständlich auch zu einer Erweiterung des Angebots und der Nachfrage. Natürlich bedeutet diese Ausweitung des Marktes eine Zunahme der Marktteilnehmer und eine Zunahme der Konkurrenz. Konkurrenz ist jedoch eine der treibenden Kräfte im marktwirtschaftlichen System, frei nach dem Motto: „Konkurrenz belebt das Geschäft“.

Protektionismus

Um diesem verschärften Wettbewerb nicht weiter ausgesetzt zu sein, greifen Nationen – vor allem als Reflex in Krisenzeiten – zum Mittel der Marktabstottung, des Protektionismus.

Unter Protektionismus versteht man eine Reihe von verschiedenen Maßnahmen, denen eine bevorzugte Behandlung der heimischen Wirtschaft gegenüber der ausländischen Wirtschaft zu Grunde liegt. Ziel ist dabei eine kurzfristige Wohlstandserhaltung bzw. Wohlstandssicherung. Dabei stehen dem Staat eine Reihe von Maßnahmen zur Verfügung; Zölle, Importquoten, administrative Barrieren, Anti-Dumping Gesetze, (Export-) Subventionen und auch Wechselkursmanipulationen, wobei einige offensichtlicher, andere wiederum nicht immer klar erkennbar sind.

Darüber hinaus kann der Blickwinkel mit entscheidend sein. So stellte das deutsche Reinheitsgebot für Bier in Deutschland lange Zeit eine selbstverständliche Qualitätssicherungsmaßnahme dar, wohingegen es vom europäischen Ausland in erster Linie als nicht-tarifäres Handelshemmnis verstanden wird. Ähnlich verhält es sich mit Anti-Dumping Gesetzen, da diese offiziell erlassen werden, um zu verhindern, dass Produkte zwecks Markteinführung unter dem Marktpreis verkauft werden, die wahren Gründe jedoch zumeist protektionistischer Natur sind.

Zölle und Importquoten sind im Rahmen der WTO zum Großteil schon abgeschafft bzw. stark verringert worden. (Export-) Subventionen sind allerdings immer noch zum Teil stark verbreitet.

Protektionismus ist nicht förderlich für die Wirtschaft. Kurzfristig führt dieser innerhalb einer Volkswirtschaft zur Wohlstandserhaltung. Mittel- und langfristig werden jedoch unrentable Strukturen gefördert, die eine Wettbewerbsverzerrung zur Folge haben. Auf Dauer führen die künstlich geschaffenen Anreize zu einem unrentablen Wirtschaften und damit schließlich auch meistens zum Wohlstandsverlust, weshalb deutlich wird,

dass Protektionismus eine reale Gefahr für die deutsche Exportwirtschaft und den Wohlstand hierzulande ist. Aus diesem Grund sollte jeglichen Rufen nach kurzfristig gedachten protektionistischen Maßnahmen entschieden entgegen getreten werden.

Gerade infolge der aktuellen Krise lässt sich eine dramatische Zunahme von nicht-tarifären Handelshemmnissen feststellen. Darunter fallen z.B. die Buy-American/Buy-Chinese Klauseln aus den Konjunkturprogrammen der USA und der VR China. Eine Buy-xyz Klausel greift auch viel zu kurz, so werden schon heute zum Teil vermeintliche asiatische Autos in Europa selbst produziert. Für ein exportorientiertes Land wie Deutschland, in dem jeder vierte Arbeitsplatz indirekt vom Exportgeschäft abhängt, ist ein freier Welthandel von entscheidender Bedeutung. Daher ist auch der lang ersehnte Abschluss der Doha-Verhandlungsrunde zweifellos wünschenswert. Dafür müssen die EU und Deutschland jedoch mit gutem Beispiel voran gehen. Es bestehen noch übermäßig viele Importbeschränkungen gegenüber Drittstaaten. Auch der vom deutschen Staat gut gemeinte Interventionismus bei großen Firmen ist ordnungspolitisch bedenklich und schadet mehr als dass er nützt. Jeder Eingriff des Staates in den nationalen Wettbewerb kann bzw. wird eine entsprechende Reaktion bei den Handelspartnern hervorrufen. Der Staat muss die entsprechenden Rahmenbedingungen für Wettbewerb schaffen, sollte aber nicht selbst in diesen eingreifen.

1.3 Von der Internationalisierung zur Globalisierung

Deutsche Unternehmen sind gut aufgestellt für den weltweiten Wettbewerb. Seit Jahren treten deutsche Unternehmen erfolgreich in Europa mit Unternehmen in Konkurrenz. Daher birgt die Globalisierung vor allem Chancen, auf dem Weltmarkt diese Erfolgsstrategie fortzusetzen. Mit Niedriglöhnen in Asien können und sollten deutsche Unternehmen nicht konkurrieren. Deutsche Unternehmer haben es von jeher verstanden auf Marktveränderungen zu reagieren und sich erfolgreich zu beweisen. Gerade der deutsche Mittelstand ist in diesem Bereich gut aufgestellt. Die Anzahl der so genannten „Hidden Champions“ ist beträchtlich, nach aktuellem Stand sind es momentan mehr als 1.100 Unternehmen. Dank innovativer Produktlösungen werden deutsche Unternehmer auch in Zukunft sicherlich erfolgreich sein. Es heißt, dass die Ausrichtung der deutschen Wirtschaft auf den Ex-

port Deutschland besonders anfällig und abhängig von der weltweiten Konjunktur mache. Es muss allerdings festgehalten werden, dass es eine der aktuellen Wirtschaftskrise vergleichbare Situation in so einer Form in den letzten 70 Jahren nicht gegeben hat. In der Vergangenheit war es gerade Deutschlands Ausrichtung auf den Export, die es wirtschaftlich erfolgreich und stabil zugleich gemacht hat. Der wirtschaftliche Abschwung in einer Region konnte durch den Aufschwung in einer anderen Weltregion kompensiert werden und die Auswirkungen auf die deutsche Wirtschaft begrenzen. Maßgeblich dazu beigetragen hat die breite Aufstellung der Exportwirtschaft. Bei der Analyse der Auslandsumsätze nach Regionen wird deutlich, dass für Deutschland Europa mit über 70 Prozent der wichtigste Handelspartner ist; auf den Europäischen Wirtschaftsraum entfallen dabei über 60 Prozent. 30 Prozent des Auslandsumsatzes werden mit außereuropäischen Unternehmen getätigt, wobei Asien (13,8 Prozent) Amerika (10,8 Prozent) den Rang an Bedeutung abgelassen hat. Darüber hinaus ist die Ausrichtung auf den Export eine über Jahrzehnte gewachsene Struktur. Eine abrupte Abkehr ist unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten gar nicht möglich. Absolut gesehen war Deutschland lange Zeit Exportweltmeister, kein Land hat 2008 mehr Waren exportiert. Der Exportanteil am Bruttoinlandsprodukt betrug über 45 Prozent. Der Offenheitsgrad der deutschen Wirtschaft, also Importe + Exporte / BIP liegt bei über 70 Prozent.

Diese Stellung in der Welt ist auf die Erfolgsfaktoren der deutschen Exportwirtschaft zurückzuführen. Zu diesen zählt neben der hohen Innovationskraft deutscher Produkte vor allem das Qualitätsprädikat „Made in Germany“, welches immer noch weltweit eine hohe Reputation genießt und häufig als Entscheidungsgrund für ein deutsches Produkt gilt.

Technologischer Fortschritt: Kommunikation, Computer, Prozessabläufe

Der technologische Fortschritt hat die Wirtschaft in den letzten 20 Jahren revolutioniert. Beginnend mit dem Fax, über E-Mail und Internet, bis hin zu sozialen Netzwerken/Web 2.0 hat sich die Kommunikation vollkommen verändert. Echtzeitkommunikation über den gesamten Globus zu bezahlbaren Preisen ist heute längst möglich. Die Vernetzung der Welt hat diese kleiner werden lassen. Unterstützt wurde diese Ent-

wicklung maßgeblich durch den Einsatz von Computern im privaten wie auch im geschäftlichen Bereich. Ganze Prozessabläufe sind heute zum Teil voll automatisiert. Die Produktivität konnte so nachhaltig gesteigert werden. Neue, erweiterte Wertschöpfungsketten, auch unter dem Begriff der „supply chains“ bekannt, die oft ausländische Zuarbeit beinhalten (z.B. Call-Center in Indien), sind entstanden.

Die Entwicklung einer Wissensgesellschaft hat dieser Entwicklung weiter Vorschub geleistet. Information ist zu einem Gut geworden, die Vernetzung und Anwendung der richtigen Informationen wird in den Industrienationen auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen.

Transport

Gerade die Logistikbranche hat in den letzten Jahren von den überdurchschnittlichen Warentransporten profitiert. Mit der Zunahme des weltweiten Warentransports spielen Transportkosten nur noch eine untergeordnete Rolle.

Ressourcenknappheit/Klimawandel

Mit dem wirtschaftlichen Erstarken der Schwellenländer und dem Wiederaufstieg Chinas zu einer Welthandelsmacht hat das Thema Ressourcenknappheit wieder an Bedeutung gewonnen.

Die Verknappung von Öl und Gas ist schon länger im Bewusstsein der Öffentlichkeit. Der Energiehunger der Weltwirtschaft führt zu einem nachhaltigen Preisanstieg, welcher sich nun auch bei anderen Rohstoffen, wie Metallen und Eisenerz beobachten lässt. Die Versorgungssicherheit mit Rohstoffen und Energie wie auch Wasser wird im 21. Jahrhundert für das Vorankommen einer Volkswirtschaft von entscheidender Bedeutung sein. Nahrungsmittelsicherheit hat inzwischen Staaten mit struktureller Unterversorgung dazu veranlasst, Pachtverträge über die langfristige Nutzung landwirtschaftlicher Fläche in Ländern mit sehr guter Bodenqualität abzuschließen (z.B. Ukraine).

Das Thema Klimawandel ist aus der allgemeinen Diskussion nicht mehr wegzudenken. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund des an nationalen Egoismen gescheiterten UN-Klimagipfels von Kopenhagen 2009 hat sich sowohl in der Gesellschaft als auch in der Wirtschaft die Erkenntnis

nis durchgesetzt, dass Handlungsbedarf besteht. Dabei wird heute der Klimawandel bzw. die Maßnahmen zu seiner Begrenzung nicht nur als Hemmnis für das wirtschaftliche Vorankommen gesehen, sondern auch als Chance betrachtet. Die Maßnahmen, die heute getroffen werden, machen sich in Zukunft kostensenkend bemerkbar. Der Markt mit regenerativen Energien boomt. Neue und energieeffiziente Produktlösungen können Unternehmen helfen, Kosten einzusparen und sich als technologische Vorreiter zu positionieren. Dabei haben deutsche Unternehmen bereits einen großen strategischen Vorteil, da der deutsche Markt in diesem Segment weltweit führend ist. Der technologische Fortschritt spielt dabei eine entscheidene Rolle. Alle neuen Technologien bewegen sich in dem Dreieck zwischen Versorgungssicherheit, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit. Dabei kann langfristig keines der drei Teilziele vollkommen ausgeschlossen werden.

Sicherheit

Mit der Vernetzung der Welt ist auch das Bedrohungspotential gestiegen. Die einst vereinfachte bipolare Einteilung der Welt in „freie Welt“ und „Ostblock“ ist längst nicht mehr gültig. Die Bedrohung kommt heute nicht von Sprengköpfen oder den hochgerüsteten Armeen der Welt, sondern manifestiert sich in Form von asymmetrischen Konflikten wie beispielsweise Terrorismus und Piraterie. Terrorismus kann das Auslandsgeschäft bedrohen, wenn die Sicherheitslage in bestimmten Staaten für Unternehmen untragbar wird, während Piraterie in bestimmten Regionen ein ernsthaftes Problem für den Welthandel darstellen kann. Daneben beherbergt auch das Internet Gefahren für Unternehmen. Computerhacker und Viren können das alltägliche Geschäft im Netz massiv schädigen, verhindern bzw. sogar beenden. E-Sicherheit wird auch für viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) von immer größerer Bedeutung. Patentsicherheit und Industriespionage sind heute nicht mehr lokale sondern globale Themen, die auch einer solchen Antwort bedürfen.

1.4 Unternehmerische Herausforderungen

Globalisierung und Internationale Arbeitsteilung

International agierende Unternehmen sind kein neues Phänomen. Mit dem Einsetzen der Globalisierung haben sich jedoch mehr und mehr Firmen zwecks Markterschließung global aufgestellt. Die Arbeitsteilung ist soweit fortgeschritten, dass die Herstellung von Spezialprodukten nur bei einem globalen Absatz rentabel ist.

Im Zuge der immer stärker global verteilten Produktionsstätten wird das Geschäft mit Lizenzen an Bedeutung weiter zunehmen, um so für den jeweiligen lokalen Markt zu produzieren und die dortigen Standortvorteile auszunutzen. Dies birgt die Gefahr wachsender Verstöße gegen Urheber- und geistige Eigentumsrechte in sich, getreu dem Sprichwort:

„Der Mensch hat dreierlei Wege klug zu handeln: erstens durch Nachdenken, das ist der edelste, zweitens durch Nachahmen, das ist der leichteste, und drittens durch Erfahrung, das ist der bitterste.“

Konfuzius

Immer mehr Firmen erkennen – vor allem in schwierigen Zeiten – die Notwendigkeit, im Gastland mit lokalen Partnern zusammenzuarbeiten, um im Markt ohne unüberschaubaren Aufwand präsent zu sein, Risiken durch vorschnelle eigene Investitionen vorzubeugen und sich gleichzeitig alle Handlungsoptionen für die Zukunft offenzuhalten. So sind viele Mittelständler gut vorbereitet, wenn sich die konjunkturelle Lage wieder verbessert. Zudem macht es meistens wenig Sinn, eine rein deutsche Mitarbeiterschaft auf längere Zeit ins Ausland zu entsenden. Gerade die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) verzeichneten in den letzten Jahren ein stabiles Wirtschaftswachstum und sind dementsprechend auch für den deutschen Mittelstand schon aufgrund der Marktgröße äußerst attraktiv. Deren zunehmende Entwicklung vom Schwellen- zum Industrieland verstärkt diesen Effekt zusätzlich.

Zertifizierung, Standardisierung

In Folge der Globalisierung kommt es auf internationaler bzw. europäischer Ebene vermehrt zu Standardisierung bzw. Zertifizierungsdruck, da bestimmte Produkte einer zunehmenden Regulierung unterliegen. Die Nicht-Zertifizierung kann teilweise sogar zum Marktausschluss führen (z.B. EU-Chemikalienverordnung REACH). Für den Export in bestimmte Länder sind nationale Sicherheitsüberprüfungen zwingend vorgeschrieben, so beispielsweise nach Russland, China und in die USA. Die Berücksichtigung nationaler Sicherheitsbestimmungen sollte gerade bei der internationalen Beschaffung (Globales Sourcing) nicht vernachlässigt werden.

Individualisierung von Standardprodukten

Um sich auf dem Markt behaupten zu können, müssen sich viele Unternehmen stärker auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden einrichten – und das zunehmend mit Blick auf die Märkte weltweit. Nicht nur im Konsumgüterbereich werden immer mehr Produkte nachgefragt, die sowohl die preislichen Vorzüge einer Massenproduktion als auch die Möglichkeit der individuellen Anpassung an die Lebensumstände des Kunden vereinen. Die sogenannte „Mass Customization“ als innovative Produktionsform, meist mittels Modulbauweise erzielbar, verbindet diese beiden Vorzüge.

Mit Hilfe neuer Informations- und Kommunikationstechnologien und innovativen Herstellungsprozessen lässt sich für den Käufer so das optimale Produkt „von der Stange“ mit dessen individuellen Fähigkeiten und Ansprüchen kombinieren. Der frühere Widerspruch zwischen niedrigen Produktionskosten und Einzelfertigung relativiert sich heutzutage auch bei Massengütern zunehmend. Dies bringt mehrere Vorteile mit sich: Die Freude an einem individuellen Produkt, die durch Individualisierung entstehende Funktionalität und die besseren Möglichkeiten zur Nutzung und Selbstdarstellung steigern den zugemessenen Produktwert und damit Preisbereitschaft und Kaufabsicht.

Internationaler Standortwettbewerb

Der Standortwettbewerb findet seit geraumer Zeit nicht mehr nur auf nationaler sondern vielmehr auf internationaler Ebene statt. Das Niedriglohnargument spielt dabei jedoch nur noch bei einfachen Produkten, wie in der Textilindustrie, eine große Rolle. Die Standortattraktivität wird vermehrt durch Standortfaktoren wie Humankapital (Bildung/Ausbildung der Bevölkerung), Rechtssicherheit, Bürokratie und Abgabenlast bestimmt.

Ebenfalls bedeutsam ist die Marktgröße. Je größer ein potentieller Markt ist, desto attraktiver wird dieser. Dabei kommt Referenzmärkten wie den USA noch eine doppelte Bedeutung zu, da eine erfolgreiche Präsenz auf diesem Markt vielfach als Qualitätsmerkmal gesehen wird.

Von Industrie zu Dienstleistungen

Der Dienstleistungssektor gewinnt gegenüber der Industrie immer mehr an Bedeutung. Allerdings ist die deutsche Situation nicht mit Frankreich, Großbritannien und Italien vergleichbar. In Deutschland waren im Jahr 2006 noch 26 Prozent der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung im verarbeitenden Gewerbe, wohingegen es in Frankreich nur 14,4 Prozent, in Großbritannien nur 17,5 und in Italien 20,5 Prozent waren.¹ Auch wenn Deutschland als Handelsnation traditionell einen Handelsüberschuss erwirtschaftet, muss dieses Bild etwas differenzierter betrachtet werden. Deutschland war bis vor kurzem Exportmeister bei Industriegütern, allerdings ist die Situation bei Dienstleistungsgütern genau umgekehrt. In diesem Bereich ist die Bundesrepublik Nettoimporteur.

Die USA und Großbritannien, die in den vergangenen Jahren hauptsächlich Handelsdefizite aufwiesen, sind demgegenüber Nettoimporteure von Industriegütern und gleichzeitig Nettoexporteure von Dienstleistungen.

Kommunikationstechnologien

Grundsätzlich lässt sich ein Überangebot an Waren bzw. Dienstleistungen auf den Märkten feststellen. Als Folge ist es im letzten Jahrzehnt zu

¹ Zahlen vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (www.iwkoeln.de)

einer Kräfteverschiebung im Markt und zu einem Preisverfall bei wichtigen Exportgütern zu Gunsten der Abnehmer gegenüber den Herstellern gekommen. Das Internet und die mit ihm einhergehende Revolution der Kommunikationstechnologien (E-Mail, Social Networks) geben einerseits den Kunden zahlreiche weitere Möglichkeiten, sich über Produkte zu informieren bzw. sich darüber auszutauschen. Andererseits haben sie dazu beigetragen, die Arbeitsabläufe in Unternehmen neu zu organisieren und zu verbessern. Für kleine Unternehmen bietet das Internet weitere Vorzüge, da es die Unternehmensgründung stark vereinfacht und die Gründungskosten stark reduziert hat. Außerdem bietet das Internet Start-Ups die Möglichkeit sich von Anfang an international aufzustellen. Dementsprechend ist bei neugegründeten (Technologie-) Unternehmen ein Trend zur Internationalisierung im frühen Stadium der Unternehmensentwicklung zu verzeichnen.

Dabei werden folgende Strategien verfolgt:

- Gezielte Kundenwahl
- Produktfokus mit langfristigem Potential
- Gezielter Einsatz von Referenzmärkten
- Geschwindigkeit beim Aufbau
- Vorgelebte Internationalität

Neues Unternehmertum vs. Rückkehr des Ehrbaren Kaufmanns

Der Erfolg der sozialen Marktwirtschaft ist klar erkennbar, Wachstum und wirtschaftliche Leistung des Systems haben zu einer erheblichen Wohlstandssteigerung in den letzten Jahrzehnten geführt. Dabei ist aktuell ein Wandel des Unternehmerbildes in der Gesellschaft zu verzeichnen. Unternehmerische Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bzw. der Umwelt erwartet ein Handeln gemäß der Prämisse „think global - act local“. Die Bedeutung des Ehrenamts im Bereich der Wirtschaft ist ebenfalls nicht zu unterschätzen. Durch die aktive Mitarbeit von Unternehmen in Kammern und Verbänden gibt es einen regen Erfahrungsaustausch unter den Firmen, um sich gegenseitig durch Wissenstransfer voranzubringen.

Weiterhin wird der Einsatz „grüner Technologien“ durch die immer weiter voranschreitende Umweltbelastung eine Notwendigkeit. Genauso sind der Einsatz erneuerbarer Energien bzw. die Bemühungen um Klimaverträglichkeit und die Verbindung von Ökologie mit Ökonomie aus dem Wirtschaftsleben nicht mehr wegzudenken. Nachhaltiges Wirtschaften wird

für jeden Unternehmer ein wichtiges Thema und zugleich ein Wettbewerbsvorteil. Hierbei wird immer wieder vom „unsichtbaren Preisschild“ gesprochen, welches die (Umwelt-)Kosten repräsentiert, die bei Produktion und Bereitstellung des Produktes nicht berücksichtigt werden, wie beispielsweise Luftverschmutzung.

Verkauf & Marketing

Im Business-to-Business Bereich (B2B) wird der Verkauf von Produktlösungen immer bedeutsamer. Die Wertschöpfung findet nicht mehr nur in Produktion und Produktverkauf statt, sondern auch bei den produktbegleitenden Dienstleistungen, wie beispielsweise beim After Sales Service. Alternativ suchen sich Unternehmen ihre Nischen, in denen sie sich oftmals als „hidden champions“ hervortun. Die Spezialisierung eröffnet ebenfalls gute Chancen zur Generierung von Gewinnen. Hinzu kommt, dass Unternehmen e-Commerce mit Hilfe von Intra- und Extranet-Lösungen verwenden, um sich den Kundenwünschen besser anzupassen. Die Kunden werden nach ihrem Kundenwert (Customer Lifetime Value) eingestuft. Im Verlauf der 90er Jahre erfolgte im Business-to-Customer Bereich (B2C) noch eine Positionierung hauptsächlich über den Preis. Bekannte Slogans wie „Geiz ist geil“ und „Aldisierung der Gesellschaft“ sind Beispiele hierfür. Dies wurde möglich, da sich die Annahme durchsetzte, dass ein niedriger Preis nicht zwangsläufig mit Qualitätsverlust verbunden ist. Seit 2006 lässt sich allerdings auch wieder eine zunehmende Abkehr von reiner Preispositionierung erkennen. Aktuell findet die so genannte „Demokratisierung der Märkte“ statt. Der Unterschied zwischen Hersteller- und Markenprodukten verschwindet zunehmend. Demgegenüber stehen jedoch die Folgen einer Informationsüberflutung des Verbrauchers, welche zu einer Rückkehr der „Marken als Orientierung“ führen. Weiterhin ist eine gewisse Emanzipierung der Konsumenten via Web 2.0 (Blogs, Foren, YouTube, Facebook, Twitter etc.) zu beobachten. Die Kunden suchen sich gezielt selbst die Produktinformationen, die sie wünschen.

Mitarbeiter

Der Fachkräftemangel in Deutschland hat sich im letzten Jahrzehnt erheblich vergrößert. Trotz Arbeitslosigkeit fehlen in vielen hoch qualifizierten Berei-

chen genügend Fachkräfte. Dieses Problem wird sich infolge der Alterung der Gesellschaft noch weiter verschärfen. Dementsprechend ist eine bessere Aus- und Weiterbildung von entscheidender Bedeutung, um dieser Problematik offensiv entgegenzutreten. Gerade in einem Land wie Deutschland, das von seinen Köpfen („human capital“) lebt und nicht über den Lohn konkurriert, ist Bildung ein zentrales Element der Wohlstandssicherung. Dementsprechend müssen auch Einwanderungspolitik sowie das Konzept des lebenslangen Lernens verstärkt aufgegriffen und angepasst werden. Kammern und Wirtschaftsverbände wirken über verschiedene Aktivitäten (z.B. dem Projekt "Generation Erfahrung") dem Fachkräftemangel in den Unternehmen entgegen.

Beschaffung

Die Liberalisierung des Welthandels und die immer günstigen Transportkosten haben zu einem überproportionalen Anstieg des weltweiten Handels geführt, der sich von der Weltproduktion abgekoppelt hat. Der Prozess von Beschaffung/Sourcing findet heute auf internationaler Ebene statt. Neben dem Preis spielen auch Qualität und Versorgungssicherheit eine große Rolle.

Im Bereich der Beschaffung haben japanische Managementmethoden ihren Weg nach Deutschland gefunden. Insbesondere „Kanban“ und „Kaizen“ haben sich auch hierzulande durchgesetzt. Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung sind von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg geworden. Dementsprechend verwenden Firmen Methoden wie „Six Sigma“ und „Total Quality Management“. Genauso haben sich bei der Beschaffung „Just-in-Time“ & „Just-in-Sequence“ durchgesetzt, um die Lagerhaltungskosten zu minimieren. Durch Senkung der Beschaffungspreise und die Optimierung des Logistikprozesses können massiv Kosten eingespart werden und entscheidende Wettbewerbsvorteile geschaffen werden.

Finanzierung

In der aktuellen Finanzkrise hat sich gezeigt, dass die Finanzierung selbst für gut aufgestellte Unternehmen zum "Flaschenhals" werden kann. Insgesamt spielt die Suche nach geeigneten Finanzierungsquellen eine immer größere Rolle, um die Entwicklung von Unternehmen voranzubringen.

Heutzutage können sich insbesondere größere Unternehmen auch direkt am Finanzmarkt Liquidität beschaffen, ohne über die Kreditwirtschaft zu gehen. Mit dem Ziel, mehr Liquidität bereit zu stellen und somit Engpässe zu vermeiden wurde Basel II verabschiedet. Basel II veränderte die Kreditvergabekonditionen insoweit, dass Banken für Kredite an stabile/gesunde Unternehmen weniger Eigenkapitaleinlagen hinterlegen müssen, als Kredite an weniger stabile/gesunde Unternehmen.

Um Kredite zu erhalten, müssen sich Unternehmen in der Regel einem Rating (Bewertung ihrer zukünftigen Zahlungsfähigkeit) unterziehen. Das Rating wird von Rating-Agenturen durchgeführt. Es bestimmt ob und zu welchen Konditionen ein Kredit vergeben wird. Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise kam es vermehrt zu Kritik an den Rating-Agenturen, da die Bewertungen zum Teil durch standardisierte Abläufe verfälscht wurden.

Im Bereich der Bilanzierung öffnen sich deutsche Unternehmen ebenfalls verstärkt internationalen Standards. Die Bilanzierungsregeln nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) sind für Unternehmen am Kapitalmarkt verbindlich und gewinnen gegenüber der HGB-Bilanzregeln immer größere Bedeutung. Vermehrt kommt die IFRS-Methode auch im Mittelstand zur Anwendung, um internationale Vergleichbarkeit zu gewährleisten bzw. die Liquiditätsbeschaffung zu vereinfachen.

1.5 Erfolgsbilanz

Industrie- und Handelsnation Deutschland

Deutschland ist im internationalen Handel gut aufgestellt. Es zählt zu den am höchsten entwickelten Industrienationen der Welt und ist nach den USA und Japan die drittgrößte Volkswirtschaft. Mit knapp 82 Millionen Einwohnern ist Deutschland auch der größte und wichtigste Markt in der Europäischen Union (EU). Im Jahr 2009 wurde in Deutschland ein Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 2.404 Milliarden Euro erwirtschaftet, was einer Summe von 29.362 Euro pro Kopf entspricht. Diese Leistung beruht vor allem auf dem Außenhandel. Mit einem Exportvolumen von 808 Milliarden Euro (2009), also mehr als einem Drittel des Bruttonatio-

naleinkommens, ist Deutschland bis 2008 der weltweit größte Exporteur von Gütern gewesen. Im Jahr 2009 ist die Volksrepublik China jedoch im Kopf-an-Kopf-Rennen an der Bundesrepublik vorbeigezogen.

Deutschland ist wie kaum ein anderes Land wirtschaftlich global ausgerichtet und stärker als viele andere Länder mit der Weltwirtschaft verflochten. Mehr als jeder vierte Euro wird im Export von Waren und Dienstleistungen verdient – mehr als jeder fünfte Arbeitsplatz hängt vom Außenhandel ab. Das produzierende Gewerbe bildet nach wie vor den Schwerpunkt der internationalen Geschäftstätigkeit. Dementsprechend existiert hierzulande nach wie vor eine solide, international gut vernetzte industrielle Basis, die auch in Krisenzeiten längere Durststrecken überstehen kann. Im Vergleich zu allen anderen Handelsnationen besitzt die Bundesrepublik einen überaus hohen Anteil an KMU, die im Auslandsgeschäft aktiv sind. Nach Berechnungen des IfM Bonn stammen 99 Prozent der insgesamt ca. 400.000 auslandsaktiven deutschen Unternehmen aus dem Mittelstand (Betriebe mit weniger als zehn Mitarbeitern und einem Umsatz unter eine Million Euro gelten als kleinere Unternehmen, solche mit 10 bis 500 Mitarbeitern und maximal 50 Millionen Euro Umsatz als mittlere Unternehmen).

Qualität „Made in Germany“ ist immer noch ein starkes Pro-Argument für in Deutschland produzierte Waren. Im Bereich der Dienstleistungen wird dieses Gütesiegel ebenfalls zunehmend verwendet.

Um den starken Stand der deutschen Wirtschaft im weltweiten Zusammenhang auch in Zukunft zu bewahren sind mehr Innovationen und eine stärkere Fokussierung auf Dienstleistungen notwendig. Weiterhin sollten sich deutsche Unternehmen nicht scheuen, ihr Know-how in vernetzten internationalen Kooperationen und strategischen Konsortien einzubringen.

Der Gang ins Ausland ist für viele Newcomer durchaus vergleichbar mit den vorbereitenden Maßnahmen, die bei einer Existenzgründung eine Rolle spielen. Hierbei ist ein Vorgehen nach dem „Trial & Error-Prinzip“ angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Situation der Unternehmen kaum möglich. Entscheidend kommt es daher vor dem Hintergrund der Krise darauf an, sich so gut wie möglich im Inland auf ein Auslandsengagement vorzubereiten, bevor der erste eigentliche Schritt in die Welt erfolgt.

Auslandsaktive deutsche Unternehmen

Deutsche Unternehmen sind oftmals außenwirtschaftlich erfolgreich, da sie offen sind für internationale Arbeitsteilung und Wertschöpfung. Das Auslandsgeschäft hat positive Auswirkungen auf die wichtigsten Kenngrößen eines Unternehmens: Umsatz, Gewinn und Personalbestand.

Selbst in Krisenzeiten halten auslandaktive Firmen ihren Umsatz, Gewinn und Personalbestand im In- und Ausland in den letzten fünf Jahren weitgehend stabil. So ist der DIHK-Umfrage Going International aus dem Sommer 2009 zufolge der Umsatz bei 58 Prozent der befragten Unternehmen gestiegen und bei 19 Prozent gefallen, was einen Saldo von 39 Prozentpunkten ausmacht (Vorjahr 43 Prozentpunkte). Der Gewinn ist bei 45 Prozent gestiegen und bei 25 Prozent gefallen, woraus sich ein Saldo von 20 Prozentpunkten ergibt (24 Prozentpunkte im Vorjahr). Einen Anstieg des Personalbestandes können 40 Prozent verzeichnen, 18 Prozent der Unternehmen geben einen Rückgang an. Der Positivsaldo im Inland macht hier 22 Prozentpunkte aus. Im Inland stellt er sich damit erneut besser dar als mit 19 Prozentpunkten im Ausland. Im Fünfjahresvergleich 2005-2009 bleibt der Saldo – zumindest was das Inland anbetrifft – nur geringfügig unter dem der beiden Vorjahre. Trotz Wirtschaftskrise ist auch 2009 ein Positivsaldo beim Inlandspersonal von auslandsaktiven Unternehmen zu verzeichnen, der außerdem in 2009 deutlich höher ausfällt als in 2005 und 2006.

Eine Ergänzung des reinen Auslandsgeschäfts um tatsächliche Investitionen in den Zielländern hat nochmals einen positiven Einfluss auf die drei Kenngrößen Gewinn, Umsatz und Personalentwicklung. Auslandsinvestitionen (hier im Rahmen von Tochterunternehmen, Joint Ventures und Repräsentanzen zu verstehen) sind nicht nur positiv für die Umsatzentwicklung im Ausland, sondern auch gut für die Geschäftssituation im Inland: Der Umfrage „Going International 2009“ zufolge ist der Umsatz auslandsaktiver Unternehmen bei 62 Prozent der befragten Unternehmen im Inland gestiegen und nur bei 15 Prozent gefallen. Eine Steigerung des Gewinns vermelden 49 Prozent, eine Reduzierung lediglich 22 Prozent. Beim Personalbestand im Inland geben 48 Prozent, also beinahe jedes zweite Unternehmen, einen Aufbau an, nur 15 Prozent haben Mitarbeiter abgebaut – ein Positivsaldo von 33 Prozentpunkten, der deutlich über dem der gesamten Stichprobe in Höhe von 22 Prozentpunkten liegt. Zwar ist damit ein Rückgang im Vergleich zu den

Ergebnissen der Vorjahresumfrage von 40 Prozentpunkten spürbar; die Ergebnisse werden aber immer noch überkompensiert durch den starken Aufbau des Engagements in den Vorjahren.

Es zeigt sich nach wie vor, dass von einer Investition im Ausland nicht nur das Unternehmen profitiert, sondern auch die Beschäftigung hierzulande. Diese Ergebnisse widersprechen damit selbst in wirtschaftlich turbulenten Zeiten dem pauschalen Vorwurf, die deutsche Wirtschaft baue durch die Verlagerung von Kapazitäten ins Ausland Arbeitsplätze im Inland ab. Das Gegenteil ist richtig: Auslandsinvestitionen haben grundsätzlich positive Impulse auf den heimischen Arbeitsmarkt und sorgen in vielen auslandsaktiven Unternehmen auch im Inland für neue Jobs.

Trotz der dramatischen Exporteinbrüche in einigen Branchen im Krisenjahr 2009 erwiesen sich der Außenhandel und die Auslandsinvestitionen als stabilisierender Faktor auf dem Arbeitsmarkt. Die immer noch weit im positiven Bereich liegenden Zahlen für 2009 deuten auf eine gewisse Krisenfestigkeit hin. Zudem lassen sie – begünstigt durch beschäftigungspolitische Maßnahmen wie verstärkte Kurzarbeit – hoffen, dass es nicht zu einem so dramatischen Einbruch auf dem Arbeitsmarkt kommt, wie noch vor einigen Monaten befürchtet, sofern sich die konjunkturelle Erholung weiter verfestigt. Das Auslandsgeschäft in seinen vielschichtigen Facetten bleibt Wachstumsmotor. Die derzeit noch stabile Binnennachfrage wird bei stagnierenden Löhnen und steigender Arbeitslosigkeit demgegenüber kaum zu den entscheidenden positiven Impulsen zum weiteren Aufschwung beitragen können.

Deutschland als internationaler Wirtschaftsstandort

Insbesondere in einer Zeit in der der Ruf nach dem Schutz der heimischen Wirtschaft und somit letztendlich protektionistischen Maßnahmen laut wird, darf nicht vergessen werden, dass Deutschlands wirtschaftlicher Aufstieg der vorbehaltlosen Einbindung in die Weltwirtschaft seit dem 2. Weltkrieg zu verdanken ist. Dies wird auch nochmals durch die Bedeutung von Auslandsinvestitionen unterstrichen, die für viele heimische Unternehmen ein wichtiges Standbein darstellen. Genauso funktioniert internationale Arbeitsteilung auch umgekehrt für ausländische Unternehmen, die in Deutschland aktiv sind. Die Investitionen ausländischer Firmen haben ebenfalls Wohlfahrtsgewinne in Deutschland zur Folge.

2 Die Erfolgsfaktoren für das Auslandsgeschäft

2. Die Erfolgsfaktoren für das Auslandsgeschäft

In den Jahren 2005 bis 2009 haben die Industrie- und Handelskammern mit einer Umfrage bei durchschnittlich 3.000 Unternehmen aus ganz Deutschland untersucht, welche Faktoren von diesen für eine erfolgreiche Auslandsaktivität identifiziert werden. Die erste „Going International“ genannte Studie im Jahr 2005 wurde von der Industrie- und Handelskammer der Region Stuttgart gemeinsam mit der Steinbeis-Hochschule Berlin konzipiert und durchgeführt. Ihre Ergebnisse bildeten die Grundlage für das von beiden Organisationen herausgegebene „Praxishandbuch Außenwirtschaft“, auf das sich diese Publikation vielfach bezieht.

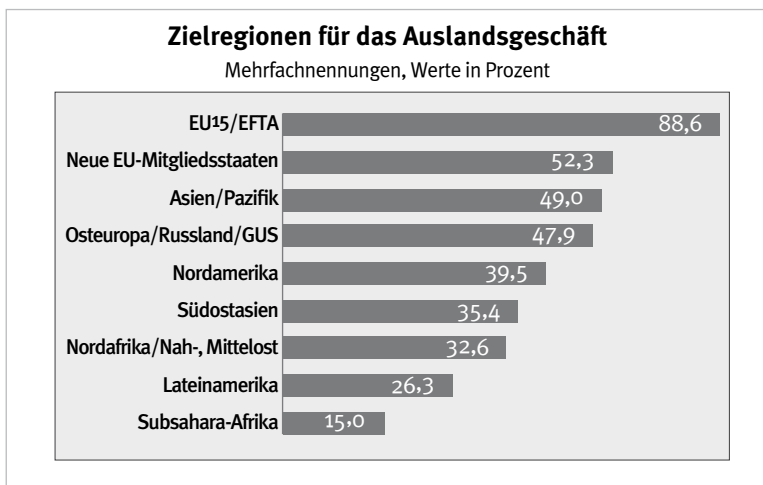
Für den DIHK, die Dachorganisation der Industrie- und Handelskammern in Deutschland, liefern die jährlichen und bundesweit durchgeführten Umfragen eine wichtige Orientierung für die Diskussion um Anpassungen in der Außenwirtschaftsförderung ebenso wie für die Ausrichtung der eigenen Dienstleistungen an den Bedürfnissen der auslandsaktiven Unternehmen.²

Wie einleitend beschrieben, geht es an dieser Stelle um die Untersuchung, inwieweit sich die in den Unternehmerbefragungen genannten Kriterien im Lauf einer halben Dekade und insbesondere seit der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise und dem damit verbundenen Einbruch des Exports verändert haben. Generell lässt sich feststellen, dass auch die wichtigsten Hindernisse, Lösungen und Erfolgsfaktoren für das Auslandsgeschäft durch die deutschen Unternehmen weitgehend stabil bewertet werden. Es ist nur in sehr wenigen Punkten und überhaupt nur graduell eine Differenzierung nach den Jahren und insbesondere nach der Krise festzustellen. Für die Auswertung stellt dieser Befund ebenfalls ein bemerkenswertes Element von Kontinuität im Internationalisierungsprozess der deutschen Unternehmen dar. Dieser Sachverhalt könnte der aktuellen und sich verstärkenden Diskussion um Aktivitäten und Zielsetzungen einer gemeinsamen und stärker gesamteuropäisch ausgerichteten Außenwirtschaftspolitik Impulse geben. Es wäre eventuell in einem europäisch erweiterten Befragungsrahmen zu prüfen, inwieweit die sozusagen „zeitlosen“, jedenfalls nicht in regionalen Sonderkonjunk-

² Die Umfragen der letzten Jahre sind im Publikationsshop des DIHK erhältlich (www.dihk.de).

turen und Krisen veränderten Kriterien für den Unternehmenserfolg nicht auch für die europäischen Nachbarländer von Bedeutung sind, die über eine ähnlich strukturierte Exportwirtschaft verfügen. Dass das Wachstum im Binnenmarkt Vorbedingung für den anhaltenden Exportboom des Mittelstands darstellt, zeigt die Bewertung der europäischen Zielmärkte durch die deutschen Unternehmen im ersten Abschnitt.

2.1 Zielmärkte



Quelle: Going International 2009

Zweifelloos ist das wichtige Ergebnis aller Befragungen seit 2005, dass die diversifizierte Positionierung auf den Weltmärkten den deutschen Unternehmen dabei hilft, wirtschaftliche Krisen in einzelnen Ländern oder Weltregionen im Gesamtergebnis abzufedern. Deutsche Unternehmen sind auf vielen Märkten gut positioniert. Die Ergebnisse: Ein auslandsaktiver deutscher Mittelständler ist im statistischen Schnitt auf 16 Märkten tätig. Die Befragung 2009 zeigte, dass sich die weltweite Wirtschaftskrise derzeit (noch) nicht auf diese Grundform der Bearbeitung der Auslandsmärkte durch die Unternehmen niedergeschlagen hat, vor allem wenn Investitionen zugrunde liegen. Selbst der heftige Rückgang der Handels-

und Industriegeschäfte in den EU/EFTA-Staaten infolge der Krise 2008 hat nicht einmal im Ansatz zu einem breiten Rückzug der Unternehmen aus dem Auslandsgeschäft geführt. In der EU-15/EFTA sind anhaltend fast 90 Prozent der Umfrageteilnehmer aktiv. Gefolgt von den neuen EU-Mitgliedstaaten mit 52 Prozent. Auf den weiteren Plätzen folgen Asien/Pazifik, Osteuropa/GUS/Russland, Nordamerika, Nordafrika/Nah-, Mittelost, Lateinamerika und Afrika.

Gemessen am Auslandsumsatz ist für die deutschen Unternehmen der westeuropäische Markt mit Abstand am wichtigsten. In der EU-15 und dem Gebiet der EFTA-Staaten generieren die befragten Unternehmen insgesamt 18 Prozent ihres weltweiten Auslandsumsatzes. Die Bedeutung dieses Marktes für die deutschen Unternehmen hebt – neben der hohen Auslandsumsatzzahl – der starke Grad der wirtschaftlichen Verflechtung hervor, der innerhalb dieser Region besteht: 32 Prozent der befragten Unternehmen beziehen Zulieferteile aus dem westeuropäischen Ausland, 11 Prozent betreiben dort Forschung und Entwicklung und 18 Prozent unterhalten eine Tochtergesellschaft oder Niederlassung im westeuropäischen Ausland. Diese im internationalen Vergleich hohen Zahlen lassen eine starke Aufteilung der Leistungserstellungsprozesse erkennen, die auf eine enge Verflechtung der Wertschöpfungskette zwischen den Unternehmen in den Staaten der EU-15/EFTA hinweist.

Die Region Asien/Pazifik liegt fast gleichauf mit der Region Osteuropa/Russland/GUS auf dem zweiten und dritten Rang in der Bedeutung für den Auslandsumsatz der deutschen Unternehmen. In diesen Regionen generieren die befragten Unternehmen jeweils 13 Prozent ihres Auslandsumsatzes. Der große Unterschied in den Geschäftsbeziehungen zu diesen Ländern gegenüber der Region EU-15/EFTA liegt jedoch in der Form der Deutschland-Asien- bzw. Deutschland-Osteuropa-Beziehungen: In diesen Regionen beherrschen traditionelle Handelsbeziehungen weiterhin das Bild, während tiefere Kooperations- oder Investitionstätigkeiten – anders als das in den EU-15/EFTA-Beziehungen der Fall ist – eine eher untergeordnete Rolle spielen. Inzwischen kaufen fast 26 Prozent der deutschen Unternehmen Zulieferteile aus Asien/Pazifik und fast 12 Prozent betreiben eine Niederlassung oder ein Tochterunternehmen in Osteuropa. Dennoch sind die Beziehungen deutscher Firmen in diese Regionen mit der Verflechtungstiefe in der EU-15/EFTA nicht zu vergleichen.

Die neuen EU-Mitgliedstaaten rangieren beim Auslandsumsatz der Umfrageteilnehmer mit 12 Prozent lediglich auf dem vierten Rang.³ Der Grad der Verflechtung der Leistungserstellungsprozesse zwischen Deutschland und der Region ist noch lange nicht so hoch wie derjenige mit den EU-15/EFTA-Staaten. Wie schnell sich wegen der sich angleichenden rechtlichen Rahmenbedingungen diese Verflechtungen in den nächsten Jahren weiter vertiefen – weg von der reinen Werkbank hin zur strategischen Partnerschaft – ist eine offene Frage. Immerhin 19 Prozent der deutschen Unternehmen setzen auf den Einkauf aus dieser Region, 15 Prozent betreiben eine Tochtergesellschaft oder Niederlassung. Damit liegen die neuen EU-Mitgliedstaaten beim Verflechtungsgrad in etwa auf einem Niveau mit ihrer Nachbarregion Osteuropa.

Der EU-27-Markt zusammen mit den EFTA-Staaten ist damit weiterhin mit Abstand der wichtigste Auslandsmarkt für die deutschen Unternehmen. Fast alle der befragten Unternehmen sind bereits im EU-27/EFTA-Ausland tätig und generieren dort 30 Prozent ihres Auslandsumsatzes.

Die Region Nordamerika verlor im Gesamtzeitraum der Befragungen etwas an Bedeutung für die Auslandsgeschäfte deutscher Unternehmen und belegt unter den Zielregionen in der Umfrage nur noch den fünften Rang. Die befragten auslandsaktiven Unternehmen sind zu 10 Prozent ihres Auslandsumsatzes vom Geschäft mit dieser Region abhängig. Besonders auffällig ist, dass in Nordamerika fast 25 Prozent der deutschen Unternehmen ein Tochterunternehmen oder eine Niederlassung betreiben. Auch selbständige Kooperationspartner und Repräsentanzen bzw. Vertriebsbüros sind mit 24 Prozent und 19 Prozent eine beliebte Aktivitätsform. Die Zahlen deuten auf eine relativ niedrige Verflechtung der Wertschöpfungsketten Deutschlands mit denjenigen in der Region Nordamerika hin. Anstatt die Region durch Handelsgeschäfte von Zulieferprodukten oder halbfertigen Gütern zur Weiterverarbeitung zu bedienen, betreiben die Unternehmen in Nordamerika häufig über Tochterunternehmen eine eigenständige Produktion, welche die gesamte Wertschöpfung des Produktionsprozesses erbringt. Ebenfalls ist der Handelsanteil (76 Prozent Export, 27 Prozent Import) relativ hoch. Dies verweist auf einen hohen Anteil gelieferter Fertigteile.

³ Der Vergleichsmaßstab ist bei der Bewertung zu beachten: Die Region neue EU-Mitgliedstaaten ist sowohl in der Bevölkerungszahl als auch der potentiellen Wirtschaftskraft viel kleiner als die Region Asien/Pazifik oder Osteuropa. Daher ist der vierte Rang eher stark zu bewerten.

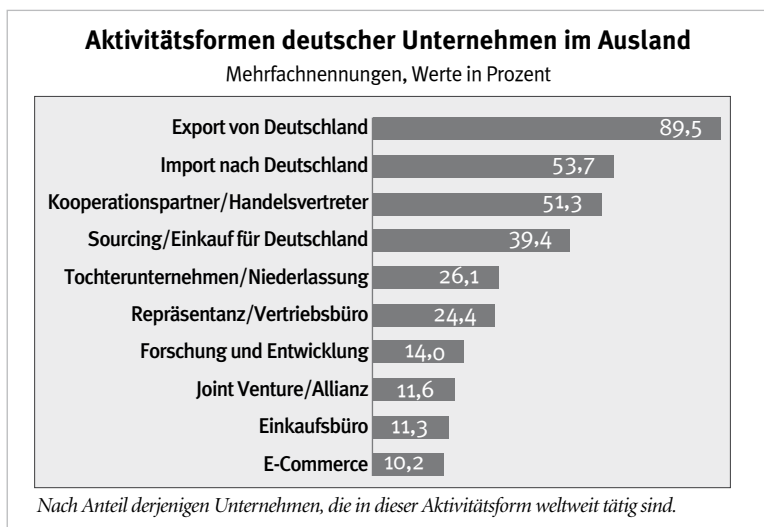
Nur kurz hinter der Region Nordamerika folgt mit ebenfalls 10 Prozent Auslandsumsatz der südostasiatische Raum. Ebenso wie in Nordafrika bzw. dem nahen und mittleren Osten (9 Prozent), Lateinamerika (8 Prozent) und Afrika (7 Prozent) ist die Verflechtungstiefe Deutschlands mit diesen Regionen nicht sehr hoch. Auffallend ist in diesen Regionen jedoch der Anteil der Unternehmen, der einen selbständigen Kooperationspartner im Ausland gewählt hat. Ebenso fällt in diesen Regionen der relativ niedrige Anteil des Imports aus den Regionen gegenüber dem Export aus Deutschland auf. Damit dienen diese Märkte primär als Absatzmärkte. Dem gegenüber stehen die Regionen Asien/Pazifik, Osteuropa/Russland/GUS und die neuen Mitgliedstaaten stärker als Beschaffungsmärkte im Blickfeld.

Im Bereich der Erneuerbaren Energien sind die deutschen Unternehmen weltweit insgesamt gut aufgestellt. Stärkere Präferenzen als im Branchendurchschnitt liegen dabei in den Märkten Osteuropas/Russlands und in Nordamerika. Jedes dritte Unternehmen, dass im Bereich der regenerativen Energien international aktiv ist, macht bereits Geschäfte mit den Ländern des Nahen und Mittleren Ostens und Nordafrikas, mehr als jede vierte Firma ist in Lateinamerika und knapp jede fünfte in den Ländern Subsahara-Afrikas tätig. In der Branchenperspektive sind Industriebetriebe weltweit auf den meisten Märkten am breitesten aufgestellt, die Nennungen liegen deutlich über denen der Grundgesamtheit, und zwar gleich verteilt über alle Regionen. Handelsunternehmen sind im Vergleich daher eher punktuell stark aufgestellt, auch hier liegt ein deutlicher Schwerpunkt in den Ländern der EU/EFTA. Dienstleister weisen von allen Branchen die schwächste internationale Präsenz insgesamt auf; Schwerpunkte der Aktivitäten liegen in den Ländern der EU/EFTA, den neuen EU-Mitgliedstaaten, in Asien und in Osteuropa. In den anderen Regionen sind Serviceanbieter nur halb so häufig vertreten wie Industriebetriebe.

In der Größenperspektive sind kleine Unternehmen außerhalb der EU/EFTA-Länder weniger im Auslandsgeschäft präsent, mit Ausnahme von Lateinamerika und Afrika verteilen sich die Geschäfte auf die Regionen gleichmäßiger als im Durchschnitt. Bei mittleren Unternehmen ist eine breite Durchdringung der Märkte erkennbar. Größere Unternehmen sind auf allen Märkten mit Ausnahme von Afrika bereits stark aufgestellt. Großunternehmen sind fast überall gleich stark präsent: in EU/EFTA mit 94 Prozent der Betriebe, aber auch in den neuen EU-Mitgliedstaaten, Osteuropa und Asien mit über 70 Prozent.

2.2 Aktivitätsformen

Auslandsaktive deutsche Unternehmen setzen auf den Export ihrer Waren und Dienstleistungen. Die Erschließung neuer Märkte, die Erfüllung von Kundenwünschen und die Nähe zum Kunden stehen daher im Vordergrund eines Engagements im Ausland. Zudem spielt internationales



Quelle: Going International 2009

Sourcing zur Optimierung der Kostenstruktur für deutsche Unternehmen eine zunehmend wichtige Rolle. Die Erwartungen der Unternehmen, die aus Gründen der Markterschließung, der Erfüllung von Kundenwünschen oder der Nähe zum Kunden agieren, haben sich bislang in aller Regel erfüllt. Wenn Unternehmen auf ausländischen Märkten erfolgreich agieren, so beruht dies häufig auf einer Mischung verschiedener Tätigkeitsformen, welche einfache Handelsgeschäfte genauso beinhalten wie Kapitalinvestitionen im Ausland. Auch wenn der Erfolg im Ausland bei den meisten deutschen Unternehmen inzwischen auf diesem Mix verschiedener Aktivitätsformen beruht, dominiert aber immer noch der reine Exporthandel. 90 Prozent der deutschen Unternehmen betreiben hauptsächlich Export-

geschäfte. Es sind dabei Unternehmen aller Größenklassen, neben den klassischen Außenhändlern überwiegen Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe, allen voran in der Chemischen Industrie und im Maschinenbau. Aber auch Dienstleistungsunternehmen sind mit einem bemerkenswert hohen Anteil im klassischen Exportgeschäft tätig.

Dennoch ist ein Trend weg von reinen Handelsgeschäften hin zu einer immer weiter fortschreitenden Verflechtung der globalen Wertschöpfungsketten erkennbar. Der Trend zum Ausbau und zur Verflechtung der globalen Wertschöpfungsketten verstärkt sich. Dies zeigt sich am deutlich angestiegenen Anteil an Kooperationspartnern und Handelsvertretern. Während es in der Umfrage 2007 noch 29 Prozent waren, die einen selbständigen Kooperationspartner gewählt hatten, so sind es jetzt bereits mehr als die Hälfte der deutschen Unternehmen (51 Prozent). Dabei stellen sich die Firmen mit externen Partnern in Krisenzeiten flexibel auf und warten ab, wie sich die Geschäftslage weiter entwickelt. Eigene neue Investitionen im Ausland werden meist zurückgestellt und bestehende möglichst gehalten: Einen rückläufigen Anteil an den Aktivitätsformen haben Repräsentanzen und Vertriebsbüros (24 Prozent gegenüber noch 30 Prozent 2008), stabil bleibt der Anteil der Firmen mit Tochterunternehmen (26 Prozent) und Joint Ventures (12 Prozent).

Weiter gewachsen ist der Anteil der Unternehmen, die inzwischen Sourcing, d. h. Einkauf im Ausland für Verarbeitungsprozesse im Inland, betreiben: 40 Prozent der auslandsaktiven Unternehmen profitieren bereits davon. Der Anteil von Unternehmen, die im Ausland auch Forschung und Entwicklung (FuE) betreiben, ist gegenüber den Vorjahren weiter leicht gestiegen: Inzwischen sind 14 Prozent der Unternehmen in diesem Bereich auslandsaktiv, vor allem in Europa und Asien.

Trotz des allgemeinen Stellenwerts, den das Internet im täglichen Leben inzwischen eingenommen hat, nahm der Bereich E-Commerce zu Beginn des Befragungszeitraums nur eine untergeordnete Bedeutung im Auslandsgeschäft ein. Zunächst waren vor allem Industriebetriebe, die auch im Bereich EDV und Elektrotechnik aktiv sind, Einzelhändler und Dienstleister auf elektronischen Plattformen im Ausland aktiv. Hinzu kamen dann immer mehr Unternehmen, die allein vom Auslandsgeschäft abhängig sind (Auslandsumsatzanteil ab 80 Prozent) und E-Commerce als kostengünstigen und weltverfügbaren Marketing- und Vertriebsweg betrachteten. Die virtuelle Realität durchdringt nun zusehends das Auslandsgeschäft: So ist

der Anteil der Unternehmen, die nach eigenen Angaben internationale Geschäfte im Rahmen von E-Commerce tätigen, erheblich angestiegen. Lag er 2007 noch bei 2 Prozent, so hat sich im Vergleich hierzu der Anteil in 2009 verfünffacht. Zum einen bestätigt das besondere Wachstum auch in dieser Aktivitätsform die verstärkte Verflechtung der internationalen Waren- und Dienstleistungsströme besonders im Bereich Business-to-Business (B2B), bei dem E-Commerce eine herausragende Bedeutung hat. Zum anderen weist der wachsende Stellenwert von E-Commerce darauf hin, dass standardisierbare Geschäftsprozesse im internationalen Maßstab verstärkt in den Bereich der elektronischen Kommunikation verlagerbar und durch die Zuverlässigkeit und Sicherheit der DV-Technik zu einer echten Exportalternative geworden ist. Trotz Wirtschaftskrise und fortschreitender technischer Möglichkeiten stagniert jedoch der Anteil der Unternehmen, die auch über E-Commerce im Ausland präsent sind, bei 10 Prozent. Zusätzliche E-Commerce-Kanäle versprechen kurzfristig nicht viel neues Kundenpotential.

Im Bereich der Erneuerbaren Energien hat sich der Trend, mehr Kooperationspartner und Handelsvertreter einzusetzen, verstärkt. Neben dem Export (86 Prozent) verfügen 62 Prozent der Unternehmen in dieser Sparte über entsprechende Partner im Ausland. Zugleich sind sie aber auch mit einem deutlich höheren Anteil an Investitionsformen im Ausland vernetzt: 36 Prozent haben eigene Repräsentanzen/Vertriebsbüros, 33 Prozent Tochterunternehmen/Niederlassungen und 21 Prozent Joint Ventures.

Im Rahmen einer genaueren Branchenbetrachtung sind folgende Besonderheiten auffällig: Industrieunternehmen betreiben überproportional viel Sourcing im Rahmen ihrer Produktionsprozesse (47 Prozent). 71 Prozent der Außenhändler beschäftigen sich mit Importtätigkeiten, unterhalten dafür in relativ geringem Maße Auslandsinvestitionen (z. B. Tochterunternehmen nur 14 Prozent). Bei Dienstleistern liegt das Spektrum an Aktivitäten enger beisammen: Da es für viele beim „people's business“ auf die Präsenz beim Kunden vor Ort ankommt, exportieren nur zwei Drittel ihre Leistungen in direkter Form, ansonsten sind sie im Ausland eher mit Kooperationspartnern unterwegs als mit eigenen Niederlassungen. Dies gilt bei einer Betrachtung nach der Unternehmensgröße auch für kleine und mittlere Unternehmen - größere und große Unternehmen tätigen dagegen die meisten investiven Engagements (Repräsentanzen, Tochterunternehmen, Joint Ventures) im Ausland. Zwei Drittel aller

Großunternehmen mit einem Jahresumsatz über 50 Mio. Euro verfügen über eigene Tochterunternehmen. FuE ist ebenfalls vor allem Sache großer Unternehmen.

2.3 Investitionstätigkeiten

Ausgangstatsache der Befragungen seit 2005 ist, dass die Hälfte aller auslandsaktiven Unternehmen in den letzten fünf Jahren im Ausland investiert hat.⁴ Je intensiver die Unternehmen im jeweiligen Zielland vernetzt sind, desto höher ist die Investitionssumme vor Ort. Für die im Ausland investierenden Unternehmen sind neben absatzseitigen Gründen in hohem Maße standortrelevante Vorteile für das Auslandsengagement maßgeblich. Kapitalbeteiligungen aus dem Ausland spielen derzeit nur bei wenigen deutschen Unternehmen mit Auslandsgeschäft eine Rolle – und wenn, dann hauptsächlich bei Großunternehmen.

Zum Ende des Befragungszeitraums lässt sich mit der Going International Studie von 2009 feststellen, dass Auslandsinvestitionen zu einem festen Pfeiler der Wachstumsstrategien von Unternehmen geworden sind. Wieweit die Unternehmen durch die zum Teil dramatischen Einbrüche im Auslandsgeschäft im Gefolge der globalen Wirtschaftskrise Abstriche an dieser Einschätzung machen, wird zu den interessantesten Ergebnissen künftiger Befragungen zählen. Dass sich hier vor allem eine Verschiebung in der Bewertung einzelner Regionen ergeben kann und die Emerging Markets gegenüber den europäischen Standorten in ihrer Bedeutung als Investitionsstandorte noch einmal zulegen können, dürfte wahrscheinlich sein. 24 Prozent der deutschen Unternehmen haben schon Auslandsinvestitionen getätigt. Ein Prozentsatz von über 10 Prozent planen weitere Investitionen oder Neuinvestitionen im Ausland. Von Bedeutung ist auch die umgekehrte Relation: Knapp zwei Drittel aller befragten Unternehmen haben weder über zukünftige Auslandsinvestitionen nachgedacht, noch Investitionen in der Vergangenheit getätigt. Dies zeigt das große Potential, das bei der Internationalisierung der Unternehmen besteht.

Die Befragungen ergeben klar, dass die Ergänzung des reinen Auslandabsatzes um Investitionen in den Zielländern einen positiven Einfluss auf die

⁴ Auslandsinvestitionen werden hier als der Auf- und Ausbau von Tochterunternehmen, Joint Ventures und Repräsentanzen verstanden.

drei Kenngrößen Gewinn, Umsatz und Personalentwicklung hat. Wichtig ist, dass dies nicht nur positiv für die Umsatzentwicklung im Ausland, sondern auch gut für die Geschäftssituation im Inland: Der Umsatz auslandsaktiver Unternehmen ist bei 62 Prozent im Inland gestiegen und nur bei 15 Prozent gefallen. Eine Steigerung des Gewinns vermelden 49 Prozent der Unternehmen, eine Reduzierung nur 22 Prozent. Beim Personalbestand im Inland geben 48 Prozent, also beinahe jedes zweite Unternehmen, einen Aufbau an, nur 15 haben Mitarbeiter abgebaut - ein Positivsaldo von 33 Prozentpunkten, der deutlich über dem der gesamten Stichprobe in Höhe von 22 Prozentpunkten liegt.

Es zeigt sich nach wie vor, dass von einer Investition im Ausland nicht nur das Unternehmen profitiert, sondern auch die Beschäftigung hierzulande. Diese Ergebnisse widersprechen damit selbst in wirtschaftlich turbulenten Zeiten dem pauschalen Vorwurf, die deutsche Wirtschaft baue durch die Verlagerung von Kapazitäten ins Ausland Arbeitsplätze im Inland ab. Das Gegenteil ist richtig: Auslandsinvestitionen haben grundsätzlich positive Impulse auf den heimischen Arbeitsmarkt und sorgen in vielen auslandsaktiven Unternehmen auch im Inland für neue Jobs.

Trotz der dramatischen Exporteinbrüche in einigen Branchen im Krisenjahr 2009 erweisen sich der Außenhandel und die Auslandsinvestitionen als stabilisierender Faktor. Die in manchen Branchen immer noch weit im positiven Bereich liegenden Zahlen für 2009 deuten auf eine gewisse Krisenfestigkeit des Exportes hin. Das Auslandsgeschäft in seinen vielschichtigen Facetten bleibt Wachstumsmotor. Investitionen im Ausland haben also das Fundament für den international stark beachteten und weltweit diskutierten Erfolg der deutschen Wirtschaft auf den Weltmärkten gelegt.

Vor allem kleine und mittlere Unternehmen haben in gesamten Befragungszeitraum angegeben, dass sie eigene Investitionen im Ausland planen. Hier ist der „Follow-the Customer-Effekt“ sehr deutlich zu registrieren. Die Kleinen folgen den Großen. Insbesondere Dienstleistungsunternehmen planen immer stärker ein zusätzliches Standbein vor Ort – weniger die verarbeitende Industrie, die bereits zu einem Großteil im Ausland präsent ist. Investitionsziel Nr. 1 sind mit Abstand europäische Länder. 37 Prozent der befragten Unternehmen haben schon in der EU-27 Investitionen getätigt. Davon entfallen 55 Prozent auf den Raum der EU-15/EFTA und 45 Prozent auf die neuen EU-Mitgliedstaaten. Der Aufholprozess der neuen Mitgliedstaaten gegenüber der EU-15/EFTA wird sich in dem Ausmaß, wie er in

den letzten Jahre zu beobachten war, allerdings nicht fortsetzen: In Westeuropa planen 10 Prozent der von der Stichprobe erfassten Unternehmen zu investieren, während nur 7 Prozent in den neuen EU-Mitgliedstaaten investieren wollen.

Auf Rang drei der Weltregionen, in die in der Vergangenheit die meisten Auslandsinvestitionen aus Deutschland geflossen sind, folgt die Region Asien/Pazifik mit 16 Prozent. Die Region Osteuropa/Russland/GUS liegt mit ebenfalls 16 Prozent praktisch gleichauf. Bei den noch geplanten Investitionen in den Regionen ist zu erwarten, dass die Region Osteuropa die Region Asien/Pazifik beim Investitionsgrad deutscher Unternehmen bald überholen wird. 7 Prozent der befragten Unternehmen planen Auslandsinvestitionen in der Region Osteuropa/Russland/GUS, während nur 6 Prozent in Asien/Pazifik investieren wollen. Trotz der qualitativ tieferen Investitionstätigkeiten deutscher Unternehmen in der Region Nordamerika, folgt die Region nach dem bisherigen Investitionsvolumen mit 13 Prozent erst auf dem fünften Rang. 5 Prozent der Unternehmen wollen außerdem weiterhin in Nordamerika investieren. Damit liegt die Region bei den geplanten Auslandsinvestitionen etwa gleichauf mit Südostasien. Hier sind bereits 12 Prozent der deutschen Unternehmen vor Ort über Investitionen tätig, weitere 4 Prozent wollen noch vor Ort investieren.

Auf den hinteren Rängen der getätigten Auslandsinvestitionen positionieren sich Nordafrika/Nah- und Mittelost, Lateinamerika und mit etwas Abstand auf dem letzten Platz Afrika. In diesen Regionen haben 8 bis 11 Prozent der befragten Unternehmen Investitionen getätigt. Die Region Nordafrika/Nah- und Mittelost wird sich beim Investitionsgrad etwas stärker entwickeln als die anderen beiden Regionen, die am Ende des Rankings bleiben werden. 4 Prozent der Unternehmen planen Investitionen in der NMO-Region, je 3 Prozent in Lateinamerika und Afrika. Nach wie vor tätigen die Unternehmen Investitionen (Produktionsstätten und Vertriebsniederlassungen) im Ausland vor allem aus Gründen der Markterschließung. Außerdem ist es der Mangel an qualifiziertem Personal im Inland, der Unternehmen immer häufiger zum Schritt an ausländische Standorte bewegt. Bei Investitionen in Nordamerika spielte die Wechselkursentwicklung des US-Dollars eine relativ große Rolle. In den neuen EU-Mitgliedsländern gewinnen kostenorientierte Überlegungen bei der Investitionsentscheidung zunehmend an Bedeutung, insbesondere mit Blick auf die Entwicklung der Sachkosten. Die Sicherung von Marktanteilen im Ausland trägt zum einen

dazu bei, für die Unternehmen Wachstumspotentiale zu erschließen, die bei einem alleinigen Engagement auf dem Binnenmarkt in dieser Dimension, z. B. aufgrund des Sättigungsgrades des deutschen Marktes, nicht zu erreichen sind. Zum anderen treten auch kettenähnliche Effekte bei der Tätigkeit von Auslandsinvestitionen auf, die sich an der Konkurrenzsituation im Inland wie im Ausland orientieren. Wenn ein Unternehmen sich durch Auslandsinvestitionen einen Wettbewerbsvorteil verschafft, fühlt sich ein anderes Unternehmen mittelfristig ebenfalls in der Pflicht zu investieren, um im Markt langfristig bestehen zu können. Solche Effekte sind besonders branchenintern aber auch an den Größenklassen orientiert zu beobachten.

Eine differenzierte Auswertung nach Branchen ergibt jedoch ein unterschiedliches Bild. Während im nach Auslandsumsatz relativ stark internationalisierten verarbeitenden Gewerbe fast 27 Prozent der Unternehmen Auslandsinvestitionen getätigt haben, planen in dieser Branche nur etwas über 12 Prozent weitere Investitionen im Ausland. Auch Dienstleistungsunternehmen sind trotz eines relativ niedrigen Internationalisierungsgrades relativ stark mit Investitionen im Ausland tätig und wollen in der Zukunft sogar im Branchenvergleich die meisten Auslandsinvestitionen tätigen (16 Prozent). Der große Unterschied zwischen Internationalisierungsgrad nach Auslandsumsatz und dem relativ hohen Grad der Auslandsinvestitionen liegt darin begründet, dass eine Investition im Ausland im Dienstleistungsgewerbe meist eine zentrale Voraussetzung für eine Tätigkeit vor Ort darstellt. Im Handel haben dagegen nur 17 Prozent der Unternehmen Auslandsinvestitionen getätigt, während weitere 12 Prozent noch Investitionen tätigen wollen. Im Gegensatz zum Dienstleistungsgewerbe kann in Handelsunternehmen naturgemäß auch ohne (größere) Investitionen im Ausland Umsatz außerhalb Deutschlands kreierte werden.

2.4 Mitarbeiterqualifizierung

Wenn es eine in der breiten Öffentlichkeit fest verankerte Betrachtung der Auslandsaktivitäten gibt, die am stärksten von der Bewertung durch die Unternehmen selbst abweicht, ist dies die Rolle der Personalkosten und generell der Personalstrategie der Unternehmen im Ausland. Der vielfach geäußerten öffentlichen Wahrnehmung von „Arbeitsplatzver-

lagerung“ steht ein differenziertes Vorgehen der Unternehmen beim Aufbau von Kapazitäten im Ausland gegenüber.

Das erste Resümee der Studie von Going International aus dem Jahr 2005 bleibt gültig: Bei der Auswahl leitender Mitarbeiter im Auslandsgeschäft setzen deutsche Unternehmen auf qualifiziertes Personal im Zielland – und das in sämtlichen Unternehmensbereichen. Bei der Mitarbeitersuche setzen sie dabei überwiegend auf Eigeninitiative. Besonders wichtige Anforderungen, die Unternehmen an ihren General Manager, Marketing- und Vertriebsmanager sowie Einkaufsleiter im Ausland stellen, sind gute Kontakte, Beziehungen und Marktkennntnisse im Zielland. Geringe Personalkosten spielen in allen Befragungen seit 2005 kontinuierlich praktisch keine Rolle.

Die Ergebnisse der Going International Studie 2008 zeigen, dass für 52 Prozent der Unternehmen „qualifizierte Mitarbeiter“ ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor im Auslandsgeschäft sind. Speziell Großunternehmen (68 Prozent) schätzen den Personalbereich als Schlüsselfaktor ein. Das Thema hat besondere Bedeutung für Dienstleistungsunternehmen (62 Prozent) und wenn es für große Unternehmen/Konzerne um Tochterunternehmen, Joint Ventures oder FuE geht (jeweils über 68 Prozent). Da der Geschäftserfolg des Dienstleistungssektors entscheidend vom Faktor „qualifizierte Mitarbeiter“ abhängt, prägt dieser die „Produktqualität“ eines Dienstleisters maßgeblich mit. Entsprechend spielen in dieser Branche auch „qualifizierte Mitarbeiter“ (55 Prozent) eine sehr bedeutende Rolle.

In den Ergebnissen für Südostasien stimmen zwar die ersten drei Plätze der Motiv-Liste mit den Ergebnissen der Grundgesamtheit überein, jedoch hat sich die weitere Reihenfolge verändert: niedrigere Personal- oder Sachkosten, persönliche Beweggründe / zufällige Kontakte, bessere Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal im Ausland und bessere staatliche Rahmenbedingungen rangieren auf dem letzten Platz.

Die Unternehmen mit Tätigkeit in Lateinamerika messen der besseren Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal im Ausland eine größere Bedeutung bei als besseren staatlichen Rahmenbedingungen. Hier scheint gerade ein wichtiges Qualitätsmerkmal der kundige und flexible Umgang mit schwierigen und wenig transparenten staatlichen Strukturen. Dass Unternehmen im Ausland besser verfügbares und qualifiziertes Personal vorfinden, kann der überwiegende Teil der auslandsaktiven Unternehmen

nicht bestätigen: 87 Prozent sehen ihre darin gesteckten Erwartungen als nicht erfüllt an. Bei der Metallindustrie sind sogar 91 Prozent unzufrieden. Erneut zeigen sich die Großunternehmen mit einem Jahresumsatz von über 250 Millionen Euro zufriedener als der Durchschnitt: Sie sahen ihre Erwartungen immerhin zu 31 Prozent erfüllt, wohingegen 92 Prozent der mittelgroßen Unternehmen mit einem Umsatz von 10 bis 25 Millionen Euro offenbar nicht an qualifiziertes Personal herankommen konnten.

Bei den rein standortbezogenen Gründen ist die Enttäuschung meist groß. Ganz überwiegend haben sich die Erwartungen der Unternehmen in Bezug auf niedrige Personal- und Sachkosten, bessere staatliche Rahmenbedingungen und bessere Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal im Ausland nicht erfüllt.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass der Qualifizierungsbedarf von Mitarbeitern im Inland für das Auslandsgeschäft erheblich höher ist als der im Ausland. Zum einen ist dies Ausdruck höheren Qualifizierungsbedarfs der Unternehmen am Standort Deutschland, zum anderen lässt die hohe Zahl aber auch darauf schließen, dass viele Mitarbeiter – vor allem in Deutschland – nicht genügend auf die Anforderungen des internationalen Geschäfts vorbereitet sind. Für die meisten deutschen Unternehmen ist daher die kontinuierliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter unumgänglich, wollen sie sich im harten globalen Wettbewerb erfolgreich positionieren. Darauf weist die hohe Quote der Bereitstellung von Qualifizierungsangeboten im In- und Ausland hin. So führen die international tätigen Unternehmen für 84 Prozent ihrer deutschen Mitarbeiter und für 61 Prozent der ausländischen Mitarbeiter derartige Maßnahmen durch.

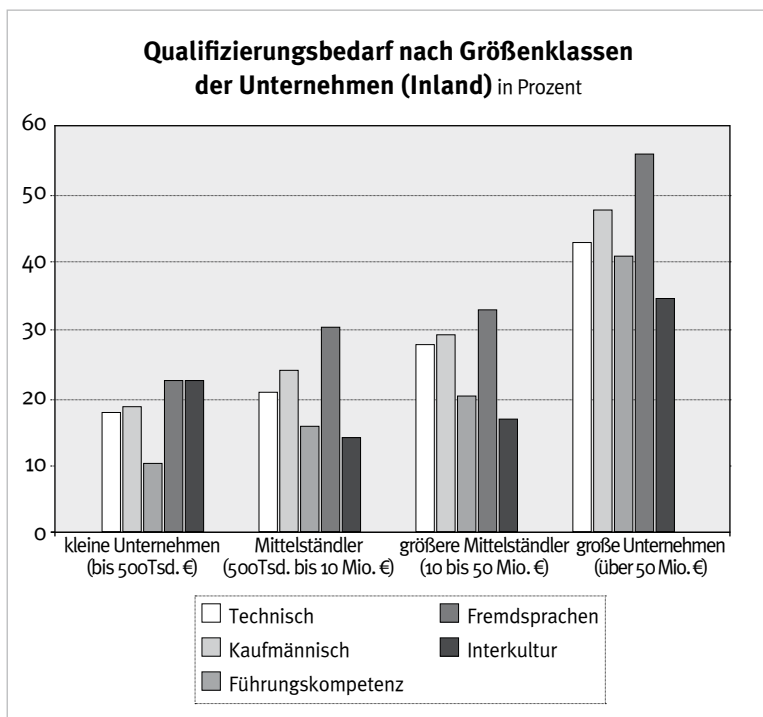
Ein besonderer Bedarf bei der Qualifizierung von Mitarbeitern in Deutschland besteht nach der Einschätzung der befragten Unternehmen bei der Erweiterung der Fremdsprachenkenntnisse (69 Prozent erkennen hier Bedarf) und beim kaufmännischen Know-how (60 Prozent). Bei technischen Fertigkeiten (54 Prozent), Führungskompetenzen (46 Prozent) und interkulturellen Fähigkeiten (40 Prozent) wird dagegen im Allgemeinen zwar weniger aber immer noch nennenswerter Bedarf festgestellt.

Eine an der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen orientierte Auswertung ergibt einen höheren Qualifizierungsbedarf in Qualifizierungsfeldern, die für den Unternehmenserfolg des jeweiligen Unternehmens entscheidend sind. So sehen Maschinenbau- oder Elektrotechnikunternehmen primär im technischen Bereich (73 Prozent bzw. 68 Prozent) weiteres

Potential bei der Mitarbeiterqualifizierung, während Dienstleister vor allem im Bereich interkulturelles (50 Prozent) und kaufmännisches Know-how (41 Prozent) bzw. im Feld der Führungskompetenz (41 Prozent) Bedarf sehen.

Auffallend ist jedoch, dass der wahrgenommene Qualifizierungsbedarf besonders in der verarbeitenden Industrie groß ist (58 Prozent), während Handelsunternehmen (45 Prozent) und Dienstleistungsunternehmen (44 Prozent) in allen Qualifizierungsfeldern weniger Bedarf erkennen. Dies ist auch ein Ausdruck des zunehmenden Fachkräftemangels in den technischen Berufen.

Bei einer Differenzierung nach der Unternehmensgröße ist zu erkennen, dass der Qualifizierungsbedarf durch alle Qualifizierungsfelder proportional zur wachsenden Unternehmensgröße ansteigt. Während durchschnittlich nur 41 Prozent der kleinen Unternehmen bis zu einem Jahresumsatz bis 500 Tsd. Euro Weiterbildungsbedarf sehen, wollen Großunternehmen mit einem Jahresumsatz von über 50 Mio. Euro im Durchschnitt 63 Prozent ihrer Mitarbeiter in Weiterbildungsmaßnahmen fördern. Dies kann mit der besseren Bereitstellung von Ressourcen für Trainingsmaßnahmen durch größere Unternehmen zusammenhängen. Eine bessere Bereitstellung von Ressourcen für solche Zwecke ist außerdem oftmals mit besseren Möglichkeiten bei der Bedarfsanalyse zum Thema Mitarbeiterqualifizierung verbunden, so dass durch solche Analysen ein Bedarf erst erkannt wird. Zudem sind große Unternehmen strukturell bedingt höher in den einzelnen Unternehmensfunktionen spezialisiert; in kleineren Unternehmen übernehmen einzelne Personen häufig mehrere Funktionen. Durch den höheren Spezialisierungsgrad der einzelnen Mitarbeiter in der Ausbildung und im Einsatz am Arbeitsplatz wird der Weiterbildungsbedarf ebenfalls klarer umrissen. Beim relativ hohen Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter von Industrieunternehmen im Ausland stehen technische Fertigkeiten im Vordergrund (45 Prozent), gefolgt von kaufmännischem Know-how (35 Prozent), Führungskompetenzen (29 Prozent), Fremdsprachen (27 Prozent) und interkulturelle Kompetenzen (22 Prozent) haben einen weniger hohen Stellenwert. Bei Handelsunternehmen spielt die Qualifizierung im Ausland insgesamt eine geringere Bedeutung, da viele Unternehmen nicht vor Ort tätig sind – das wichtigste Qualifizierungsfeld ist hier das kaufmännische Know-how (26 Prozent). Bei Dienstleistern hingegen sind vor allem Fremdsprachen und (fach-)technisches Know-how (41 Prozent),



aber auch kaufmännische Fähigkeiten und Führungskompetenz (38 bzw. 37 Prozent) gefragt. Der Bedarf an Qualifizierung in interkulturellen Kompetenzen ist im Ausland in allen Branchen vergleichsweise niedrig.

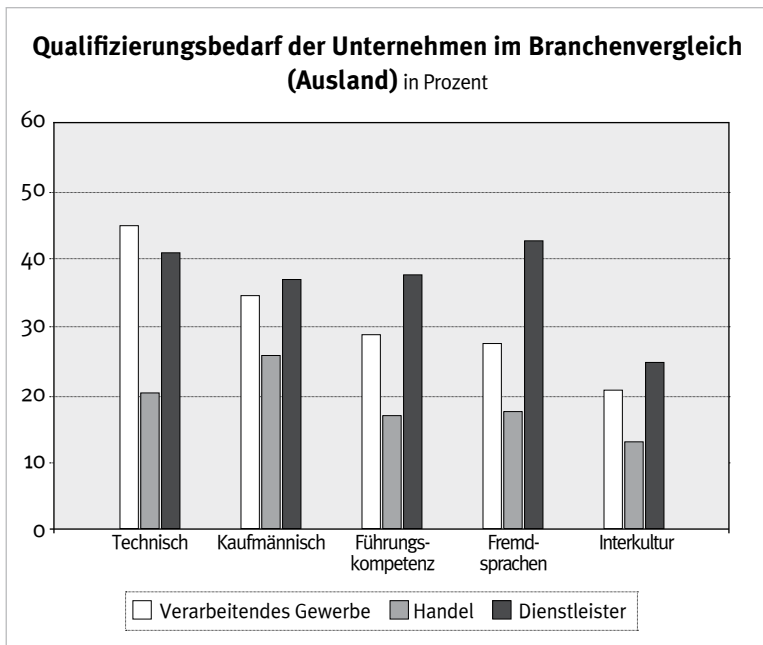
Der gesamte Qualifizierungsbedarf im Ausland ist im Vergleich zum Inland in der Dienstleistungsbranche am höchsten: 41 Prozent aller befragten Unternehmen sehen hier Bedarf. Das verarbeitende Gewerbe folgt auf dem zweiten Rang mit 34 Prozent und der Handel auf dem dritten Rang mit 21 Prozent. Innerhalb des verarbeitenden Gewerbes sehen vor allem die Automobilindustrie und ihre Zulieferer verstärkten Handlungsbedarf im Ausland (43 Prozent). Ebenfalls über dem brancheninternen Schnitt liegen im verarbeitenden Gewerbe die Metallindustrie (37 Prozent) und der Maschinenbau (35 Prozent). Besonders in

der Automobilbranche fällt dabei ein höherer Qualifizierungsbedarf an, da Unternehmen dieser Branche häufig im Ausland mit „tiefen“⁵ Investitionstätigkeit wie einer Tochtergesellschaft oder einer Niederlassung tätig sind.

Im Allgemeinen ergibt eine Auswertung der Mitarbeiterqualifizierung nach der Aktivitätsform des Unternehmens im Ausland, dass tiefere Formen des Auslandsengagements einen höheren Qualifizierungsbedarf hervorrufen. So sehen 54 Prozent der Unternehmen, die in Form eines Tochterunternehmens oder einer Niederlassung im Ausland aktiv sind, und 51 Prozent der Unternehmen, die Forschung und Entwicklung im Ausland betreiben, bei ihren Mitarbeitern Qualifizierungsbedarf. Gleichzeitig haben nur 38 Prozent derjenigen, welche die Aktivitätsform „selbständiger Kooperationspartner“ gewählt haben, angegeben, ihre Mitarbeiter weiterbilden zu wollen. Wenn ausschließlich Handelsgeschäfte betrieben werden, wird im Vergleich am wenigsten im Ausland weitergebildet: Nur 30 Prozent derjenigen, die fertige Produkte ins Ausland exportieren und 31 Prozent derjenigen, die nach Deutschland importieren, betreiben Qualifizierungsmaßnahmen.

Im Ausland ist der Zusammenhang zwischen steigender Unternehmensgröße und steigendem Qualifizierungsbedarf deutlicher als im Inland. Der verstärkende Faktor ist dabei die Aktivitätsform der Unternehmen im Ausland. Da kleinere Unternehmen in der Regel nur in kleinerem Umfang im Ausland investiert haben und damit weniger tiefe Aktivitätsformen betreiben, ist der Qualifizierungsbedarf aufgrund der kleineren Mitarbeiterzahl bei einer weniger tiefen Aktivitätsform bzw. bei geringerer Aufgabenkomplexität geringer. Umgekehrt verstärkt eine tiefere Aktivitätsform im Ausland den relativen Qualifizierungsbedarf größerer Unternehmen. Beim Umfang des Qualifizierungsbedarfs außerhalb Deutschlands gibt es keine großen Unterschiede zwischen den verschiedenen Weltregionen. Der Bedarf ist zwar in der Region EU-15/EFTA mit 30 Prozent der befragten Unternehmen am niedrigsten. Allerdings liegt selbst Lateinamerika, das den höchsten Durchschnittswert aller Qualifizierungsbereiche aufweist, auch nur bei 41 Prozent. Die Werte der anderen Regionen liegen alle zwischen 35 und 38 Prozent. Dies macht deutlich, dass die Unternehmen bei ihren – meist lokalen – Mitarbeitern im Ausland einen nicht so

⁵ Im monetären Investitionsvolumen gerechnet.



Quelle: Going International 2008

hohen Qualifizierungsbedarf sehen wie bei Mitarbeitern in Deutschland, so dass diese bei ihrer Geschäftstätigkeit im Ausland meist nicht gesondert auf die Besonderheiten der Zielländer vorbereitet werden müssen, weil sie sich vor Ort bereits gut auskennen. Bei deutschen Mitarbeitern hingegen liegt der Bedarf an länder- oder regionenspezifischer Mitarbeiterqualifikation – etwa im interkulturellen oder sprachlichen, aber auch im kaufmännischen Bereich – in Ländern, die einen hohen Spezialisierungsgrad auf das Auslandsgeschäft erfordern, wie z. B. in der Region Nah- und Mittelost / Nordafrika, üblicherweise viel höher, wie dies die Zahlen für die Weiterbildung im Inland zeigen. Bei der Weiterbildung ausländischer Mitarbeiter in technischer Hinsicht gilt es zudem zu berücksichtigen, dass in weniger entwickelten Regionen wie Südostasien oder Afrika geringere Anforderungen an die einheimischen Beschäftigten gestellt werden, weil deren Aufgaben nicht unbedingt eine höhere Qualifizierung erfordern. Bei der länder- und regionenspezifischen Mitarbeiterqualifizierung sind

daher noch ungenutzte Qualifizierungspotentiale erkennbar, die für den Erhalt und die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen im veränderten globalen Umfeld nutzbar gemacht werden können.

Damit konzentrieren sich die deutschen Unternehmen bei ihren Qualifizierungsmaßnahmen primär auf Deutschland. Sie tragen erheblich dazu bei, den großen Wettbewerbsvorteil Deutschlands auf den Weltmärkten, die hohe Qualifizierung der Mitarbeiter, erfolgreich einzusetzen und weiter auszubauen. Der im Ausland erheblich geringer eingeschätzte Qualifizierungsbedarf mag mit geringeren Anforderungen an die Mitarbeiter aufgrund der dort vorhandenen niedrigeren Fertigungstiefe zusammenhängen. Zu fragen ist dennoch, ob in der Mitarbeiterqualifizierung im Ausland noch ungenutztes Potential liegt, nimmt man als Benchmark den hohen Weiterbildungsbedarf, den die Unternehmen für ihre Mitarbeiter im Inland sehen.

Die zunehmende Bedeutung qualifizierten Personals im Ausland als Grund für die Tätigkeit von Auslandsinvestitionen lässt jedoch erwarten, dass der Trend zu einer besseren Nutzung dieses Potentials stärker wird: Qualifikation wird von den Unternehmen zunehmend gezielt als Wettbewerbsvorteil auch im Ausland ausgespielt.

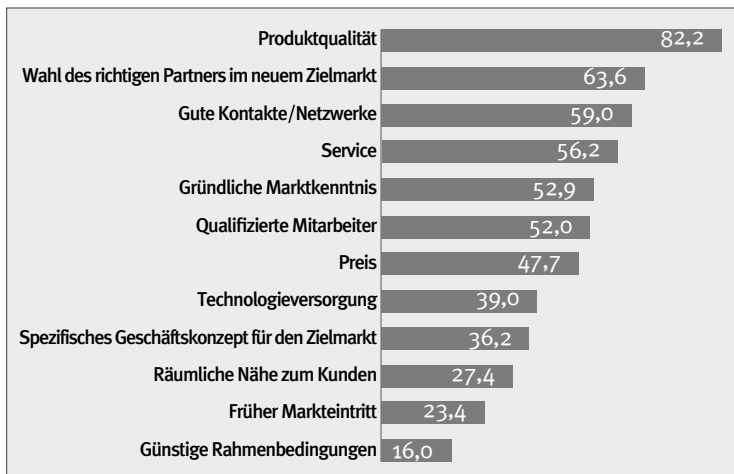
2.5 Schlüsselfaktoren

Die höchste Übereinstimmung in den Befragungsergebnissen über alle Jahre hinweg ergibt sich bei den Faktoren, die die deutschen Unternehmen als entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg bei Auslandsaktivitäten nennen. Für die Diskussion über Förderangebote oder die Entwicklung entsprechender Dienstleistungslösungen für die einzelnen Bereiche ist diese Kontinuität einerseits ein Hinweis, dass sich über einen langen Zeitraum neue Förderangebote noch keine Veränderung herbeigeführt haben und weiterhin Anlass besteht, Förderpolitik und Dienstleistungsportfolio für auslandsaktive Unternehmen zu überdenken. Die kontinuierlich als die wichtigsten genannten Faktoren für den Erfolg im Auslandsgeschäft sind:

- gute Produktqualität
- verlässliche Partner im Zielmarkt
- gründliche Marktkennntnisse

Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft

Mehrfachnennungen, Werte in Prozent



Quelle: Going International 2006

Mit einem auf zuletzt 82 Prozent angewachsenen Wert ist die „Produktqualität“ die klare Nummer eins unter den Erfolgsfaktoren für deutsche Unternehmen im Auslandsgeschäft. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass dieser Erfolgsfaktor ohne Unterschiede in allen Zielregionen und unabhängig von der Unternehmensgröße zumindest in allen Bereichen des Produzierenden Gewerbes mit Abstand stets die Spitzenposition einnimmt. Wobei am deutlichsten die Hersteller von EDV, Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik (jeweils 92 Prozent) die Produktqualität als wichtigsten Faktor des Erfolgs herausstellen. Die Produktqualität ist auch bei jenen Unternehmen hoch angesiedelt, die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Ausland aufbauen (86 Prozent). Denn gerade die Qualität und die Anpassung der Produkte auf die jeweiligen Marktanforderungen sind ganz entscheidend vom Kenntnisstand des Entwicklungsbereichs im Unternehmen abhängig.

An zweiter Stelle der Rangliste der Erfolgsfaktoren liegt die „Wahl des richtigen Geschäftspartners im neuen Zielmarkt“ (64 Prozent). Am häufigsten nennen ihn Industrieunternehmen der EDV, Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik (71 Prozent); Großhändler (68 Prozent) und das

Dienstleistungsgewerbe (61 Prozent). Vergleichsweise weniger bedeutsam ist der richtige Geschäftspartner offensichtlich für Großunternehmen (50 Prozent/Beschäftigtenzahl). Vor allem auf den überseeischen Zielmärkten hängt der Geschäftserfolg maßgeblich vom richtigen Partner ab. Vor allem für die Geschäftsaufbauphase im Ausland ist die Auswahl geeigneter Partner eine der wichtigsten Herausforderungen, insbesondere wenn es um die Zusammenarbeit mit losen Kooperationspartnern (72 Prozent) und die Marktbearbeitung mit einer Repräsentanz (71 Prozent) geht. Die Vermittlung von geeigneten Geschäftspartnern und die Unterstützung bei der Geschäftsanbahnung im Ausland ist eine wichtige Aufgabe für die IHKs im Inland und die bilateral aufgestellten AHKs im Ausland.

Wie entscheidend gute Kontakte und Netzwerke für den Erfolg des Auslandsgeschäfts sind, zeigt die Tatsache, dass die befragten Unternehmen diesen Faktor mit 59 Prozent an dritte Stelle gesetzt haben. Für die Wahl der richtigen Geschäftspartner spielen bei den meisten der befragten deutschen Unternehmen unter anderem persönliche Kontakte und Netzwerke eine wichtige Rolle. Diese entstehen hauptsächlich durch individuelle Reisetätigkeiten in die Zielregionen und eigene Messtätigkeiten. Außerdem werden vor allem auch Informations-, Erfahrungsaustausch- und Beratungsangebote der IHKs und der AHKs in Anspruch genommen. Als besonders wichtig wird dieser Erfolgsfaktor von größeren Unternehmen in den Branchen Maschinenbau (63 Prozent), EDV, Elektrotechnik (66 Prozent), im Baugewerbe (71 Prozent), im Handel und bei Dienstleistern (jeweils 64 Prozent) genannt, insbesondere wenn die Geschäfte mit Kooperationspartnern oder mit einem Joint Venture getätigt werden. Besonders auf den weiter entfernt liegenden Märkten (Osteuropa, Asien, Lateinamerika, Afrika) sind gute Kontakte und Netzwerke unersetzlich.

Auf dem vierten Platz der Erfolgsfaktoren noch vor dem Preis steht der „Service“ vor Ort (56 Prozent). Besondere Bedeutung messen ihm der Maschinenbau (69 Prozent) und auch der Großhandel (59 Prozent) bei. Dies korrespondiert mit der hohen Produktqualität und dem Technologievorsprung, die in vielen Fällen entscheidende Erfolgsmerkmale (im Vergleich zu den ausländischen Konkurrenzprodukten) darstellen. Aber neben einem guten Produkt kommt es immer mehr auch auf guten Service im Umfeld an. Auch hierzu benötigen Unternehmen gute Mitarbeiter, die qualifiziert und kompetent den nötigen Service vor Ort umsetzen können. Speziell in den Regionen Lateinamerika (64 Prozent) und Afrika (67 Prozent) ist

Service von großer Bedeutung. An fünfter Stelle werden als Garant für den Erfolg eine „gründliche Marktkennntnis“ (53 Prozent) genannt. Überdurchschnittlich Erfolg versprechend schätzen speziell die Großunternehmen (70 Prozent) gute Marktkenntnisse im jeweiligen Zielland ein.

Branchenspezifisch hat dieser Erfolgsfaktor am wenigsten in der Metallindustrie (41 Prozent) Bedeutung, wo es in der Regel um Zulieferprozesse geht. Handelsunternehmen und Dienstleister bewegen sich bei diesem Erfolgsfaktor im Durchschnitt. Große Unternehmen/Konzerne legen gesteigerten Wert auf eine gründliche Marktkennntnis, insbesondere wenn erhebliche Auslandsinvestitionen betroffen sind oder ein Einkaufsbüro vor Ort ist (74 Prozent). Regional gewinnt der Faktor Marktkennntnis vor allem in den EU-Bewerberländern, Russland/GUS an Bedeutung (62 - 64 Prozent).

Für 52 Prozent der Unternehmen sind „qualifizierte Mitarbeiter“ ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor im Auslandsgeschäft. Speziell Großunternehmen (68 Prozent) schätzen den Personalbereich als Schlüsselfaktor ein. Das Thema hat besondere Bedeutung für Dienstleistungsunternehmen (62 Prozent) und wenn es für große Unternehmen/Konzerne um Tochterunternehmen, Joint Ventures oder FuE geht (jeweils Über 68 Prozent). Da der Geschäftserfolg des Dienstleistungssektors entscheidend vom Faktor „qualifizierte Mitarbeiter“ abhängt, prägt dieser die „Produktqualität“ eines Dienstleisters maßgeblich mit. Entsprechend spielen in dieser Branche auch „qualifizierte Mitarbeiter“ (55 Prozent) eine sehr bedeutende Rolle.

Erst an siebter Stelle wird von den Unternehmen der Faktor „Preis“ genannt (48 Prozent). Gerade für kleinere Firmen in der chemischen Industrie und Großhändler (jeweils 55 Prozent) ist er ein geschäftsentcheidender Faktor. Sie schätzen ihn sogar wichtiger ein als „gründliche Marktkennntnisse“. Die geringste Rolle spielt der Erfolgsfaktor „Preis“ hingegen für die meisten Großunternehmen (40 Prozent) und auch für das Dienstleistungsgewerbe (36 Prozent). Nicht verwunderlich ist daher sein hoher Stellenwert beim Sourcing (51 Prozent), bei den Einkaufsbüros (65 Prozent) und den Importeuren (53 Prozent). Der „Technologievorsprung“ ist für 39 Prozent ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor, der eng mit der Beschaffenheit des Produkts zusammenhängt. Entsprechend hat eine anspruchsvolle Produktpolitik eine strategisch wichtige Bedeutung für das Auslandsengagement. Die Marke „Made in Germany“ hat offensichtlich noch immer einen guten Ruf im Ausland. Es sind vor allem große Un-

ternehmen, die auf den Technologievorsprung setzen (47 Prozent). Vor allem der Maschinenbau und die Hersteller von EDV, Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik mit jeweils über 60 Prozent und Unternehmen, die FuE betreiben (63 Prozent), setzen auf technologische Innovationen, um Wettbewerbsvorteile auszubauen und zu sichern.

36 Prozent der Unternehmen sehen zudem in einem spezifischen „Geschäftskonzept“ ein weiteres wichtiges Fundament zum Erfolg im Ausland, und zwar durchweg für alle Zielregionen und Geschäftsformen. Häufiger als im Durchschnitt kommt es bei Dienstleistern mit 45 Prozent auf das spezifische Geschäftskonzept an. Im Allgemeinen spielt bei jedem Auslandsengagement der „Business-Plan“ eine wichtige Rolle, der neben der Geschäftsidee und dem Geschäftsziel, der Marktanalyse und der Strategie, einem Marketing- und Vertriebsplan und/oder Einkaufsplan auch einen soliden Finanzplan enthält sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes berücksichtigt. Damit sind die Weichen gestellt, die Internationalisierung – bei einer kontinuierlichen Kontrolle des Prozesses – zum Erfolg zu führen.

Auf dem zehnten Platz folgt der Faktor „Nähe zum Kunden“ (27 Prozent). Die Erfolge ihrer Auslandsgeschäfte rechnen viele Großunternehmen (50 Prozent) der Kundennähe durch die Präsenz auf dem Zielmarkt zu, ebenso Unternehmen, die Auslandsinvestitionen im erheblichen Umfang tätigen, z. B. durch eine Tochtergesellschaft (46 Prozent). Auch bei Einkaufsbüros ist Kundennähe wichtig (40 Prozent). Am wenigsten relevant ist die Kundennähe dagegen für kleine Unternehmen. Der direkte Kontakt zur Kundschaft vor Ort ermöglicht es den Unternehmen, verlässliche Informationen über Chancen und Risiken des Auslandsgeschäfts zu erhalten.

Auf Platz elf steht der Erfolgsfaktor „früher Markteintritt“ (23 Prozent). Dieser wird besonders von Großunternehmen (36 Prozent), insbesondere beim Großhandel (30 Prozent) für erfolgreiche Auslandsgeschäfte verantwortlich gemacht. Auch viele Großunternehmen (31 Prozent) sehen den Erfolg zu einem großen Teil vom frühen Markteintritt mitbestimmt.

Ganz entgegen weitläufiger Meinung stufen die befragten Unternehmen günstige Rahmenbedingungen als nachrangigen Erfolgsfaktor ein. Nur 16 Prozent bezeichnen ihn als Schlüsselfaktor für den Erfolg, und wenn dann vorwiegend größere Unternehmen (23 Prozent), die Auslandsinvestitionen tätigen (Tochterunternehmen, Joint Venture, jeweils 21 Prozent). Als einzige Branche hebt sich die Chemische und Kunststoffindustrie mit 23

Prozent vom Durchschnitt ab. Ansonsten rechnen die Unternehmen den Erfolg ihres Auslandsengagements eher den vorgenannten Faktoren zu.

Hindernisse im Auslandsgeschäft

Im Vergleich zu den Vorjahresumfragen haben im Rahmen der Finanz- und Wirtschaftskrise die Hindernisse für Unternehmen im Auslandsgeschäft zugenommen, und zwar sowohl von der Anzahl unterschiedlicher Barrieren als auch von der Gewichtung einzelner Themen her. Von den meisten der Umfrageteilnehmer werden derzeit krisenbedingte Symptome als besonders gravierende Hindernisse angesehen.

Für 78 Prozent der Befragten ist die schwierige Auftrags- und Absatzlage das Hindernis Nr. 1. Die Absatzlage hat sich seit der letzten Umfrage 2008 um 18 Prozent erheblich verschlechtert. Die Suche nach verlässlichen Geschäftspartnern ist für 77 Prozent der Unternehmen auch in der Krise ein Problem – ähnlich bedeutend wie in der Vorjahrsumfrage (80 Prozent). Für jeweils 66 Prozent spielen Finanzierungsprobleme der Geschäftspartner – auch eine Folge der weltweiten Krise – eine wichtige Rolle.

Ebenfalls zwei Drittel sehen schwierige rechtliche Bedingungen im Ausland, einschließlich Verträgen, Zoll und Rechtssicherheit als Hindernis an. Die Einschätzung der schwierigen rechtlichen Rahmenbedingungen hat gleichauf mit der Absatzlage in der Gewichtung nach gelegentlichen Hindernissen im Vergleich zu den Vorjahresumfragen an Bedeutung gewonnen: 2008 stuften 65 Prozent diesen Faktor als Hindernis ein, im Jahr 2007 hatten lediglich 40 Prozent diesen Themenkreis als Hindernis gewertet.

Für die Mehrzahl der Unternehmen (Nennungen jeweils über 50 Prozent) folgen als weitere Barrieren auf den nächsten Plätzen der Rangfolge

- die Beschaffung verlässlicher Marktinformationen (59 Prozent)
- instabile politische Verhältnisse (59 Prozent)
- Korruption (58 Prozent)
- Marktabstottung/Protektionismus (58 Prozent)
- die Anpassung der Produkte an Markterfordernisse (51 Prozent)

Das mit dem Punkt rechtliche Rahmenbedingungen inhaltlich eng verbundene Themenfeld Marktabstottung/Protektionismus stellt für 58 Prozent der befragten Unternehmen ein Hindernis dar. In dieser Umfrage wurde erstmalig gesondert danach gefragt.

Die hohe Bedeutung verwundert nicht, stammen viele der neuen protektionistischen Maßnahmen gerade aus der Bekämpfung der Wirtschaftskrise: Vor allem die nationalen Konjunkturpakete enthalten teilweise Schutzklauseln, die einheimische Unternehmen begünstigen – in der Umfrage deutlich ablesbar an einer höheren Sensibilität der Unternehmen, wie z. B. mit 65 Prozent der Firmen, die Geschäfte in Nordamerika machen. Protektionismus – in diesem Zusammenhang vor allem nicht-tarifäre Handelshemmnisse – wird allerdings vor allem vom verarbeitenden Gewerbe als Problem gesehen (65 Prozent), während Handel und Dienstleister sich in geringerem Maße betroffen fühlen (jeweils ca. 40 Prozent). Das mag insgesamt am hohen Exportanteil von deutschen Industriegütern liegen, der besonders krisenanfällig ist.

Entgegen aller Beteuerungen von Seiten der Politik, wie Anfang April 2009 auf dem G8-Gipfel in London und im September 2009 beim G20-Gipfel in Pittsburgh, wurden trotz der sich verstärkenden weltweiten Krise zahlreiche neue tarifäre und nicht-tarifäre Handelsschranken hochgezogen.

Von April 2009 bis Juli 2009 hat die WTO allein 122 neue Handelshemmnisse in 24 Ländern – die EU-Staaten nicht eingerechnet – feststellen können. Viele sind im Zuge nationaler Konjunkturprogramme zur Belebung der Wirtschaft eingeführt worden. Aktuelle Beispiele sind die verschiedenen „Buy National“ Bestimmungen bei Ausschreibungen im Rahmen von Investitionsprogrammen, neue Zölle für Warenimporte, Exportsubventionen oder Beschränkungen für ausländische Investoren. Sie sollen Not leidende heimische Unternehmen unterstützen, gehen aber allesamt in die falsche Richtung und führen im internationalen Kontext zu mehr Schaden als Nutzen. Sie haben neue Unwägbarkeiten für die bereits hart getroffenen Unternehmen zur Folge, auf die sich letztere nur schwer einstellen können. Zurzeit ist ein Protektionismus durch die Hintertür erkennbar, bei dem bewusst die Handelsliberalisierung umgangen wird. Nicht-tarifäre Handelshemmnisse führen letztlich aber nur zu Strukturkonservierung und gefährden das weltweite Wachstum von innovativen neuen Produktfeldern, wie z. B. grüne Zukunftstechnologien, bei denen deutsche Betriebe oft Marktführer sind. Ferner ist auch die EU bei weitem kein offener (Binnen-)Markt. Über die letzten Jahre sind die jährlichen Zoll- und Abgabelasten in der EU auf nunmehr 20 Milliarden Euro angestiegen.

Die eigene Finanzierung von Auslandsgeschäften im In- und Ausland ist für 41 Prozent der befragten Unternehmen ein Problem. Damit ist die-

Hindernisse für das Auslandsgeschäft

Mehrfachnennungen, Werte in Prozent



Quelle: Going International 2009

ses Hindernis (Stichwort Kreditklemme) interessanterweise im Vergleich zu den meisten anderen Barrieren nach wie vor nur nachgeordneter Natur. 2008 hatten 31 Prozent den Zugang zu Finanzierungsquellen im Inland und 27 Prozent den zu Finanzierungsquellen im Ausland bemängelt.

Zusammenfassend zeigt sich: In der Krise ist es für deutsche Unternehmen schwieriger geworden Marktchancen wahrzunehmen. Dennoch ergeben sich durch die weltweiten Konjunkturprogramme neue Geschäftsmöglichkeiten. Allerdings erfordern diese sowohl eine intensive Vorberei-

tung durch die Firmen als auch – krisenbedingt – eine hohe Flexibilität bei der Entscheidungsfindung, welche Aktivitäten in welchen Zielmärkten von den Rahmenbedingungen her derzeit tatsächlich realisierbar sind. Bei den wichtigsten Hindernissen fallen folgende Unterschiede im Rahmen einer differenzierten Branchen- und regionalen Betrachtung ins Gewicht. Bei den unterschiedlichen Größenklassen hingegen sind keine signifikanten Abweichungen festzustellen.

Branchen

Beim Verarbeitenden Gewerbe stehen nach der schwierigen Auftrags-/Absatzlage (82 Prozent) die Finanzierungsprobleme der Geschäftspartner im Vordergrund (71 Prozent). Dagegen ist die Auswahl verlässlicher Partner mit 56 Prozent der Befragten von geringerer Bedeutung als bei der gesamten Stichprobe. Auch die folgenden klassischen handelspolitischen Barrieren rechtliche Bedingungen, instabile politische Verhältnisse und Marktabstottung, aber auch Korruption, verlässliche Marktinformationen, Mangel an qualifizierten Personal, Absicherung von Exportgeschäften und Produkthanpassung erfahren eine höhere Gewichtung: Für mehr als 50 Prozent der Industrieunternehmen haben diese Hindernisse eine Bedeutung. Der Zugang zu Ausschreibungen, insgesamt für 46 Prozent der Unternehmen ein Thema, rutscht beim Verarbeitenden Gewerbe mit 26 Prozent auf den letzten Platz.

Bei den Handelsunternehmen sind im Vergleich zur Grundgesamtheit kaum Abweichungen festzustellen. Das Thema Ausschreibungen hat für Außenhändler wenig Gewicht (34 Prozent), dafür wird die Absicherung von Exportgeschäften mit 53 Prozent als wichtiger eingeschätzt.

Bei den Dienstleistungsunternehmen fällt auf, dass fast alle Hindernisse als nicht so gravierend angesehen werden wie bei den anderen Branchen. So liegen die TOP-Hindernisse Auftragslage und verlässlicher Partner mit 61 bzw. 60 Prozent deutlich niedriger als bei den Unternehmen insgesamt.

Aber das Thema rechtliche Rahmenbedingungen hat mit 50 Prozent für einen höheren Anteil an Dienstleistungsunternehmen eine Bedeutung. Hier schlagen sich spezielle Faktoren wie Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungen, steuerliche Fragen und Berufszulassungsvorschriften nieder. Auch dem Zugang zu Ausschreibungen – wichtige Geschäftsquelle für viele Serviceanbieter – wird mit 42 Prozent ein höheres Gewicht beigemessen.

Sonderkategorie „Erneuerbare Energien“

Zahlreiche Unternehmen im Bereich erneuerbarer Energien sind kleinteilig aufgestellt – Kooperationen stehen daher auf der internationalen Tagesordnung. Daher steht die Suche nach verlässlichen Partnern für 80 Prozent dieser Unternehmen im Vordergrund der Problempalette, gefolgt von der schlechten Auftrags-/Absatzlage mit 79 Prozent. Alle anderen Punkte verhalten sich im Bereich Erneuerbare Energien in etwa im Rahmen der gesamten Stichprobe.

Regionen

Bei dem in den Fragenkatalog neu aufgenommenen Hindernis Korruption sind interessante Ergebnisse festzuhalten: Zunächst liegt die Quote der Unternehmen, die das Merkmal Korruption als gravierendes Hemmnis für ihr Auslandsgeschäft angeben, mit 59 Prozent insgesamt bereits sehr hoch. Die Firmen geben insbesondere für Lateinamerika und für den Nahen und Mittleren Osten (jeweils 73 Prozent) sowie für Subsahara-Afrika (78 Prozent) an, dass Korruption ein Problem ist - im Vergleich zum Durchschnitt von 59 Prozent. Oberhalb des Durchschnitts liegen zudem Südostasien (68 Prozent) und sogar Nordamerika (70 Prozent).

Politische Stabilität ist den Unternehmen wichtiger geworden als bei den Vorjahresumfragen: von 50 Prozent der Befragten 2008 steigt das Hindernis auf 58 Prozent bei der diesjährigen Umfrage. Lateinamerika (76 Prozent), Nah- und Mittelost / Nordafrika (76 Prozent) und Subsahara-Afrika (80 Prozent) sind die meist genannten Regionen im Zusammenhang mit politischer Instabilität.

Der Zugang zu Finanzierungsquellen im In- und Ausland ist zwischen 2008 und 2009 zwar schwieriger (Anstieg von ca. 30 Prozent 2008 auf 41 Prozent), aber infolge der differenzierten Regeln für die Kreditvergabe im internationalen Kontext bislang nicht zu einem Hauptproblem geworden. Gleichwohl drückt der „Finanzierungsschuh“ vor allem viele kleine Unternehmen – 63 Prozent von ihnen geben an, bei der Finanzierung ihres Auslandsgeschäfts Probleme zu haben.

Betrachtet man die KO-Kriterien – die unüberwindbaren Barrieren und die gelegentlichen Hindernisse, sowie die Fußangeln, die den Unternehmen immer mal wieder begegnen – getrennt voneinander, so rangiert

das Merkmal verlässlicher Partner an erster Stelle der KO-Kriterien. Krise hin oder her: Für 35 Prozent der Unternehmen ist dies nach wie vor der Knackpunkt, an dem sich der Erfolg des Auslandsgeschäfts bemisst.

Die schwierige Auftrags-/Absatzlage – in der Gesamtbetrachtung der Hindernis-Spitzenreiter – findet sich mit 24 Prozent auf Rang zwei, gefolgt von Korruption (20 Prozent), Finanzierungsproblemen des Geschäftspartners (20 Prozent), instabilen politischen Verhältnissen (19 Prozent), Marktabstottung/Protektionismus (16 Prozent) und fehlenden Absicherungsmöglichkeiten (15 Prozent). Auffallend hoch ist dabei der Anteil der Unternehmen, die das Thema Korruption als ein so großes Problem ansehen, dass das Auslandsgeschäft damit steht oder fällt.

Die gelegentlichen Hindernisse liegen in der Bewertung enger beieinander als die KO-Kriterien, werden aber insgesamt höher gewichtet. Spitzenreiter sind hier die rechtlichen Rahmenbedingungen (55 Prozent), die schwierige Auftrags-/Absatzlage (54 Prozent), die Beschaffung verlässlicher Marktinformationen (49 Prozent), Finanzierungsprobleme der Geschäftspartner (47 Prozent) und die Auswahl des verlässlichen Partners an sich (43 Prozent). Bei den gelegentlichen Hindernissen sind mit Nennungen über 40 Prozent die Merkmale Technische Standards/Normen (43 Prozent), Marktabstottung/ Protektionismus (42 Prozent), Mangel an qualifiziertem Personal im Ausland (42 Prozent), Anpassung der Produkte an Markterfordernisse (41 Prozent) und kulturelle Unterschiede/Sprache (40 Prozent) hervorzuheben.

Bemerkenswert auch hier: Die eigenen Finanzierungsprobleme im In- und Ausland rangieren als gelegentliches Hinderniss trotz Finanzkrise bei den Unternehmen mit 30 Prozent Nennungen an zweitletzter Stelle und sind daher in der Rangfolge der Hindernisse insgesamt nicht zu einem der Haupthindernisse zu zählen.

2.6 Geschäftsmöglichkeiten trotz Krise nutzen

Insbesondere aus den aktuellsten Umfrageergebnissen für das Jahr 2009 lassen sich vier zentrale Botschaften zu den Erwartungen der Unternehmen an die deutsche Außenwirtschaftsförderung ableiten, um den Erfolg auf ausländischen Märkten zu sichern – externe Erfolgsfaktoren für den Erfolg der deutschen Unternehmen auf den Weltmärkten.

Botschaft 1: Fokussierung auf „Rund-um-Hilfestellung“ wichtig

Drei von vier Unternehmen geben an, dass es für sie wichtig ist, zielgerichtete außenwirtschaftliche Informationen zu erhalten. Jeweils zwei Drittel der Unternehmen halten zudem die Unterstützung und Beratung durch Auslandshandelskammern (AHKs) und Industrie- und Handelskammern (IHKs) für wichtig. Die Kombination macht Sinn: Denn nur durch eine auf den individuellen Unternehmenshorizont abgestellte Auswertung von Außenwirtschaftsinformationen lassen sich eine Positionsbestimmung und weitere Handlungsempfehlungen für die Firmen ableiten. AHKs und IHKs bieten über die vielschichtigen Informations- und Beratungsangebote hinaus mit ihren Mitgliederstrukturen die Grundlage für den Informations- und Erfahrungsaustausch unter den Unternehmen, im Ausland besonders interessant durch den bilateralen Aufbau. Zudem eröffnen sie ein breites Kontaktnetzwerk, das für viele Unternehmen wichtig ist – sei es im Inland durch den Zugang zu den Banken und Förderprojekten, sei es im Ausland durch den Zugang zu potenziellen ausländischen Kooperationspartnern und Kunden, aber auch zu öffentlichen Stellen im Sitzland der AHK. Der Gang ins Ausland ist für viele Newcomer durchaus vergleichbar mit den vorbereitenden Maßnahmen, die bei einer Existenzgründung eine Rolle spielen. Hierbei ist ein Vorgehen nach dem „Trial & Error-Prinzip“ angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Situation der Unternehmen kaum möglich. Entscheidend kommt es daher vor dem Hintergrund der Krise darauf an, sich so gut wie möglich im Inland auf ein Auslandsengagement vorzubereiten, bevor der erste eigentliche Schritt in die Welt erfolgt.

Botschaft 2: Finanzierung und Absicherung zweitwichtigstes Thema

Neben gezielten Außenwirtschaftsinformationen steht für zwei Drittel der Unternehmen eine bessere Abstimmung zwischen Banken, Exportversicherungen und Staat ganz oben auf der Agenda. Eine fast genau so große Anzahl hält mehr private Absicherungsmöglichkeiten, einen besseren Zugang zu Kreditprogrammen der Förderbanken und einen einfacheren Zugang zu Hermes-Bundesdeckungen für sinnvoll. Die Erwartungen der Unternehmen knüpfen bündig an die von Ihnen empfundenen Hindernisse „Finanzierungsschwierigkeiten“ und „Absicherung der Auslandsgeschäfte“

an. Dies deckt sich mit den Ergebnissen anderer aktueller Umfragen des DIHK zur Finanzierungssituation der Unternehmen in der Wirtschaftskrise, in denen von zunehmenden Problemen bei den Kreditkonditionen berichtet wird.⁶

Botschaft 3: Politische Rahmenbedingungen weltweit müssen sich verbessern

Kapitel 1.2 hat den Stellenwert der weltweit vor allem im Zuge der Krisenbekämpfung neu geschaffenen Handelshemmnisse, die vor allem nicht-tarifärer Natur sind, aufgezeigt. In der Krise ist diese Abschottung aber genau der falsche Weg. Gerade jetzt ist eine multilateral angelegte Politik der Handelsliberalisierung und der offenen Märkte die beste Medizin gegen die schwächende Konjunktur weltweit. Diese wichtigen Impulse fehlen aber derzeit: So sehen 56 Prozent der deutschen Unternehmen den Abschluss der stockenden WTO-Verhandlungen bzw. den hilfsweisen Abschluss von Freihandelsabkommen (FTAs), die später auf eine multilaterale Ebene überführt werden können, als sinnvoll an. Als nicht sinnvoll erachten dies nur knapp 4 Prozent – der geringste negative Wert zu dieser Frage überhaupt – 40 Prozent sind unentschieden. Hier spielt allerdings eine große Rolle, dass handelspolitische Zusammenhänge allgemein ein sehr komplexes Themenfeld sind und es einen großen Erklärungsbedarf zu ihrer praktischen Relevanz gibt, was insbesondere für Unternehmen gilt.

Botschaft 4: Priorität liegt derzeit nicht bei zielgruppenfokussierten Fördermaßnahmen

Eine aus den Umfrageergebnissen erkennbare vierte Tendenz befasst sich mit dem Komplex gezielter Fördermaßnahmen: Auslandsmesseförderung, Beteiligung an Konjunkturprogrammen, branchenbezogene Exportförderprogramme und geförderte Unternehmerreisen. Hier ist es vor allem die Auslandsmesseförderung, die in der Krise für 61 Prozent der befragten Unternehmen wichtig ist. Sie stellen eine einfache und meist effiziente Möglichkeit dar, die Marktchancen im Ausland zu einem Zeitpunkt konzentriert zu eruieren und dabei in Kontakt zu möglichst vielen poten-

⁶ DIHK-Konjunkturumfrage Frühsommer 2009, DIHK Berlin

ziellen Kunden und Kooperationspartnern zu treten. Zugleich gewinnen Fördermöglichkeiten des Bundes oder der Länder dann Bedeutung, wenn Firmen eine Messepräsenz in wirtschaftlich schwierigen Zeiten in dem bisherigen Rahmen nicht mehr möglich ist und sie deshalb auf eine Unterstützung durch die öffentliche Hand, etwa in Form der Organisation von Gemeinschaftsständen, angewiesen sind. Die Prioritäten liegen derzeit jedoch bei den branchenübergreifenden allgemeinen Fragen des Auslands-geschäfts: Programme für einzelne Branchen, die häufig auch Aktivitäten im Ausland betreffen, werden eher kritisch gesehen (nur 44 Prozent der Befragten finden dies sinnvoll). Immerhin versprechen sich 49 Prozent der Unternehmen von einer besseren Informationslage, dass auch sie von ausländischen Konjunkturprogrammen, etwa bei Ausschreibungen von Infrastrukturprojekten, profitieren können. Ein vergleichsweise hoher Anteil an Unternehmen sehen solche Maßnahmen aber als nicht sinnvoll an (bei Auslandsmesseförderung 11 Prozent und bei der Beteiligung an Konjunkturprogrammen und branchenbezogenen Förderprogramme jeweils 16 Prozent, bei geförderten Unternehmerreisen sogar 31 Prozent). Dies mag zum einen an der Unübersichtlichkeit und der Komplexität solcher Programme liegen, es mag aber auch daran liegen, dass es in schwierigen Zeiten auf grundlegende allgemeine Fragestellungen ankommt, ehe man sich auf die Welt der speziellen Förderprogramme einlässt. Sofern die Unternehmen allerdings über einschlägige Erfahrungen verfügen, fällt die Bewertung anders aus.

Die Prioritäten richtig setzen – was Unternehmen jetzt an Unterstützung benötigen

Wichtig ist es daher, dass Bund und Länder den Unternehmen in Krisenzeiten mit dem klassischen Instrumentarium der Außenwirtschaftsförderung unter die Arme greifen:

- Zielgerichtete Außenwirtschaftsinformationen (Handlungsfeld Staat/Germany Trade and Invest/Wirtschaftsverbände/Kammern)
Bessere Abstimmung zwischen Banken, Exportversicherungen und Staat (Handlungsfeld Staat)
- Mehr Unterstützung durch AHKs und IHKs (in klassischen Förderbereichen)

- Verbesserung der privaten Absicherungsmöglichkeiten (Handlungsfeld Staat/Wirtschaft)
- Besserer Zugang zu Kreditprogrammen der Förderbanken (Handlungsfeld Staat)
- Auslandsmesseprogramm mit flankierender Unterstützung (Handlungsfeld Staat/Wirtschaft)

Knapp 50 Prozent der befragten Unternehmen sehen zudem eine Beteiligungsmöglichkeit an ausländischen Konjunkturprogrammen als sinnvoll an und wünschen sich entsprechend auf diesem Feld mehr Informationen und Beratung. Das Thema hat derzeit eine große Relevanz, da weltweit Milliardensummen für Konjunkturpakete zur Ankurbelung der Wirtschaft ausgegeben werden.

Wichtiger als jeder Krisenaktionismus bei Hilfsmaßnahmen ist es den Unternehmen jedoch auf mittel- und langfristige Sicht für ihr Auslandsgeschäft bessere Informationen und Einstiegsberatungen zu den Grundlagen des Auslands Geschäfts zu erhalten, die Finanzierung und Absicherung schnell auf eine solide Basis zu stellen und vor allem die finanzielle Unterstützung entsprechend besser vernetzt zu sehen.

Als derzeit wohl wichtigstes politisches Medikament gegen die Krise sticht aus der Palette der Instrumente der Appell der Wirtschaft an die Politik in Berlin und Brüssel heraus: Es müssen endlich nachhaltige handelspolitische Impulse mit einem Abschluss der stockenden WTO-Verhandlungen bzw. dem Abschluss wichtiger Freihandelsabkommen gesetzt werden – der Zusammenhang zu den Haupthindernissen „Protektionismus“ und „rechtlichen Bedingungen/Zoll“ drängt sich auf.

3 Regionale Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft

3. Regionale Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft

Zielregionen im Wandel

Das internationale Geschäft war in den letzten Jahren mehr als zuvor Motor von Wachstum und Beschäftigung in Deutschland. Besonders der deutsche Mittelstand hat daran einen zentralen Anteil, seine internationale Erfolgsgeschichte wurde fortgeschrieben. Insgesamt betrachtet ist auch in der Wirtschaftskrise kein flächendeckender Rückzug deutscher Unternehmer aus den Zielmärkten weltweit festzustellen. Die Firmen beweisen durch ihre diversifizierte und langfristig ausgerichtete, nach den Marktgegebenheiten vor Ort flexibel ausgestaltete Aufstellung im Auslandsgeschäft das entsprechende Durchhaltevermögen. Nicht zuletzt die Wirtschaftskrise hat aber zugleich gezeigt, dass nicht alle Regionen dieser Welt gleichermaßen gute Voraussetzungen bieten, den Geschäftserfolg nachhaltig zu sichern und auszubauen. So sind es derzeit vor allem die BRIC-Staaten und größere Zielmärkte in Übersee, die auch weiterhin solide Wachstumszahlen versprechen.

Deutsche Unternehmen sind auf vielen Märkten insgesamt gut positioniert. Die Ergebnisse der jährlichen Umfragen des DIHK zu den Tätigkeitsregionen der deutschen Unternehmen auf dem Weltmarkt bestätigen, dass ein auslandsaktiver deutscher Mittelständler im Schnitt auf 16 Märkten tätig ist. Die EU-Märkte sind für 89 Prozent der exportorientierten Unternehmen nach wie vor mit großem Abstand Hauptzielregion, gefolgt von den neuen EU-Mitgliedstaaten mit 52 Prozent.⁷

Auf den weiteren Plätzen folgen Asien/Pazifik, Osteuropa/GUS/Russland, Nordamerika, Nordafrika, der Nahe und Mittlere Osten sowie Lateinamerika und Afrika. Die Präsenz der Unternehmen auf den unterschiedlichen Märkten bleibt trotz Krise im Vergleich zu den Vorjahresumfragen im Wesentlichen stabil. Einzige signifikante Veränderung seit Mitte 2008: Die Region Nah- und Mittelost/Nordafrika hat mit 33 Prozent deutlich an Attraktivität gewonnen, Subsahara-Afrika dagegen mit 15 Prozent Auslandsgeschäft eingebüßt.

⁷ Diese und alle nachfolgenden Zahlen verweisen auf die Ergebnisse der Umfrage „Going International 2009“, DIHK Berlin

Zudem erfreuen sich asiatische Destinationen ungebrochenen Zuspruchs. Allen voran in China und in einzelnen ASEAN-Ländern bleiben die Wachstumsraten auch in ansonsten wirtschaftlich turbulenten Zeiten teilweise im zweistelligen Bereich. Gerade Neueinsteigern bieten sich hier gute Marktchancen.

In der Branchenperspektive sind Industriebetriebe weltweit auf den meisten Märkten am breitesten aufgestellt, die Nennungen liegen deutlich über dem Durchschnitt der befragten Firmen, und zwar gleich verteilt über alle Regionen. Handelsunternehmen sind im Vergleich daher eher punktuell stark aufgestellt, auch hier liegt ein deutlicher Schwerpunkt in den Ländern der EU/EFTA. Von allen Branchen weisen Dienstleister die insgesamt schwächste internationale Präsenz auf; Schwerpunkte der Aktivitäten liegen in den Ländern der EU/EFTA, den neuen EU-Mitgliedstaaten, in Asien und in Osteuropa. In den anderen Regionen sind Serviceanbieter nur halb so häufig vertreten wie Industriebetriebe.

In der Größenperspektive sind kleine Unternehmen außerhalb der EU/EFTA-Länder weniger im Auslandsgeschäft präsent, mit Ausnahme von Lateinamerika und Afrika verteilen sich ihre Auslandsgeschäfte auf die Regionen gleichmäßiger als im Durchschnitt. Bei mittleren Unternehmen ist eine breite Durchdringung der Märkte erkennbar. Größere Unternehmen sind auf allen Märkten mit Ausnahme von Afrika bereits stark aufgestellt. Großunternehmen sind fast überall gleich stark präsent: in EU/EFTA mit 94 Prozent der Betriebe, aber auch in den neuen EU-Mitgliedstaaten, Osteuropa und Asien mit über 70 Prozent.

Was aber steckt hinter dieser unterschiedlich intensiven Aufstellung der Unternehmen auf den Weltmärkten? Wo liegen die regionalen Erfolgsfaktoren für die Unternehmen jetzt und in Zukunft?

Renommiertere Kenner der Außenwirtschaft beleuchten im nachfolgenden Kapitel – jeweils aus ihrer persönlichen Perspektive heraus betrachtet – die Erfolgsgeschichte mittelständischer deutscher Unternehmen in ausgewählten Zielregionen des Auslandsgeschäfts: in der EU, in Asien, in Nordamerika, Lateinamerika, Russland und Mexiko. Ergänzend dazu bietet eine zusätzliche Branchenanalyse eine profunde Bestandsaufnahme der speziellen Internationalisierungserfolge deutscher Handwerksbetriebe.

3.1 EU-Staaten trotz Krise für Mittelstand interessant

Michael Pfeiffer, Geschäftsführer Germany Trade & Invest - Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH

Zum ersten Mal leben mehr als eine halbe Milliarde Menschen in der EU. Und mit einer weiteren guten Nachricht beginnt das Jahr 2010: Mit Blick auf die Wirtschaftskrise scheint das Schlimmste überwunden. Nachdem Polen 2009 als einziges EU-Land noch mit Wachstum der Wirtschaftsleistung aufwarten konnte, prognostizieren 2010 bereits 20 Länder ein steigendes reales Bruttoinlandsprodukt (BIP). Neben Schweden, Polen, Luxemburg, Norwegen, Österreich und Estland sind dies vor allem die großen EU-Staaten.

Während in Portugal und Ungarn zumindest mit Stagnation gerechnet wird, hat die Krise Lettland, Litauen, Griechenland und Spanien noch fest im Griff. Doch auch in diesen Ländern gibt es in einzelnen Segmenten Chancen. Grundsätzlich scheint sich die Konjunktur in den westeuropäischen Mitgliedstaaten schneller aufzuhellen als in den mittel- und osteuropäischen Staaten. Dabei spielen die Konjunkturprogramme, die aufgelegt wurden und teilweise immer noch ergänzt oder verlängert werden, eine besondere Rolle. Germany Trade & Invest informiert mit ständig aktualisierten Beiträgen zu den Konjunkturprogrammen der einzelnen Länder auch in 2010.⁸ Diese Informationen bieten vielfältige Chancen nicht nur für große Unternehmen, sondern vor allem auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Nicht ohne Grund werden sie als das Rückgrat der europäischen Wirtschaft bezeichnet.

Westeuropäische Staaten erholen sich schneller

Nach Angaben von Eurostat sind mehr als 99 Prozent aller europäischen Unternehmen KMU. Auf Kleinstbetriebe (weniger als 10 Mitarbeiter) entfallen 91,5 Prozent der europäischen Unternehmen, auf Kleinbetriebe (10 bis 49 Mitarbeiter) 7,3 Prozent, auf mittelgroße Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeiter) 1,1 Prozent und auf große Unternehmen 0,2 Prozent. Wie das Statistische Bundesamt und das Institut für Mittelstandsforschung Bonn

⁸ Mehr Informationen unter www.gtai.de/chancen-in-der-krise

ermittelten, gab es mit Stand 2008 in Deutschland 3,62 Mio. KMU, was mit einem Anteil von mehr als 99 Prozent an den gesamten Unternehmen dem EU-Durchschnitt entspricht. Länder wie Frankreich, die Benelux-Staaten, Dänemark und Österreich liegen nach wie vor im Fokus des deutschen Mittelstands, weil sie auf dem Transportweg schnell erreichbar sind und es in einzelnen Regionen Deutschlands zahlreiche sprachliche und kulturelle Gemeinsamkeiten zu diesen Ländern gibt. Hinzu kommt, dass deutsche Unternehmen durch das Preis-Leistungsverhältnis ihrer Erzeugnisse oftmals Wettbewerbsvorteile realisieren können.

Ergebnisse der Befragungen, die in mehr als 30 Handwerkskammern bei mehr als 8.500 Unternehmen durchgeführt wurden und die durch das Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen ausgewertet wurden, belegen dies. Dabei sind es zunehmend auch Handwerksbetriebe mit 10 bis 50 Beschäftigten, die ihre Leistung verstärkt im Ausland anbieten. Besonders betroffen ist hier das Baugewerbe und das Kfz-Handwerk. Etwa fünf von sechs handwerklichen Betrieben, die exportieren, haben danach ihre Güter und Dienstleistungen in die EU-15-Staaten geliefert. An Bedeutung gewinnen dabei neben Ländern wie Frankreich, den Niederlanden, Belgien und Österreich vor allem die skandinavischen Staaten, die inzwischen insbesondere im Baubereich eine Reihe Kapazitätsengpässe und Fachkräftemangel aufweisen. Doch auch einige osteuropäische Staaten wie Polen, die Tschechische Republik, die Slowakei und Ungarn sind stärker in den Fokus gerückt. Dabei spielen vor allen Dingen Vorhaben im Infrastruktur-, im Energie- und Umweltbereich, die vielfach auch mit EU-Geldern unterstützt werden, eine entscheidende Rolle. Hinzu kommt der sich entwickelnde private Wohnungsbau vor allem in Polen und Tschechien. Das BIP pro Kopf (siehe Tabelle S. 78) zeigt, welcher Entwicklungsspielraum hier noch für die nähere Zukunft vorhanden ist, wenn Wirtschaftswachstum und Kaufkraft sich halbwegs in Einklang entwickeln.

Globalisierung eröffnet neue Chancen

Wirtschaftskrise und Globalisierung zwingen KMU stärker als bisher, den Blick über die Landesgrenzen zu richten und sich mit den Möglichkeiten des Binnenmarktes vertraut zu machen. Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern hier in Deutschland wie auch die Deutschen

Wirtschaftswachstum 2009/10 in der EU

Land	BIP 2009 (in Mrd. Euro)	BIP 2009 pro Kopf (in Euro)	BIP-Prognose 2010 real (in %)
Belgien	339,1	31.500	0,5
Bulgarien	33,4	4.400	0,6
Dänemark	224,9	40.800	1,6
Deutschland	2.404,4	29.400	1,4
Estland	13,8	10.300	1,5
Finnland	175,8	32.900	0,75
Frankreich	1.943,4	30.200	1,4
Griechenland	240,4	21.300	-0,3
Irland	164,2	36.800	0,0
Italien	1.533,8	25.500	1,1
Lettland	18,5	8.200	-3,0
Litauen	26,0	7.800	-2,0
Luxemburg	37,5	75.800	2,1
Malta	5,7	13.700	0,7
Niederlande	574,8	34.800	0,3
Österreich	275,5	32.900	1,5
Polen	308,6	8.100	2,1
Portugal	162,3	15.300	0,0
Rumänien	119,7	5.600	1,3
Schweden	293,0	31.500	2,5
Slowakei	66,2	12.200	1,9
Slowenien	35,5	17.600	1,3
Spanien	1.049,1	22.700	-0,6
Tschech. Republik	134,5	12.800	0,3
Ungarn	91,9	9.200	0,0
VK	1.568,2	25.400	1,2
Zypern	17,6	21.900	0,3
EU27	12.168,5	24.300	0,7

Quelle: Eurostat, BIP 2009 Stand Januar 2010, noch vorläufige Angaben;
Prognosen des realen BIP-Wachstums Germany Trade & Invest

Auslandshandelskammern in den verschiedenen Ländern geben Unterstützung mit Informationen, die oft von Germany Trade & Invest stammen, mit Veranstaltungen und individueller Beratung. Probleme, die für die KMU den Gang auf die Auslandsmärkte besonders erschweren, sind nach Angaben der Europäischen Kommission bürokratische und gesetzliche Belastungen, der Zugang zu Finanzmitteln, Steuerprobleme, der Mangel an qualifiziertem Personal und der Zugang zu öffentlichen Aufträgen.

Aus diesem Grund wurden und werden sowohl auf EU-Ebene als auch auf nationaler Ebene eine Reihe Initiativen ergriffen, um die Rahmenbedingungen zu verbessern. Auch die nationale Umsetzung der europäischen Dienstleistungsrichtlinie (2006/123/EG), die bis zum 28. Dezember 2009 zu vollziehen war, steht in diesem Zusammenhang.

Dienstleistungsempfänger müssen im Zusammenhang mit dem Artikel 21 der oben genannten Richtlinie in ihrem jeweiligen Wohnsitzstaat über die in anderen Mitgliedstaaten geltenden Anforderungen für die Aufnahme und die Ausübung von Dienstleistungen informiert werden, vor allem auch den Verbraucherschutz betreffend. Ebenso müssen sie allgemeine Informationen über die bei Streitfällen zwischen Dienstleistungsempfänger und -erbringer zur Verfügung stehenden Rechtsbehelfe sowie zur Erreichbarkeit von Stellen, die den Erbringer oder Empfänger unterstützen können, erhalten. Diese Informationspflicht wurde in Deutschland in der Weise umgesetzt, dass Germany Trade & Invest, die bundeseigene Gesellschaft für Außenwirtschaftsförderung und Standortmarketing, und das Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit gemeinsam ein entsprechendes Internetportal errichtet haben – das „Portal 21“ (www.portal21.de).

Was den Zugang zu Finanzmitteln als zweitwichtigstes Problem betrifft, hat die Themenbranz für KMU durch die Krise zugenommen. Obwohl sich die Konjunktur bereits aufhellt, sind Zahlungsverzögerungen, das Verschieben oder Stornieren von Projekten und eine steigende Anzahl der Insolvenzen weiter auf der Tagungsordnung. Zwar bemühen sich die Zentralbanken und andere Geldinstitute weltweit, die Wirtschaft mit ausreichend Krediten und Liquidität zu versorgen, doch eine Rückkehr zur Normalität ist noch nicht in Sicht. Damit sich Unternehmen zeitig über Veränderungen in der Zahlungsmoral informieren und sich vor Zahlungsausfällen schützen können, hat Germany Trade & Invest ein Special zum

Thema Kreditvergabe und Zahlungsmoral auf den Weg gebracht.⁹ Doch Wirtschaftskrise und Globalisierung haben KMU nicht nur mit erschwerten Bedingungen für ihre Entwicklung konfrontiert. Sie haben zugleich mit der Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnik neue Chancen und neue Märkte geöffnet. Die Entwicklung in diesem Bereich ist rasant. Mehr als 50 Prozent der KMU in Europa nutzen nach Angaben von Eurostat das Internet (Stand Januar 2010), um ihre Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Der höchste Umsatz im E-Commerce wird in Irland, Norwegen, Schweden, Finnland und der Tschechischen Republik realisiert. Es folgen das Vereinigte Königreich, Deutschland und Ungarn. Etwa 65 Prozent der Haushalte in der EU verfügen über einen Internetzugang und fast die Hälfte aller Personen zwischen 16 und 74 Jahren nutzt täglich das Internet. In welchen Bereichen E-Commerce im Handel in den einzelnen Ländern eine Rolle spielt und wie groß der jährliche Umsatz ist, auch dazu hält Germany Trade & Invest im Internet Informationen bereit.

Trotz Wirtschafts- und Finanzkrise haben die EU-Staaten ihre Bedeutung für KMU nicht verloren. Im Jahr 2008 wie auch im Zeitraum Januar bis November 2009 gingen 63 Prozent der Ausfuhren deutscher Unternehmen in die Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Dennoch haben einzelne Länder an Bedeutung verloren oder gewonnen. So ist das Vereinigte Königreich nicht mehr das zweit-, sondern nur drittwichtigste Ausfuhrland für deutsche Erzeugnisse und Polen ist von Platz Acht auf Platz Sieben noch vor Spanien gerückt. Die unmittelbaren Anrainerstaaten machen jedoch nach wie vor den entscheidenden Anteil im EU-Handel aus. Bezogen auf die Einfuhren stellt sich das Bild etwas anders da. Hier beträgt der Anteil der EU-Staaten nur noch rund 59 Prozent und ist somit gesunken.

Wer sich über die Chancen in einzelnen Ländern und Branchen informieren möchte, erhält bei Germany Trade & Invest ständig aktualisierte Informationen. In unserem zu Jahresbeginn 2010 neu auf den Weg gebrachten Special „Branchen international“ finden Sie detaillierte Informationen zur weltweiten Entwicklung in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Automobilindustrie, Chemische Industrie, Bauwirtschaft, Elektrotechnik und Elektronikindustrie, Informations- und Kommunikationswirtschaft, Medizin- und Umwelttechnik.

⁹ Mehr Informationen unter www.gtai.de/DE/Content/Standardbeitrag/Spezialthemen/kreditvergabe-weltweit

Deutscher Außenhandel Januar bis November 2009
mit den EU-Staaten (in Mio. Euro)

Land	Deutsche Ausfuhr	Anteil (in %)	Deutsche Einfuhr	Anteil (in %)
Belgien	38.588	8,3	26.862	7,4
Bulgarien	1.804	0,4	1.263	0,3
Dänemark	12.203	2,6	9.646	2,7
Estland	903	0,2	3.418	0,9
Finnland	6.476	1,4	4.851	1,3
Frankreich	75.066	16,1	50.385	13,8
Griechenland	6.146	1,3	1.712	0,5
Irland	3.363	0,7	12.733	3,5
Italien	46.860	10,0	36.582	10,1
Lettland	790	0,2	377	0,1
Litauen	1.338	0,3	1.065	0,3
Luxemburg	4.281	0,9	2.623	0,7
Malta	293	0,1	242	0,1
Niederlande	49.646	10,6	52.791	14,5
Österreich	44.490	9,5	26.737	7,4
Polen	29.128	6,2	20.863	5,7
Portugal	5.689	1,2	3.265	0,9
Rumänien	6.083	1,3	4.792	1,3
Schweden	14.533	3,1	9.538	2,6
Slowakei	6.156	1,3	6.654	1,8
Slowenien	2.900	0,6	2.831	0,8
Spanien	28.650	6,1	17.795	4,9
Tschech. Republik	20.798	4,5	22.895	6,3
Ungarn	11.017	2,4	12.832	3,5
VK	48.726	10,4	30.418	8,4
Zypern	566	0,1	163	0,0
EU 27	466.493	100,0	363.333	100,0

Quelle: Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Berechnungen Germany Trade & Invest

3.2 Rettungsanker der Weltwirtschaft

Dr. Monika Stärk, Geschäftsführerin Ostasiatischer Verein e.V. (OAV)

Die asiatisch-pazifische Region – angeführt von China – war 2009 Rettungsanker der Weltwirtschaft. Wesentliche Wachstumsimpulse gingen von China aus. Das gilt für das Binnenwachstum dort ebenso wie für die deutsche Exportentwicklung. In den ersten elf Monaten des Jahres 2009 war China mit einem Zuwachs der deutschen Lieferungen um über fünf Prozent einziger Lichtblick im von massiven Einbrüchen gekennzeichneten deutschen Export. Dieser Trend dürfte sich 2010 fortsetzen. Wie nachhaltig er ist, bleibt abzuwarten: die chinesische Wirtschaftsentwicklung war stark von den Konjunkturpaketen, vor allem den Maßnahmen im Infrastrukturausbau getragen und davon konnten auch die deutschen Lieferungen profitieren. Ob und wann es gelingt, ein selbsttragendes Wachstum auch bei weiterhin schwächelnden Absatzmärkten in den westlichen Industriestaaten zu gestalten, ist ebenso offen wie die Fragen, ob sich abzeichnende industrielle Überkapazitäten abgebaut werden und ein zügiger Ausbau der Binnennachfrage gelingt. Trotz aller Risiken in der chinesischen Konjunkturentwicklung bleibt die grundsätzliche Wachstumsdynamik aber ungebrochen.

Auch Indien hat sich als weitgehend krisenresistent erwiesen – dies vor allem wegen der geringeren außenwirtschaftlichen Verflechtung und des stabilen Binnenmarkts. In einigen Branchen, allen voran der KfZ-Industrie, sind die beiden Bevölkerungsriesen die zentralen Zukunftsmärkte. Die Berichterstattung über die Automobilmesse in Indien Anfang 2010 machte deutlich, welche Zugkraft nach China – als dem 2009 einstweilen absatzstärksten KfZ-Markt weltweit – auch Indien gewinnt und wie stark sich deutsche Hersteller und Zulieferer bereits engagieren. Von noch zunehmenden Bevölkerungszahlen, steigendem Wohlstand einer wachsenden Mittelschicht und entsprechendem Nachholbedarf im privaten Konsum profitieren auch andere Branchen. Nachholbedarf – wenn auch von deutlich unterschiedlichem Niveau aus – besteht in beiden Ländern auch in Infrastruktur, Energie und dem Ausbau industrieller Produktionskapazitäten. Hier liegen trotz starker und stetig zunehmender lokaler, regionaler und internationaler Konkurrenz weiter große Chancen für deutsche Zulieferer auf allen Stufen der Wertschöpfung. Der starke Wettbewerbs-

druck bleibt eine, jedoch nicht die einzige Herausforderung. Entsprechend müssen deutsche Anbieter mit kompetitiven Vorteilen punkten. Nachhaltigkeit hat Konjunktur – und das wird kein temporäres Phänomen sein. Besonders gilt dies für die beiden asiatischen Giganten mit wachsenden Bevölkerungszahlen, einer hohen industriellen Dynamik und schon heute knappen Ressourcen und einer belasteten Umwelt. Lösungen sind nicht nur mittelfristig gefordert, sondern auch akut vonnöten, um nachhaltiges Wachstum zu sichern und gesellschaftliche Spannungen zu vermeiden. Ressourcensparende, umweltschonende und klimaverträgliche Technologien sind ein durchschlagendes Verkaufsargument für Industrieausrüstungen, Infrastruktur- und Energielösungen, Bau und Verbrauchsgüter. Für deutsche Anbieter ist es entscheidend, diese Aspekte klug zu vermarkten, um Kostennachteile auszugleichen. Und, noch entscheidender: den Innovationsvorsprung zu halten.

Made in Germany bleibt gefragt

Die Marktpotentiale in den asiatischen Ländern sind also groß. Das Interesse deutscher Unternehmen steigt sichtlich. Vor Ort aktive Unternehmen erweitern ihre Aktivitäten, auch um fehlende Aufträge aus den westlichen Industriestaaten zu kompensieren. Die umfassenden Konjunkturpakete in den asiatischen Ländern, allen voran China, und die dort definierten Schwerpunktbranchen (Infrastruktur, Erneuerbare Energien, Gesundheit), bieten Ansatzpunkte. Dabei sind innovative Ansätze gefragt, um Potentiale in Wertschöpfungs- und Zulieferungsketten solcher Branchen zu identifizieren und neue Kunden und Partner ausfindig zu machen. Unternehmen überprüfen auch ihr Produktportfolio und arbeiten an einer verbesserten marktgerechten Aufstellung.

Made in Germany oder auch im Ausland produzierte deutsche Qualität sind ein Marketing-Asset. Die eigene Technologie an die Bedingungen der Zielmärkte anzupassen, wird aber immer wichtiger. Dabei geht es nicht nur um Kosten, sondern auch darum, Erwartungen und Hintergrund der Kunden zu kennen und ihnen zu entsprechen – seien es Endverbraucher oder industrielle Anwender. Vor allem im Konsumgüterbereich wird man ohne eine gründliche Anpassung an lokale Gegebenheiten häufig nicht erfolgreich sein können – von den wenigen Luxusgütern und -marken abgesehen, deren europäische Anmutung für die Vermarktung wesentlich ist. Die eigene

Forschung und Entwicklung muss entsprechend deutlich näher an den Zielmärkten operieren, und in letzter Konsequenz kann sich trotz aller Bedenken wegen des Schutzes des eigenen Kern-Know-hows die Verlagerung von Entwicklungsabteilungen in die Region als sinnvoll erweisen. Dies gilt vor allem für Industriesektoren in der Elektronik, die von asiatischen Herstellern dominiert werden. Um mit den Entwicklungen Schritt zu halten, ist eine Präsenz vor Ort und der ständige Kontakt mit den Kunden unverzichtbar.

Gewisse Risiken bleiben

Der Schutz geistiger Eigentumsrechte ist vor allem in Bezug auf China ein viel diskutiertes Thema. Das sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch in anderen Ländern, wie z.B. auch in Indien, Risiken bestehen. Die Palette reicht vom Nachbau eigener Produkte, die dann häufig auch auf Drittmärkten auftauchen, über den vertraglich oder staatlich erzwungenen Technologietransfer bis hin zu den Fallstricken der Patentgesetzgebung in den Zielländern, die das Risiko nach sich ziehen, selbst als Schutzrechtsverletzer bestraft zu werden. In allen Fällen ist eine Risikoabwägung dringend erforderlich, an deren Ende dann auch die Entscheidung stehen kann, dass die Potentiale der asiatischen Märkte den Schaden eines Know-how-Abflusses überwiegen. Zumal es zahlreiche Möglichkeiten gibt, die Risiken zu minimieren: von gut verhandelten Verträgen über ein durchdachtes Personalmanagement, das Zugriffsrechte auf Unternehmens-Know-how der Entwicklung der Präsenz vor Ort anpasst über eine sorgfältige IT-Struktur. Eine unverzichtbare Komponente des Know-hows sollte in Deutschland verbleiben. Diese Prüfungen und Sicherungen sollte auch jedes kleinere mittelständische Unternehmen vorsehen und in die entsprechende institutionelle oder professionelle Beratung investieren.

Zulassungs- und Zertifizierungsverfahren sind weitere Marktzugangshürden, deren Bedeutung in einem stärker protektionistischen Umfeld nach der Krise steigen dürfte. Das gilt beileibe nicht nur für China; auch andere asiatische Länder (und nicht nur diese) nutzen solche Regelungen, um lokale Industrien zu schützen oder konsequent aufzubauen. Davon sind aus Deutschland exportierende Unternehmen noch stärker betroffen, als Anbieter, die vor Ort produzieren. Perspektivisch wächst vor allem im Falle Chinas das Risiko, dass Marktanteile weltweit verlorengehen, wenn es nicht gelingt, international verbindliche Standards zu vereinbaren und

chinesische Hersteller mit ihrem zunehmenden Gewicht in einigen Industriezweigen ihre Normen weltweit positionieren. Wer sich über solche Marktzugangshürden beklagt, sollte im Gegenzug aber auch die europäischen Vorgaben vor Augen haben, die asiatischen Anbietern das Leben oder mindestens die Einfuhr schwer machen und immer wieder ebenfalls protektionistische Interessen verfolgen.

Genau beobachten sollten deutsche Unternehmen, die sich in den asiatischen Märkten etablieren oder dort expandieren wollen, auch die regionale Integration. Hier gilt ebenso, dass nach der erfolgreichen Implementierung des EU-Binnenmarkts eine Klage über das Zusammenwachsen der asiatischen Märkte nicht gerechtfertigt ist. Allerdings verläuft die wirtschaftliche Integration in Asien zwar deutlich langsamer als in Europa, sie wird aber zu einem deutlich größeren und damit mächtigeren Wirtschaftsblock führen. Die Analyse dieser Entwicklungen – seien es die zahlreichen bilateralen Abkommen zwischen asiatischen Ländern oder mit Drittländern oder die Freihandelszonen, die sich rund um die ASEAN gruppieren – erfordert gerade von mittelständischen Unternehmen hohen Einsatz. Verzichten sollte man auf sie nicht – und man muss sie zukunftsgerichtet betreiben. Dabei geht es nicht nur um die unmittelbaren Entwicklungen in der eigenen Branche, also etwa Zollsenkungen für Wettbewerber aus Drittländern, die den Automobilherstellern in Südostasien Probleme bereiten, oder komplexe „local content“ Regelungen, die das Kalkül auch für Produzenten vor Ort erschweren, sondern um Verschiebungen der industriellen Strukturen in wichtigen Abnehmerbranchen. Verlagerungen von Industrien in Folge regionaler Freihandelsvereinbarungen oder vermehrte interregionale Investitionen können dazu führen, dass ein sorgfältig gepflegter Kundenkreis wegbricht. Die Markterschließung in einer sich verändernden asiatischen Landschaft ist doppelt anspruchsvoll – aber wegen des dynamisch wachsenden wirtschaftlichen Gewichts der Region und der schnellen Entwicklung lokaler Industrien von besonderer Bedeutung. Von Spezialanbietern einmal abgesehen könnten sich bei längerem Zögern die Markteintrittsfenster schnell schließen.

Markteintritt erfordert sorgfältige Vorbereitung

Auch für Neueinsteiger sind die asiatischen Märkte interessant. Allerdings gilt verstärkt: ohne gründliche Prüfung der tatsächlichen Absatzmöglich-

keiten und der Wettbewerbssituation ist ein Einstieg nicht sinnvoll, beziehungsweise kann sich als Bumerang erweisen. Auch in Nachkrisenzeiten bleibt ein Asienengagement zeit- und personalintensiv. Ohne Investitionen in Reisen, Messeauftritte oder andere Aktivitäten zur Markterschließung wird es nicht gehen, und ob die sich rentieren, sollte man im Vorfeld gründlich prüfen. Die Beispiele, dass ein eher zufällig in Angriff genommenes Abenteuer Asien gelingt, sind sicher in der Minderzahl. Für exportierende Unternehmen kann sich früher oder später die Frage nach einer Produktion vor Ort stellen – sei es wegen local content Auflagen oder des Drucks auch internationaler Abnehmer auf zeitnahe Zulieferung. Im Gegenzug sollte normalerweise vor jeder Investitionsentscheidung eine gründliche Erprobung des Markts über Export- und Distributionsaktivitäten erfolgen, auch wenn der Druck lokaler Regierungen hoch ist.

3.3 Lateinamerika und das BRIC-Land Brasilien

Peter Rösler, stellv. Geschäftsführer Lateinamerika Verein e.V. (LAV)

Der Reichtum an Bodenschätzen, Energieressourcen und landwirtschaftlichem Potential ist die Trumpfkarte Lateinamerikas im internationalen Wettbewerb um Handels- und Investitionspartner. Auch die wachsenden Binnenmärkte stellen ein wichtiges Argument für Engagements in dieser Region dar. So ist z.B. der Anteil der Mittelschicht an der Bevölkerung in Brasilien zwischen 2005 und 2008 von 34 Prozent auf 51 Prozent angestiegen. Die mehr als 560 Mio. Lateinamerikaner stellen eine attraktive Käufer-Region mittleren Einkommens dar. Von wachsendem Interesse sind auch Hightech-Industrieprodukte aus Ländern wie Argentinien, Brasilien, Kolumbien und Mexiko.

Lateinamerikas Volkswirtschaften werden 2010 wieder besser abschneiden als die der Industrieländer. Die fünf Boom-Jahre bis 2008 wurden genutzt, um hohe Devisenreserven anzuhäufen und die Staats- und Auslandsverschuldung zu verringern. Die Devisenreserven der Region sind auf 540 Mrd. US-Dollar angestiegen. Die Inflationsentwicklung ist in den meisten Ländern unter Kontrolle. Der Binnenkonsum, die Investitionsrate, die Inlandssparquote und die Emissionen auf den einheimischen Anleihemärkten haben zugenommen. Die Förderung von Infrastrukturprojekten ist zum Teil auf Jahrzehnte angelegt.

Krise relativ gut überstanden

Die Nachfrage der asiatischen Boom-Länder nach lateinamerikanischen Agrarerzeugnissen und Bergbauprodukten ist wieder angestiegen. Auch die Aktienmärkte Lateinamerikas haben sich erholt: Die Börsen-Indizes sind nicht mehr weit von historischen Höchstwerten entfernt. Die Privatunternehmen Lateinamerikas haben die Krise trotz Kreditknappheit und der Abwertung der Landeswährungen gut überstanden. Ihre Gewinne und ihre Auslandsinvestitionen sind im Schnitt weiter gewachsen. Das Finanzsystem der Region hat sich ebenfalls als sehr stabil erwiesen.

Lateinamerika ist aber keine homogene Region. Das Geschäftsklima ist je nach Land unterschiedlich. Als Mitglied der nordamerikanischen Freihandelszone Nafta und der OECD genießt Mexiko einen Sonderstatus.

Chile gilt hinsichtlich seiner Dynamik, seines leichten Marktzugangs und seiner politischen und wirtschaftlichen Stabilität als Vorbild für die gesamte Region. Ein weiteres Plus Chiles ist das Freihandelsabkommen mit der EU.

Ein EU-Abkommen existiert auch mit Mexiko und wurde vor kurzem mit Kolumbien und Peru vereinbart. Brasilien verfügt als einziges Land Lateinamerikas über ein globales Potential, zeichnet sich aber gleichzeitig durch einen schwierigen Marktzugang aus. Venezuela befindet sich auf einem Verstaatlichungskurs. Allerdings entfallen auf dieses Land und die anderen vier sozialistisch orientierten Länder Lateinamerikas weniger als 15 Prozent des BIP und der Bevölkerung der Region.

Lateinamerika bleibt insgesamt ein Magnet für ausländische Geschäftsleute und Investoren. Der deutsche Handel mit Lateinamerika und der Karibik hat sich in nur 10 Jahren auf 47 Mrd. US-Dollar verdoppelt. 2009 führte allerdings die Krise zu einem vorübergehenden Rückgang des Handelsvolumens um 24 Prozent. Wichtigste Außenhandelspartner Deutschlands in der Region sind Brasilien (39 Prozent), Mexiko (22,5 Prozent) sowie Argentinien und Chile (je 8,5 Prozent). Kolumbien, Peru und Venezuela sind mit drei bis vier Prozent am deutschen Außenhandel beteiligt.

Deutsche Produktion vor Ort dominiert

Allerdings übersteigt die Produktion deutscher Tochterunternehmen in Lateinamerika den deutschen Export in die Region wertmäßig um das Vierfache. Das heißt: Nicht der Export sondern die Produktion vor Ort ist bestimmend für die deutsch-lateinamerikanischen Wirtschaftsbeziehungen. Unter Berücksichtigung der kumulierten Direktinvestitionen sowie der Reinvestitionen und der Investitionsflüsse über Drittländer nimmt Deutschland in Lateinamerika mit einem Auslandsinvestitionsbestand von 73 Mrd. US-Dollar nach den USA und Spanien den 3. Platz ein.

Grundsätzlich bevorzugen deutsche Unternehmen bei ihren Investitionsentscheidungen Märkte, die groß sind, über ein großes Wachstumspotential verfügen oder ein günstiges Investitionsklima bieten. Der Großteil der deutschen Direktinvestitionen in der Region (ohne Offshore-Zentren) konzentriert sich auf die beiden Schwergewichte Lateinamerikas: Auf Brasilien entfallen 37 Prozent und auf Mexiko 27 Prozent. In weitem Abstand folgen mit Anteilen zwischen ein bis drei Prozent Argentinien, Chile, Kolumbien, Trinidad & Tobago und Venezuela.

Insgesamt sind mehr als 2.000 deutsche Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligungen, eigenen Tochterunternehmen oder Vertretungen in Lateinamerika präsent. Brasilien nimmt mit 1.300 deutschen Unternehmen den führenden Platz ein. Die brasilianische Metropole São Paulo ist weltweit größter deutscher Industriestandort: Im Großraum São Paulo sind ca. 900 deutsche Unternehmenstöchter ansässig. Deutsche Unternehmen produzieren in Brasilien Waren im Wert von rund 40 Mrd. US-Dollar pro Jahr. Das entspricht 10 Prozent des industriellen BIP des Landes.

Wichtigste Zielbranche der deutschen Direktinvestitionen in Lateinamerika ist mit einem Anteil von rund 90 Prozent die verarbeitende Industrie. Hier stehen deutsche Unternehmen an 2. Stelle nach ihren Wettbewerbern aus den USA. Lateinamerika ist außerhalb Europas die einzige Weltregion, in der deutsche Unternehmen Schlüsselpositionen in bestimmten Industriesektoren innehaben. Dabei handelt es sich um Kfz und Kfz-Teile, Chemie, Pharmazie, Elektrotechnik und Maschinenbau.

Allerdings spielt beim Ausbau des deutschen Engagements in Lateinamerika der Zufluss neuer Mittel aus Deutschland schon lange nicht mehr die Hauptrolle. Viele Lateinamerika-Töchter deutscher Unternehmen finanzieren ihre Ersatz- oder Neuinvestitionen weitgehend aus dem eigenen Cash-Flow. In Brasilien und Mexiko ist deshalb inzwischen der Gesamtwert der Reinvestitionen höher, als der kumulierte Direktinvestitionszufluss aus Deutschland.

Nach einer längeren Pause der Ost-Orientierung hat in letzter Zeit das Interesse deutscher Unternehmen an Lateinamerika wieder zugenommen. Darauf deutet der Anstieg der Geschäftsanfragen an den Lateinamerika Verein und die deutschen Auslandshandelskammern in Lateinamerika hin. Derzeitig fließen nicht nur beträchtliche neue Gelder aus Deutschland nach Lateinamerika (z.B. ThyssenKrupp-Stahlwerk bei Rio de Janeiro). Erstmalig seit fast 20 Jahren sind auch wieder Neuinvestitionen von kleineren und mittleren deutschen Unternehmen zu sehen.

Und während bisher die Industrie als Investitionsziel dominierte, nehmen heute deutsche Engagements in den Bereichen Infrastruktur, Landwirtschaft, erneuerbare Energien, Tourismus, Bergbau und Finanzen zu. Die bevorstehende Fußballweltmeisterschaft und die Olympiade in Brasilien könnten diesen Diversifizierungsprozess deutscher Direktinvestitionen noch beschleunigen. Aber auch der deutsche Handel profitiert vom Wachstum der Region, wie die Ergebnisse der letzten Jahre bezeugen.

Brasilien im Fokus deutscher Unternehmen

Bei den deutschen Geschäftsaktivitäten in der Region spielt Brasilien eine besondere Rolle. Zum einen ist das Land flächen- und bevölkerungsmäßig mit Abstand die Nr. 1 der Region. Zum anderen zählt es zusammen mit Russland, Indien und China zu den sogenannten BRIC-Staaten, den vier mächtigen Schwellenländern, die schon heute die Geschicke unserer Welt mitbestimmen. Als fünftgrößtes Land der Erde ist Brasilien so groß wie die USA ohne Alaska. Mit seiner Bevölkerung von 200 Mio. steht das Land an 5. Stelle. Die Zahl der Menschen, die zum Mittelstand gehören, steigt stetig an. Fast 57 Prozent der Haushalte verfügen bereits heute über gute Wohnverhältnisse und langlebige Konsumgüter wie Kfz und Elektrohaushaltsgeräte.

Im weltweiten Ranking der Volkswirtschaften nimmt Brasilien den 9. Platz ein. Dort wird das Land aber nach Prognosen der Weltbank, des Economist und von Goldman Sachs nicht lange bleiben: Frankreich wird 2011 überholt, Großbritannien 2015, Russland 2018, Deutschland 2026 und Japan 2035. Erfüllen sich diese Voraussagen, wird Brasilien in einem Vierteljahrhundert die viertgrößte Volkswirtschaft der Erde sein.

Das südamerikanische Riesenland verfügt über gewaltige Agrar-, Bergbau- und Energieressourcen. Es ist Exportweltmacht bei Soja, Kaffee, Rindfleisch, Geflügel, Zucker, Ethanol, Eisenerz und Orangensaft. Daneben besitzt Brasilien einen umfassend entwickelten und international wettbewerbsfähigen Industriesektor: Das Land ist Nr. 1 bei Hybridmotoren, Nr. 3 bei Linienflugzeugen und Nr. 5 bei Automobilen. Das brasilianische Erdölunternehmen Petrobras führt bei Tiefsee-Erdölbohrungen und das brasilianische Bauunternehmen Odebrecht beim Bau von Wasserkraftwerken. Die Frankfurter Börse benutzt brasilianische Software.

Von anderen BRIC-Staaten unterscheidet sich Brasilien zwar auch durch eine niedrigere Wachstumsrate. Es ist aber gleichzeitig das einzige BRIC-Land, das seinen Eigenbedarf in allen Bereichen decken könnte: bei Lebensmitteln, Bergbauerzeugnissen, erneuerbaren Rohstoffen, Erdöl, Energie und bei Hightech-Industrieprodukten. Mit geschätzten Erdölreserven von 100 Mrd. Fass nimmt Brasilien weltweit die 8. Position ein. Gemäß der Menge nachgewiesener Bodenschätze steht das Land auf Platz 2 nach Russland. Im BRIC-Vergleich verfügen Brasilien und Europa über die größte Gemeinsamkeit an kulturellen, religiösen und demokratischen

Werten. Darüber hinaus weist Brasilien solide staatliche Institutionen und eine hohe politische Stabilität auf. Unter den BRIC-Ländern ist es das Einzige, für das mittel- oder längerfristig keine Gefahr des Auseinanderbrechens besteht. Das Land besitzt zwar die Atomtechnologie, verzichtet aber auf Atombomben. Die Mehrzahl der Brasilianer ist europäischer Herkunft und rund 10 Mio. Brasilianer sind deutschstämmig. Das vermindert Reibungsverluste, wie sie bei großen Mentalitätsunterschieden entstehen können.

Allerdings ist Brasilien auch ein schwieriger Markt. Zu Importzöllen bis zu 70 Prozent kommen noch verschiedene Steuern und Abgaben. Außerdem gibt es zahlreiche nicht-tarifäre Handelshemmnisse. Dahinter steht eine gezielte Politik zur Bevorzugung der produktiven Investitionen und des Technologie-Transfers. Grundsätzlich gilt deshalb insbesondere für kleine und mittelständische deutsche Unternehmen, dass man ohne einen einheimischen Partner auf dem brasilianischen Markt nur schwer erfolgreich sein kann.

Es lohnt sich aber, etwas mehr Mühe auf die Erschließung dieses riesigen Marktes zu verwenden. Alle Experten sagen Brasilien eine längere Wachstumsphase voraus, die von umfangreichen Investitionsvorhaben begleitet wird. So sind in den nächsten 20 Jahren alleine im Infrastrukturbereich über 850 Großprojekte mit einem Gesamtinvestitionswert von 3,8 Billionen US-Dollar geplant. Brasilien wird dann zur größten Baustelle der Erde!

3.4 Russland – ein Markt der Zukunft

Michael Harms, Vorstandsvorsitzender der Deutsch-Russischen Auslands-handelskammer (AHK)

Die deutsche Wirtschaft ist mit über 6.000 Unternehmen und Beteiligungen in Russland vertreten und stellt damit die größte ausländische Wirtschaftskraft dar. In 80 der 83 Föderationssubjekte sind deutsche Firmen aktiv, Deutschland ist noch immer – wenn auch mit knapper werdendem Vorsprung – Russlands wichtigster Handelspartner. Deutschland zählt zu den wichtigsten Investoren, in der jährlich durch den DIHK durchgeführten Umfrage zum Auslandsengagement und der Attraktivität der Einzelmärkte „Going international“ belegt Russland bei der Geschäftsentwicklung für die nächsten fünf Jahre hinter Indien, Brasilien, China und Saudi Arabien Platz fünf. Nach wie vor gilt: Russland braucht, was Deutschland hat.

Die deutschen Unternehmen sehen Russland nach wie vor als langfristig strategischen Markt mit enormem Entwicklungspotential an. Die Russische Föderation liegt im Vergleich mit anderen Emerging Markets nur zwei Flugstunden entfernt, die Handelsbeziehungen sind über Jahrhunderte, vom Beginn des Handels der Hanse mit Nowgorod zu den Investitionen der Gegenwart, dauerhaft und organisch gewachsen.

Notwendige Reformschritte

Der russische Präsident Medwedjew hat wiederholt dazu aufgerufen, die sich jetzt bietende Chance der Konsolidierung des Marktes zu nutzen, um die russische Volkswirtschaft und im Besonderen die Industrieproduktion zu modernisieren und zu diversifizieren. In seiner Rede am 11. Februar 2010 in Tomsk forderte er zur Umsetzung:

- die Umwandlung von Staatsholdings in Aktiengesellschaften
- die gleichberechtigte Behandlung von Privatunternehmen
- den Aus- bzw. Aufbau von Forschung und Entwicklung (jenseits sowjetischer Rudimente)
- weniger staatliche Interventionen
- die Einfuhr und den Einsatz ausländischen Equipments und Know-hows

- Steuererleichterungen für in- und ausländische innovative Unternehmen
- weniger bürokratische Prozeduren
- die Zusammenarbeit ausländischer und russischer Forschungseinrichtungen
- die Akquise von venture capital
- die Bildung von Innovationsclustern
- prioritäre Ausbildung in Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften
- Gründung eines Zentrums für Forschung und Entwicklung

Bis Ende Mai 2010, so die Vorstellung des Präsidenten, soll die Kommission für Modernisierung und technologische Entwicklung festlegen, in welchen Bereichen welche Projekte realistisch umgesetzt werden können.

Darüber hinaus müssen nahezu alle Wirtschaftsbereiche modernisiert werden. Vom Staat mit besonderer Wertigkeit forciert werden die Sektoren:

- Energieeffizienz und Energieeinsparung
- Atomtechnik
- Entwicklung der Raumfahrt, damit zusammenhängend der Telekommunikation und Glonass (russ. Satellitennavigationssystem)
- Medizintechnik, Diagnostik, Pharmazie
- IT, Entwicklung von Supercomputern und Software.

Die deutsche Wirtschaft wird als der herausragende Partner für die Umsetzung der Pläne zur Modernisierung Russlands angesehen. Dieser Wunsch wurde auch beim Besuch des Ministers für Wirtschaft und Technologie, Rainer Brüderle, im Februar 2010 erneuert. Allerdings bedarf es zur Umsetzung dieser von beiden Seiten gewollten Kooperation einer deutlichen Verbesserung der Rahmenbedingungen.

Rahmenbedingungen

Insbesondere Bürokratie und Korruption, die im letzten Jahr gefühlt und auch faktisch gestiegen sind, sehen die Unternehmen als große Hindernisse einer umfassenden Modernisierung an. Vor dem Hintergrund der Krise fordern alle in- und ausländischen Unternehmen weitere Reformschritte,

insbesondere beim Abbau der Bürokratie und der Schaffung von Transparenz zum Beispiel bei Vergabeverfahren und Steuererleichterungen für Unternehmen, bei der Bekämpfung der Korruption, bei den Zoll- und Zertifizierungsverfahren, der Migrations- und Visapolitik und dem Thema Protektionismus. Im vergangenen Jahr wurden zum Schutz des russischen Marktes zahlreiche Zollsätze angehoben; unter anderem die Einfuhrzölle für PKW auf 30 Prozent, für Gebrauchtwagen auf über 35 Prozent, Einfuhrzölle auf selbst fahrende Erntetechnik von fünf auf 15 Prozent, dazu kommen Einfuhrquoten, Handelsbeschränkungen und Benachteiligungen ausländischer Unternehmen, auch wenn sie als russische juristische Personen aufgestellt sind. Gerit Schulze, Korrespondent bei Germany Trade and Invest schreibt: „Wie eine Untersuchung des Global Trade Alert zeigt, liegt Russland derzeit weltweit an erster Stelle bei der Zahl der installierten Handelsbarrieren. Das Londoner Forschungsinstitut hat im Laufe der Wirtschaftskrise insgesamt 37 Maßnahmen identifiziert, die 486 Warenpositionen in 24 Branchen betreffen.

Transparency international wertet die Russische Föderation beim Corruption perception index 2009 auf Platz 146, zusammen mit Sierra Leone, Kamerun, Ekuador, der Ukraine u.a.

Neben den administrativen Veränderungen müssen auch zahlreiche unternehmenspraktische Bereiche in Angriff genommen werden: der Ausbau der Infrastruktur (alle Verkehrswege, Telekommunikation, Strom, Wasserver- und -entsorgung, Immobilien, Grundstückerschließung, IT), die Förderung leistungsfähiger Mittelständler als Zulieferer, die Harmonisierung russischer mit internationalen Normen, Zertifizierungen, die Berufsausbildung orientiert an der Dualen Berufsausbildung nach deutschem Vorbild – nach wie vor herrscht ein enormer Mangel an qualifizierten Arbeitskräften (Ingenieure, Facharbeiter), Finanz- und Kreditwesen. Ein wesentlicher Faktor für den Rückgang des BIP und der Industrieproduktion war und ist neben veralteter Technik und einer deutlich rohstoffabhängigen Exportstruktur, die mangelnde Leistungsfähigkeit des Finanzsektors. Projektfinanzierungen wurden zeitlich gestreckt oder in ihrem Umfang verringert, weil russische Banken entweder nicht liquide oder nicht international zertifiziert waren. In diesem Sektor ist eine zunehmende Konsolidierung spürbar, jedoch noch immer nicht in ausreichendem Maß.

Als ein Schritt zur Verbesserung dieser Situation wurde ein Rahmenkreditvertrag zwischen der KfW IPEX-Bank und der Vnesheconombank ge-

schlossen. Der Rahmenkredit soll die Finanzierung von Exportlieferungen aus Deutschland und aus der EU nach Russland zur Modernisierung der russischen Industrie in Höhe von bis zu 500 Millionen Euro ermöglichen.

Wirtschaftlicher Status quo

Der Rückgang des BIP belief sich 2009 auf 7,9 Prozent. Vor allen Dingen fällt der Vergleich mit den anderen BRIC-Staaten deshalb deutlich zu Ungunsten der Russischen Föderation aus. Die Handelsbilanz ging von 735 Milliarden US-Dollar auf 469 Milliarden US-Dollar oder um 36,2 Prozent zurück. Die russischen Exporte nahmen um 35,5, die Importe um 37,3 Prozent ab. Der Rückgang im Handel mit Deutschland fiel mit über 40 Prozent noch deutlicher aus.

Im Verlaufe des Jahres hat sich die russische Wirtschaft nach einem Einbruch zum Jahreswechsel 2008/09 langsam, aber wieder gefangen. Die treibende Kraft dieser Erholung war der steigende Ölpreis, der sich wieder deutlich stabilisiert hat und im Dezember bei 73,7 US-Dollar pro Barrel der Sorte Urals lag. Noch zu Beginn des Jahres lag der Barreelpreis bei 41,9 US-Dollar.

Zur relativen Konsolidierung hat auch die Politik des Finanzministeriums im Zusammenspiel mit der Russischen Zentralbank beigetragen. Anders als befürchtet hat sich der Rubelkurs sowohl im Vergleich zum Dollar als auch im Vergleich zum Euro innerhalb eines stabilen Korridors bewegt. Zwar wurden kontinuierlich Gelder aus dem Wohlfahrts- und dem Reservefonds (die Rücklagen nahmen von 137 Milliarden US-Dollar am Jahresende 2008 auf 26 Milliarden US-Dollar am 31.12.2009 ab) zur Stützung

der Währung, der heimischen Industrie und der Umsetzung der sozialen Absicherung der Bevölkerung entnommen, doch auch deren Höhe fiel geringer aus als erwartet. Nach wie vor verfügt der russische Staat über die dritthöchsten Gold- und Devisenreserven weltweit, zum 28. Februar 2010 waren es 436 Milliarden US-Dollar.

Vergleich Entwicklung BIP

(Veränderung in Prozent zum Vorjahr)

	2008	2009
Brasilien	5,1	1,3*
Russland	5,6	-7,9
Indien	7,3	3,1*
China	9,0	8,7

*3. Quartal, saisonbereinigt;

Quelle: <http://financialdatalink.sharepointsite.net>

Prognose

Trotz des Rückgangs des Bruttoinlandsproduktes sind die Zahlen besser als im Jahresverlauf prognostiziert. Unterschiedliche Quellen gingen von einem Minus von bis zu zehn und mehr Prozent aus. Ähnlich differenziert fallen auch die Prognosen für 2010 aus. Während die Weltbank von einem Wachstum von 3,2 Prozent und von einem Staatsdefizit von 4,4 Prozent ausgeht, rechnet das russische Wirtschaftsministerium mit einer Steigerung von nur 1,3 Prozent, die Russische Zentralbank sogar mit einem Wachstum von mehr als fünf Prozent.

Die Bemühungen der deutschen Unternehmen weiterhin eine führende Rolle in Russland zu spielen sind unverkennbar. Trotz der ungünstigen Voraussetzungen und den teilweise dramatischen Umsatz- und Absatzeinbrüchen haben sich nur außerordentlich wenige deutsche Unternehmen aus Russland zurückgezogen. Einer Umfrage der AHK in Zusammenarbeit mit dem Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft aus dem November 2009 zufolge planen 48 Prozent der befragten Unternehmen, ihr Personal in Russland aufzustocken. 40 Prozent planen in den nächsten zwölf Monaten Investitionen in Russland. 20 Prozent der befragten Unternehmen beurteilen die aktuelle Geschäftslage des eigenen Unternehmens als gut bis sehr gut, 22 Prozent bewerten ihre Lage auf dem russischen Markt als schlecht, 58 Prozent sehen sie als befriedigend an.

Je nach Branche wird mit einer Erholung des Marktes noch im Laufe des Jahres 2010 bis 2012 gerechnet. 33 Prozent der befragten Unternehmen rechnen mit einer Erholung erst ab 2011.

Aktive Beteiligung der deutschen Wirtschaft

Für 2010 sind allein von den an der Umfrage zum Geschäftsklima beteiligten Unternehmen Investitionen in Höhe von 780 Millionen Euro geplant.

Der Wille zur aktiven Beteiligung an der wirtschaftlichen Entwicklung in Russland wird auch bei zahlreichen bilateralen Initiativen deutlich. Zur direkten Abstimmung zwischen den Unternehmen der deutschen Gesundheitswirtschaft und dem Gesundheitsministerium wurde die Arbeitsgruppe Gesundheit gegründet. Die Arbeitsgruppe Zoll der AHK stimmt ihre Tätigkeit direkt mit dem Föderalen Zolldienst Russlands und dem Transportministerium ab und führt aktive Lobby-Arbeit für die Mitgliedsunter-

nehmen der AHK durch. Um die geschäftlichen Möglichkeiten deutscher Unternehmen beim Bau der olympischen Sportstätten in Sotschi zu verbessern, existiert seit 2008 der Sotschi-Desk zur Interessenvertretung. Seit 2009 findet auf Initiative der AHK der Datenaustausch zum Portfolio deutscher Anbieter direkt über eine Unternehmensdatenbank, die bei der AHK geführt wird, statt. Erste Erfolge bei der Auftragsvergabe belegen die Effizienz dieses Mittels.

3.5 Wirtschaftspartner USA – eine Erfolgsgeschichte

Bernhard Welschke, Delegierter der deutschen Wirtschaft in Washington, D.C. (RGIT)

Aus gutem Grund richtet sich die Aufmerksamkeit der deutschen Unternehmen auf die Wachstumsmärkte in Asien, Lateinamerika und in anderen Weltregionen. China, Indien, Brasilien und andere Schwellenländer versprechen neue Absatzchancen und entwickeln sich zugleich zu formidablen Wettbewerbern zuhause und auf dritten Märkten. Darüber wird leicht vergessen, wie bedeutend der Stellenwert des weltweit mit Abstand größten und kaufkräftigsten Einzelmarktes für die deutsche Wirtschaft ist. Die Wirtschaftsleistung der Vereinigten Staaten von Amerika übertrifft noch immer deutlich das kumulierte Bruttoinlandsprodukt der Volkswirtschaften von Japan, Deutschland und China.

Nach Frankreich sind die USA mit einem Anteil von rund sieben Prozent an den gesamten deutschen Lieferungen unser wichtigster Auslandsmarkt. Umgekehrt zählt Deutschland für US-Lieferanten zu den Hauptabsatzmärkten in Europa und weltweit. Noch deutlicher wird die enge Verflechtung der Wirtschaft auf beiden Seiten des Atlantiks bei einem Blick auf die Direktinvestitionen. Hier sind die USA mit einem Bestand von über 142 Mrd. Euro mit großem Abstand wichtigstes Zielland für deutsche Unternehmen. Die deutschen Investitionen in anderen Ländern machen nur einen Bruchteil dieser Summe aus, etwa in Frankreich rund 44 Mrd. Euro und in China 14 Mrd. Euro. Auch die Unternehmen aus den USA haben in Deutschland und Europa mehr investiert als in jeder anderen Weltregionen. Insgesamt werden auf beiden Seiten des Atlantiks, in der EU und in den USA, rund 60 Prozent der Weltwirtschaftsleistung erarbeitet. Rund 50 Prozent des Welthandelsvolumens entfallen auf den transatlantischen Warenverkehr. Und über 70 Prozent aller Direktinvestitionen weltweit platzieren die Unternehmen aus den USA und Europa jeweils diesseits und jenseits des Atlantiks.

Stabile Lieferbeziehungen trotz Krise

Natürlich haben der jüngste scharfe konjunkturelle Einschnitt und die weltweite Krise auf den Finanzmärkten auch bei den deutsch-amerikanischen

Wirtschaftsbeziehungen Spuren hinterlassen. Das Handelsvolumen ist deutlich zurückgegangen. Viele deutsche Unternehmen mussten schmerzhafte Absatzeinbußen hinnehmen. Der historisch starke Euro hatte schon vor der Krise die Margen vieler deutscher Unternehmen gedrückt und diese veranlasst, ihre Markstrategien zu überprüfen. Verstärkt wurde von den produzierenden deutschen Unternehmen aus den USA nach Europa und in andere Märkte geliefert. Deutsche Automobilhersteller zählen heute zu den führenden Exporteuren im Land. Die deutschen Unternehmen, viele davon mittelständisch, sind überwiegend bemüht, ihre Stellung auf dem US-Markt zu halten. Denn ein erneuter Markteintritt zu späterem Zeitpunkt ist in den USA kostspielig. Für viele global aufgestellte Unternehmen ist die Präsenz auf dem US-Markt auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten strategisch unverzichtbar. Dazu kommt die Erwartung, dass die US-Wirtschaft nach Überwindung der Krise bald wieder an die hohen Wachstumsraten der vergangenen Jahre anknüpfen kann.

Ein attraktiver aber anspruchsvoller Markt

Derzeit sind rund 3.000 deutsche Unternehmen in den USA mit Niederlassungen und Produktionsstätten präsent. Ihnen werden direkt rund 670.000 Arbeitsplätze zugerechnet. Bei den Ausgaben für Forschung und Entwicklung sind deutsche Tochtergesellschaften unter den ausländischen Investoren führend. Dies spricht für den Stellenwert, den deutsche Unternehmen der amerikanischen Forschungslandschaft und Innovationskultur beimessen. Die Größe, die Tiefe und die Dynamik des Marktes, bei hoher Kaufkraft der Bevölkerung und insgesamt attraktiven unternehmerischen Rahmenbedingungen versprechen gute Absatzchancen. Viele deutsche Unternehmen haben ihre Markstellung in den letzten Jahren durch Übernahmen ausgebaut. Andere sind im Begriff, neue Produktionsstätten aufzubauen, etwa ThyssenKrupp mit einem modernen Stahlwerk in Alabama und VW mit einer neuen Produktion in Tennessee. Bei der Entscheidung, im Land zu produzieren, kommen naturgemäß viele für die Unternehmen spezifische Faktoren zum Tragen. Gemeinsam ist den Unternehmen, dass sie möglichst dicht am Markt produzieren und auch an den Möglichkeiten teilhaben wollen, die ihnen das Nordamerikanische Freihandelsabkommen NAFTA mit den Vertragspartnern USA, Kanada und Mexiko bietet. Die Attraktivität des US-Marktes sollte aber nicht dazu verleiten, die Her-

ausforderungen zu unterschätzen, die ein Markteintritt mit sich bringt. Die Rechtskultur im Lande mit ausgedehntem Haftungsrecht und Sammelklagen, aufwendige Vorschriften bei Steuern und Bilanzen, hohe Anforderungen bei Marketing und Vertrieb, arbeitsrechtliche Besonderheiten, abweichende technische Standards und insgesamt ein hartes Wettbewerbsklima machen eine gute Vorbereitung unverzichtbar. Die Deutsch-Amerikanischen Handelskammern in Atlanta, Chicago und New York mit Zweigstellen an weiteren Standorten bieten deutschen Unternehmen eine umfassende Betreuung und Beratung an. Über das wirtschafts- und handelspolitische Umfeld, die Gesetzgebung sowie Regulierung informiert der Delegierte der Deutschen Wirtschaft in Washington. Standortwerbung für Deutschland und die marktspezifische Berichterstattung obliegen den Mitarbeitern von Germany Trade and Invest.

Obwohl der Markt in den USA für ausländische Anbieter grundsätzlich offen ist, sind an der Grenze und im Land viele Besonderheiten zu beachten. Nach dem Terrorangriff auf New York im Jahr 2001 sind die Sicherheitsauflagen und Berichtspflichten für Lieferungen aus dem Ausland verschärft worden. Die jüngste Wirtschaftskrise hat zu einer Ausdehnung der ohnehin problematischen nationalen Präferenzen (buy-American) bei der öffentlichen Vergabe geführt. Ausländische Unternehmen müssen sich einer Prüfung unterziehen, wenn sie mit einer Investition oder Übernahme die Sicherheitsinteressen der Vereinigten Staaten berühren und gegebenenfalls mit Verbot oder Auflagen rechnen.

Vertiefung der transatlantischen Wirtschaftsintegration

Gerade weil die Handels- und Wirtschaftsbeziehungen über den Atlantik so eng sind, stellt die große und wachsende Zahl abweichender Regulierungen die Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen und Kosten. In weiten Bereichen müssen die Unternehmen doppelte Genehmigungsverfahren durchlaufen, unterschiedliche technische Standards erfüllen und spezifische Auflagen beachten. Ein Beispiel sind die Programme der EU und der USA, mit denen die Sicherheit in der Lieferkette gewährleistet werden soll. Wenn die Unternehmen in den Genuss der Vorteile kommen wollen, die eine Sicherheitszertifizierung mit sich bringt, müssen sie aufwendige Zulassungsverfahren doppelt durchlaufen. Deshalb hat es die Wirtschaft auf beiden Seiten des Atlantiks begrüßt, dass während der

deutschen EU-Präsidentschaft im ersten Halbjahr 2007 eine neue politische Plattform zum Abbau nichttarifärer Handelshemmnisse geschaffen wurde. Der Transatlantische Wirtschaftsrat, dem das Wirtschaftskabinetts auf US-Seite und die korrespondierenden EU-Kommissare angehören, bemüht sich seither, dem Ziel der Harmonisierung näherzukommen. Erste Fortschritte sind zu melden, etwa die Anerkennung der internationalen Rechnungslegungsvorschriften in den USA, wo bislang nur nach spezifischen US-Vorschriften bilanziert werden konnte. Aber der Weg ist mühsam. Die Regulierungsphilosophien in Europa und in den USA weichen grundsätzlich voneinander ab. Während in Europa bei der Regulierung das Vorsichtsprinzip ein leitendes Element ist, sollen Entscheidungen in den USA strikt nach wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Kriterien getroffen werden. Besonders umstritten bleibt etwa die Regulierung für gentechnisch modifizierte landwirtschaftliche Produkte. Hier haben die USA Marktinteressen in Europa. Die deutsche und europäische Wirtschaft fordern dagegen die Anerkennung der Herstellergarantie für die Produktsicherheit elektrotechnischer Geräte in den USA.

Dennoch ist Zuversicht angebracht. Die Wirtschaft drängt darauf, dass besonders bei neuer Regulierung gemeinsame Ansätze verfolgt werden, etwa für Nanotechnologie oder Elektromobilität. Ein neu geschaffener transatlantischer Innovationsdialog soll diese Bestrebungen flankieren und Synergien bei der Forschung und Entwicklung schaffen. Selbst wenn dabei zunächst nur erreicht wird, dass europäische und amerikanische Unternehmen gleichermaßen Zugang zu den Förderprogrammen in den USA und in der EU haben, würde dies ihre globale Wettbewerbsposition stärken. Hoffnungen richten sich auch auf den transatlantischen Energierat, der sich den Themen Energieeffizienz und Energiesicherheit widmen soll.

Chancen, Risiken und neue Geschäftsfelder

Die Vorteile einer Geschäftspräsenz auf dem größten und kaufkräftigsten Markt der Welt liegen auf der Hand. Die Risiken und Hürden beim Eintritt in diesen dynamischen und wettbewerbsstarken Markt können mit einer soliden Vorbereitung und Beratung überschaubarer und geringer werden. Zahlreiche Unternehmen, gerade auch mittelständische, sind seit Jahren in den USA erfolgreich. Neben den Märkten, in denen deutsche Unternehmen traditionell erfolgreich sind, eröffnen sich neue Geschäftsfelder.

Als besonders aussichtsreich gelten die Märkte für erneuerbare Energien und energieeffiziente Technologien. Hier haben deutsche Unternehmen viel zu bieten. Die deutschen Auslandshandelskammern in den USA haben mit Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie die Expertise entwickelt, deutsche Unternehmen gezielt an diese Märkte heranzuführen. Aber auch in der Gesundheitswirtschaft, in der Biotechnologie und bei der notwendigen Modernisierung der Infrastruktur eröffnen sich interessante Geschäftsfelder für deutsche Anbieter. Es lohnt sich also, den US-Markt aufmerksam zu beobachten und Chancen wahrzunehmen.

3.6 Mexiko: Nach der Krise ist vor dem Erfolg

*Susanna Hess-Kalcher, Geschäftsführerin German Centre Mexiko,
Vera Brielich, Landesbank Baden-Württemberg (German Centres)*

Die wenigsten deutschen Firmen ziehen sich aus ihren Auslandsmärkten zurück, sagt die Auswertung der IHK-Unternehmensumfrage „Going International 2009“ und dies bestätigen viele Unternehmer vor Ort. Lieber wird konsolidiert oder Sparmaßnahmen werden ergriffen. Bevor eine Firma sich ganz von ihrem geplanten Engagement in einem neuen Markt zurückzieht, wird der Markteintritt eher verschoben oder nach anderen Lösungen gesucht. Durch die investorenfreundlichen Rahmenbedingungen in vielen Emerging Markets lässt sich ein Markteintritt heute teilweise sogar günstiger umsetzen als noch vor zwei Jahren. Wer jetzt in die Zukunftsmärkte dieser Welt investiert, hat einen Vorteil, sobald der Markt wieder anzieht. Aber welche Märkte sind für den deutschen Mittelstand interessant?

Mexiko liegt in der IHK-Unternehmensumfrage bei der Einschätzung der Geschäftsentwicklung für die nächsten fünf Jahre an achter Stelle hinter den BRIC-Staaten, Saudi-Arabien, den VAE und den ASEAN-Staaten. Außerdem schätzen 41,1 Prozent der befragten Firmen, dass es in Mexiko zukünftig besser wird, 51,1 Prozent, dass es gleich bleibt und nur 6,8 Prozent befürchten eine Verschlechterung der Lage. Geht man davon aus, dass viele deutsche Firmen bereits in den BRIC- oder ASEAN-Staaten vertreten sind, lohnt sich ein genauer Blick auf diesen Wachstumsmarkt. Mexiko ist besser als sein Ruf, der in 2009 entweder durch Negativschlagzeilen zum AH1N1-Virus oder zur Kriminalität überschattet wurde. Auch genießt Mexiko längst nicht die Medienpräsenz wie seine asiatischen Brüder, was die wirtschaftliche Medienberichterstattung angeht.

Ein Standort für viele Märkte

Mehr als 1.000 deutschstämmige Unternehmen sind in Mexiko präsent, manche bereits seit 100 Jahren, und tragen nach Schätzungen rund fünf Prozent zum mexikanischen BIP bei. Deutschland ist der wichtigste Handelspartner Mexikos in der Europäischen Union. Mexiko, das flächenmäßig fünfmal so groß wie Deutschland ist, hat 108,6 Millionen Einwohner

Zahlenspiegel (in Mrd. US-\$)

	2007	2008	2009	Trend
BIP pro Kopf in US-\$	9.500	10.000	7.800	
BIP	1.022,7	1.088,1	867,4	
Reales Wachstum des BIP in %	3,3	1,3	-6,9	2010: 3,0
Inflation in %	4,0	5,2	5,3	2010: 5,5
Exporte nach Deutschland	5,1	6,3	4,8	
Importe aus Deutschland	9,0	10,1	6,5	

Quelle: Auszug aus dem Länderbericht Mexiko der Landesbank Baden-Württemberg

und ist nicht nur ein Land der klimatischen und geografischen Gegensätze. Während einerseits 40 Prozent der Bevölkerung arm ist, hat Mexiko eine enorm kaufkräftige Elite mit starkem Markenbewusstsein in den Städten. Es gehört zur nordamerikanischen Freihandelszone NAFTA und ist die zweitgrößte Volkswirtschaft Lateinamerikas. Deswegen dient es auch für viele Firmen als strategischer Brückenkopf zwischen Nord- und Südamerika. Zwölf Freihandelsabkommen mit 44 Ländern bestehen, darunter seit 2000 ein Freihandelsabkommen mit der EU. Da 90 Prozent des Außenhandels auf die NAFTA-Zone entfällt, ist die Regierung bestrebt, diese Abhängigkeit zu verringern. Hier spielt der Ausbau des Handels mit Europa eine große Rolle.

Mexiko verfügt über einen großen Binnenmarkt, der allerdings im Moment krisenbedingt immer noch schwach ist. Unterm Strich schrumpfte die Binnenwirtschaft um knapp sieben Prozent und durchlebt damit die tiefste Rezession seit der Tequila-Krise. Dieser auch im internationalen Vergleich extreme Einbruch der Wirtschaft offenbart strukturelle Mängel, die angepackt werden müssen. Hierzu gehört eine Diversifikation der Exportzielländer, eine Verbreiterung der Steuerbasis aus Nicht-Öleinnahmen sowie Effizienzsteigerungen im staatlichen Ölkonzern PEMEX. Ohne die Öleinnahmen liegt die Steuerquote Mexikos bei zehn Prozent, was im internationalen Vergleich stark unterdurchschnittlich ist und zum einen an den vergleichsweise niedrigen Steuersätzen liegt, zum anderen am großen informellen Sektor. Mexiko hat demokratische Strukturen mit einer Vielfalt von Parteien. Oft sind allerdings Reformen aufgrund der aktuellen Mehrheitsverhältnisse schwierig durchzusetzen. Seit den Parlamentswahlen 2009 hat beispielsweise

die stärkste Oppositionspartei 48 Prozent der Sitze inne. Jedes Jahr fließen hohe Direktinvestitionen nach Mexiko (2008: 23 Mrd. USD), die sich zwar im Zuge der Krise halbiert haben dürften, aber für die kommenden Jahre auf vergleichbarem Niveau erwartet werden. Denn der Markt bietet nach wie vor gute Chancen für den Transfer deutscher Technologie und damit für die Ansiedlung weiterer deutscher Unternehmen.

Konjunkturprogramme kurbeln die Wirtschaft an

Die mexikanische Regierung hat umfangreiche Infrastrukturprogramme beschlossen. Bis 2012 sind noch 480 Projekte vorgesehen, die Investitionen von rund 226 Milliarden USD erfordern. Großprojekte sind zum Beispiel der Bau einer Erdölraffinerie in Tula /Hidalgo, Erdölförderung im Golf von Mexiko, der Flughafenbau an der Riviera Maya, der Ausbau des Containerhafens Punta Colonet oder der Bau einer 77 Kilometer langen Metrolinie in Mexiko D.F. Die meisten Investitionen sind als Public-Private-Partnerships konzipiert, so dass auch ausländische Investoren willkommen sind.

Viele Branchen, viele Chancen

Produkte und Know-how „Made in Germany“ sind in Mexiko hoch angesehen, ein deutscher Arbeitgeber wird geschätzt. Branchen wie Nahrungsmittel und Getränke, Automatisierung, Petrochemie, Ausrüstungen für die Verkehrsinfrastruktur, Telekommunikation, Sicherheitstechnik, Flug- und Hubschrauberbau bieten Chancen für deutsche Produkte. Mexiko verfügt außerdem über enorme Potentiale für Energieerzeugung, insbesondere für Erneuerbare Energien, Energieeffizienz und Umwelttechnik, die bislang nur begrenzt genutzt werden. Da das mexikanische Gesundheitswesen erneuert werden muss, ist auch die Medizintechnik im gehobenen Bereich eine gefragte Branche. Die Tourismusbranche hat ebenfalls großes Wachstumspotential.

Komplex, aber nicht unlösbar: Recht, Steuern, Finanzierungen und Personal

Die Rahmenbedingungen für Markteintritt und Marktbearbeitung in Mexiko sind einem ständigen Verbesserungsprozess unterworfen, den-

noch lässt die Bürokratie oft zu wünschen übrig. Auf dem Index der Korruptionswahrnehmung steht Mexiko laut Transparency International zwar auf Platz 89, ist damit aber nicht wesentlich schlechter als die boomenden BRIC-Staaten (Brasilien Platz 75, Russland Platz 146, China Platz 79 und Indien Platz 84).

Wer in Mexiko eine Firma gründen will, hat die Wahl zwischen AG, GmbH, Offener Handelsgesellschaft, Kommanditgesellschaft oder Gemeinschaftsunternehmen. Die AG und die GmbH sind die gängigsten Formen besonders bei mittelständischen Firmen. Obwohl mittlerweile zum Beispiel die Gründungsformalitäten online durchgeführt werden können, müssen die erforderlichen Dokumente dann bei der zuständigen Behörde eingereicht werden. Die durchschnittliche Gründungsdauer soll bei 58 Tagen liegen, die Erfahrung zeigt jedoch immer wieder, dass es zu Verzögerungen kommt. Deswegen empfiehlt es sich, einen Spezialisten zu Rate zu ziehen. Wer einen Anwalt braucht, sollte Angebote einholen und verhandeln, denn im Gegensatz zu Deutschland werden Anwaltskosten nicht nach dem Streitwert bemessen, sondern ausgehandelt. Viele Rechtsanwälte haben einen deutsch-mexikanischen Hintergrund mit Büros in Mexiko und Deutschland. Die Körperschaftssteuer wurde in 2010 erhöht und beträgt jetzt 30 Prozent, die persönliche Einkommenssteuer wurde ebenfalls auf einen Höchstsatz von 30 Prozent erhöht, bei der Mehrwertsteuer liegt der Höchstsatz bei 16 Prozent. Da das Steuerthema komplex ist und Steuersätze auch von Bundesstaat zu Bundesstaat variieren können, empfiehlt sich auch hier ein guter Steuerberater. Seit 1993 gibt es ein Doppelbesteuerungsabkommen mit Deutschland.

Mexiko hat eine strenge Bankenaufsicht und eine unabhängige Zentralbank. Der Wechselkurs ist frei. Dividenden und Kapital können ungehindert ausgeführt werden. Seit 25.08.1998 besteht ein deutsch-mexikanischer Vertrag zur Förderung und dem gegenseitigen Schutz von Kapitalanlagen. Außerdem gibt es ein Abkommen zum Schutz des Urheberrechts. In der IHK-Unternehmensumfrage klagen 41 Prozent über Schwierigkeiten, im Ausland an ausreichend Finanzmittel zu kommen. Hier empfiehlt es sich, mit seiner Bank über Exportfinanzierungen und Hermesdeckung zu sprechen, und zwar nicht nur in Deutschland. Wer vor Ort ist, kann zum Beispiel auf die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) in Mexiko, die ihren Sitz im German Centre Mexico hat, zugehen, um Kredite in US-Dollar oder in lokaler Währung aufzunehmen.

In Mexiko gibt es ein gutes Personalangebot für mittleres und höheres Management, oft wurde in den USA oder in Europa studiert, was mit entsprechenden Lohnforderungen einhergeht. Beim Gehalt ist zu beachten, dass eine hohe Diskrepanz zwischen Basislohn und Gesamtlohn besteht. Es werden umfangreiche Sozial- und Zusatzleistungen gewährt. Bei Facharbeitern herrscht ein gewisser Mangel. Mexiko kennt kein duales Ausbildungssystem und Qualifikationen sind nicht mit deutschen Voraussetzungen vergleichbar, dafür sind die Arbeitnehmer in der Regel hoch motiviert. Um die fehlenden Qualifikationen auszugleichen, müssen Mitarbeiter oft in Deutschland geschult werden, was mit Kosten und Zeit verbunden ist. Dafür trägt es zur Vertrauensbildung bei, stärkt die Loyalität und weckt auf beiden Seiten Verständnis für die andere Kultur. Der mexikanische Mitarbeiter erhält einen Einblick in die Philosophie und Prozesse des deutschen Mutterhauses, was zur Produktivität beiträgt. Die Praxis zeigt, dass genaue Prozessbeschreibungen und Arbeitsanweisungen notwendig sind, denn nur so kann bei erhöhter oder schneller Fluktuation ein reibungsloser Übergang gewährleistet werden. Unternehmer berichten, dass nach der Kündigung der Arbeitnehmer am nächsten Tag oft gar nicht mehr erscheint. Ein Grund mehr, einen wachen Blick mit Kontrollprozessen zu verbinden.

In Mexiko ist Personalführung ein großes Thema, denn die scheinbare kulturelle Nähe kann zu vielen Stolperfallen im gegenseitigen Umgang führen. Wenn sich in Krisenzeiten dann der Wettbewerb verschärft, sollte auf noch striktere Kontrolle von Kundendaten und Produktionsprozessen geachtet werden. Mitarbeiter sind eher daran gewöhnt „top-down“ gemanagt zu werden, Teamarbeit ist erfahrungsgemäß nur durch starke Führung und Geduld zu erreichen. Durch die offene und sympathische Art stellt sich in Mexiko – im Gegensatz zu Asien – dagegen schnell ein Dazugehörigkeitsgefühl zu diesem kulturell faszinierenden und geografisch vielfältigen Land ein.

Standort: Wer die Wahl hat, muss sich in Mexiko nicht quälen

Mexiko verfügt über ein gut ausgebautes Autobahn- und Flughafenetz, Schienenverbindungen in die USA und Seehäfen, über die ein Drittel des internationalen Warenhandels abgewickelt wird. Mit 20 Millionen Einwohnern steht Mexiko-Stadt bei der Standortwahl an erster Stelle.

Mittlerweile gibt es jedoch viele Industrieparks, die Cluster zu bestimmten Branchen gebildet haben. Die bekanntesten sind Jalisco, Puebla, Nuevo Leon, San Luis Potosi, Querétaro, Aguascalientes, Chihuahua und Guanajuato. Gerade Firmen, die eine Produktion planen, werden hier interessante Alternativen zu Mexiko-Stadt finden.

Vom Messebesuch zum Großraumbüro

Ein Engagement vor Ort muss nicht gleich mit einer großen Organisation verbunden sein. Regelmäßige Messebesuche, Kooperationen mit lokalen Partnern, Handelsvertreter oder Firmenpools können die ersten Schritte einleiten. Wer schon einen Schritt weiter ist, gründet eine Gesellschaft. Dabei gehen Registrierung der Firma und Erlangen einer Geschäftsadresse (d.h. Anmietung eines Büros) Hand in Hand. In Mexiko sind repräsentative und dabei noch bezahlbare kleine Büros mit passabler Infrastruktur jedoch Mangelware oder langfristig nicht zu bezahlen. Möglichkeiten, klein zu starten und später sukzessive zu vergrößern, bietet in Mexiko-Stadt das German Centre Mexico, ein Unternehmen der LBBW.

Direkte Kommunikation und kurze Wege

Egal, in welcher Form sich eine Firma engagiert, Netzwerke und der Zugang zu diesen spielen eine große Rolle. Das bestätigt auch die IHK-Unternehmensumfrage, in der 87 Prozent der Befragten sagten, dass verlässliche Partner in Zielmärkten schwierig zu finden sind. Das kann, muss aber nicht sein.

In Deutschland liefern die IHKs, der Lateinamerikanische Verein, Verbände wie der VDMA, die Mexikanische Botschaft, Promexico oder das German Centre-Team der LBBW in Stuttgart hilfreiche Unterstützung. Fundierte Außenhandels- und Brancheninformationen liefert die Germany Trade und Invest (GTAI). In Mexiko berät die Deutsche Botschaft und die CAMEXA (die 1929 gegründete deutsche Auslandshandelskammer mit 500 Mitgliedsfirmen in Mexiko-Stadt) und ihre Tochter DEinternational de México (Adressrecherchen, Markteinstiegshilfen, Marktinformationen, Rechtsauskünfte, Inkassofragen).

Praktische Unterstützung liefert das German Centre in Mexiko-Stadt, das 2001 eröffnet wurde und bisher 150 Firmen als Ausgangsbasis für ihre

Vertriebsaktivitäten diene. Ein Business Centre mit Eventmanagement, Konferenzräumen, Kantine und viele Dienstleister wie die CAMEXA, Rechtsanwälte, Steuer- und Personalberater sind im Haus ansässig.

Manchmal sind es Kleinigkeiten, die einen Markteintritt erschweren können. Bau- und Sicherheitsregulierungen müssen eingehalten, Personal gefunden werden, die Gründung des Büros will gefeiert sein, Vertriebsmitarbeiter geschult oder Kunden bewirtet werden. Manchmal ist es die Antwort auf die Frage nach einem guten Restaurant, Arzt oder einer Schulpflichtempfehlung für die Kinder, die weiterhilft. Ein guter Gesprächspartner kann aber auch die Firma von nebenan sein. Vielleicht nutzt der Nachbar die gleichen Transportwege oder hat bereits ein zweites Büro in einem Industriepark Mexikos aufgemacht. In der Megacity Mexiko-Stadt ist es oft nicht einfach, sofort den richtigen Gesprächspartner zu finden und an Netzwerke anzudocken. Hier ist das German Centre Schnittstelle und Plattform für lokale und deutsche Firmen und Institutionen. Durch Veranstaltungen zu wirtschaftlichen Themen oder gesellschaftlichen Events bietet es viele Gelegenheiten zum Austausch von Erfahrungen und Informationen. Die Events, wie das alljährliche Mietertreffen, der Weihnachtsmarkt oder Fiestas zu bestimmten Anlässen, dienen aber auch der Mitarbeiterbindung gerade für die Firmen, die nur mit 2-3 Personen vor Ort aktiv sind.

Die heute rund 70 Mieter kommen aus allen exportstarken Industriezweigen und Regionen Deutschlands. Viele sind bereits seit Jahren im Geschäft, manche ganz neu auf dem Markt. Auch in der Krise sind kaum Mieter ausgezogen, eher wurde konsolidiert, gespart oder Büroraum verkleinert. Das spricht für den Standort, aber sicherlich auch für das Konzept der German Centres, den deutschen Mittelstand bei seinem Gang in ferne Märkte umfassend zu unterstützen und Leistungen und Kontakte unter einem Dach zu bieten.

German Centres weltweit

Außer in Mexiko gibt es weitere German Centres in den strategisch wichtigen Wachstumsmärkten Asiens: Delhi.Gurgaon (ein Gemeinschaftsunternehmen von BayernLB und LBBW), Jakarta (L-Bank), Peking (LBBW), Shanghai (BayernLB) und Singapur (LBBW). Ein Haus in Moskau (LBBW) ist im Aufbau. Der Regierung vor Ort symbolisieren sie das starke und vor allem langfristige Interesse Deutschlands am jeweiligen Land und

fördern die bilaterale Zusammenarbeit. Die German Centres werden unterstützt von Bundes- und Länderministerien, IHKs und AHKs sowie den Spitzenverbänden der Deutschen Wirtschaft (www.germancentre.com).

3.7 Internationalisierung aus Sicht des Handwerks

Dr. Rainer Neumann, Leiter der Abteilung Gewerbeförderung, Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V. (ZDH)

Michael Olma, Gewerbeförderung, Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V. (ZDH)

Das Handwerk hat sich seit Mitte der 1990 Jahre verstärkt ausländischen Märkten zugewandt. Seitdem hat sich die Zahl der exportierenden Handwerksbetriebe mehr als verdoppelt und liegt nun bundesweit bei über 50.000 bzw. rund fünf bis sechs Prozent aller Handwerksunternehmen. Sie erwirtschaften jährlich einen Exportumsatz von gut 14 Milliarden Euro, was einer Exportquote von 3,5 Prozent entspricht. Damit bleiben die Exportaktivitäten des Handwerks zwar hinter denen des gesamten deutschen Mittelstandes zurück, aber es gibt noch ein erhebliches Entwicklungspotential: Weitere 80.000 bis 100.000 Betriebe haben Exportchancen und könnten den Schritt über die Grenzen ebenfalls schaffen, was einer Exporteursquote von 13 bis 15 Prozent entsprechen würde.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Auslandsengagement im Handwerk sind ein stabiles Inlandsgeschäft, im In- und Ausland wettbewerbsfähige Produkte und Leistungen sowie marktgerechte Preisstrukturen. Diese Kriterien erfüllen viele Zuliefer- sowie Kfz- und Ausbaubetriebe, die den besonders exportstarken größeren Gewerbegruppen des Handwerks angehören. Von den kleineren Gewerken weisen vor allem die Chirurgiemechaniker und Orthopädietechniker sowie die Musikinstrumentenmacher hohe Exportquoten auf. In der Regel sind es der hohe Qualitätsstandard, das gute Preis-/Leistungsverhältnis sowie spezielle fachliche Kompetenzen, die Handwerksbetriebe im Ausland nicht nur konkurrenzfähig, sondern oftmals auch zu echten „Hidden Champions“ machen.

Anfangsphasen mit hohen Hürden

Allerdings gibt es aus Sicht der Betriebe recht hohe Hürden, die bei einem außenwirtschaftlichen Engagement überwunden werden müssen. An erster Stelle werden von den Handwerkern die hohen Risiken von Auslandsgeschäften genannt. Wie die Erfahrungen zeigen, bewerten außenwirtschaftlich bereits engagierte Betriebe diese Risiken erheblich niedriger als noch nicht

exportierende. Mehr Vertrauen in die eigene Stärke kann in den Betrieben dazu beitragen, mit dem Prozess der Internationalisierung zu beginnen. Ein weiteres Problem stellen oft fehlende Kapazitäten dar, insbesondere bei gut am Markt positionierten Betrieben mit hoher Auslastung. Doch gerade starke Unternehmen sind in der Lage, neue Geschäftsfelder zu erschließen, sei es durch Vergrößerung der Firma, die Umstrukturierung von Geschäftsprozessen oder die Kooperation mit Partnern. Ebenso werden oft Sprachschwierigkeiten als Hemmnis angegeben. In diesem Fall können die anfängliche Konzentration auf deutschsprachige Absatzmärkte oder die Integration von fremdsprachigen Mitarbeitern geeignete Lösungen sein.

Nicht zu unterschätzen sind auch bürokratische Hemmnisse. Vor allem die Dienstleistungserbringung, die fast die Hälfte aller Handwerksexporte ausmacht, ist mit höherem Verwaltungsaufwand verbunden. Hier besteht bei den Betrieben erheblicher Informations- und Beratungsbedarf.

Europas Absatzmärkte beliebt

Die grenzüberschreitenden Absatzmärkte für das Handwerk liegen in erster Linie in Europa. Insbesondere unsere Nachbarländer mit einem vergleichsweise hohen Preisniveau sind für deutsche Handwerker besonders attraktiv. So zählen Österreich, die Schweiz, das Elsass, Luxemburg, Belgien, die Niederlande sowie Dänemark seit Jahren zu den interessantesten Absatzmärkten. Darüber hinaus erfreuen sich Schweden und Norwegen wachsender Beliebtheit. Gleiches galt bis 2008 auch für Großbritannien und Irland, bevor diese Länder besonders stark von der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise getroffen wurden.

Aber auch in Mitteleuropa lässt sich seit der EU-Erweiterung im Jahr 2004 eine erfreuliche Entwicklung feststellen. Insbesondere in Polen und Tschechien haben deutsche Handwerksunternehmen Fuß fassen können. Meist arbeiten sie in den Ballungszentren, in denen sich Lohn- und Kostenniveau bereits dem deutscher Handwerksunternehmen angenähert haben.

Fast 40 Prozent aller Handwerksexporteure arbeiten mit weniger als 10 Mitarbeitern. Diese kleinen Betriebe erwirtschaften zwar nur verhältnismäßig geringe Umsätze im Export, widerlegen aber die Vermutung, dass solche Betriebe für Außenwirtschaftsaktivitäten ohnehin „zu klein“ seien.

Grundsätzlich gilt für den Handwerksexport, dass ein grenznaher Standort die Außenwirtschaftsaktivität begünstigt und weiter entfernte Regionen nicht so sehr im Fokus unserer Betriebe stehen. Aber immerhin sind sowohl in Nordamerika als auch in Asien jeweils knapp 10 Prozent der Handwerksexporture engagiert. Es ist davon auszugehen, dass vor allem der wachstumsstarke asiatische Markt künftig noch mehr in den Fokus der Handwerksbetriebe rücken wird.

Partnerschaften und Netzwerke

Die Handwerksorganisation unterhält ein bundesweites außenwirtschaftliches Beratungsnetzwerk, das in den vergangenen zwei Jahrzehnten kontinuierlich ausgebaut wurde und mittlerweile rund 90 Experten umfasst. Auch in dieser Entwicklung spiegelt sich die zunehmende Bedeutung des Exportgeschäfts für das Handwerk wider. Im Mittelpunkt der Beratungen stehen die Dienstleistungserbringung im Ausland und die damit einhergehenden Fragen zu Aufenthaltsgenehmigungen, Anerkennung von Qualifikationen sowie tariflichen und sozialrechtlichen Bestimmungen. Neben jährlich rund 20.000 Auskunftserteilungen und Beratungen organisieren die Außenwirtschaftsberater des Handwerks auch Unternehmerreisen, Messebeteiligungen und Kooperationsbörsen für ihre exportorientierten Mitgliedsbetriebe.

Wichtige Partner sind dabei im Inland die Industrie- und Handelskammern, die die Abwicklung von Zollmodalitäten auch für Handwerksbetriebe übernehmen und Außenwirtschaftsveranstaltungen gemeinsam mit Handwerksorganisationen planen und durchführen. Erste Anlaufstellen in den Zielländern sind in der Regel die deutschen Auslandshandelskammern (AHKs). Durch intensive Zusammenarbeit und regelmäßigen Austausch von Informationen und Erfahrungen wurden die AHKs in den letzten Jahren für die Belange des Handwerks sensibilisiert. Speziell auf die Bedürfnisse des Handwerks ausgerichtete AHK-Leistungen wie Kontaktanbahnungen und Übersetzungen ermutigen die Betriebe, den Schritt über die Grenzen zu wagen.

Auch die Zusammenarbeit mit dem Enterprise Europe Network (EEN) hat sich in vielen Fällen bewährt. Insbesondere die in das europaweite Netzwerk eingebundenen Handwerksorganisationen bieten zusammen mit ihren europäischen Partnern zusätzliche Leistungen zur

Unterstützung der Internationalisierung von Handwerksbetrieben an. Von großer Bedeutung für die Exportaktivitäten des Handwerks sind die Außenwirtschaftsinformationen von Germany Trade and Invest, insbesondere solche, die am spezifischen Informationsbedarf des exportorientierten Handwerks ausgerichtet sind. Geeignete Instrumente für Handwerksbetriebe zur Erschließung ausländischer Märkte sind Kooperationsbörsen, die in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen haben, und die Teilnahme an internationalen Messen im In- und Ausland. Über die Auslandsmesseprogramme des Bundes und mehrerer Bundesländer werden geförderte Gemeinschaftsstände auf einigen für das Handwerk attraktiven Messen – vor allem in den europäischen Nachbarländern – organisiert. Die Schwerpunkte dieser Beteiligungen liegen im Bau- und Zulieferhandwerk. Als wichtigsten Nutzen nennen Aussteller aus dem Handwerk die vielfältigen Möglichkeiten der Marktbeobachtung und bei fortgeschrittenem Engagement die Kundenpflege.

In dem funktionierenden Netzwerk von Handwerkskammern, Fachverbänden des Handwerks, Industrie- und Handelskammern, Auslands-handelskammern, Ländervereinen, Germany Trade and Invest, dem European Enterprise Network sowie Landes- und Bundesministerien gibt es verschiedene Ansatzpunkte, die Internationalisierung des Handwerks voran zu bringen. Von diesem Weg sollte auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten nicht abgewichen werden, da die Globalisierung dem deutschen Handwerk auch künftig viele Chancen bietet, seine Produkte und Dienstleistungen weltweit erfolgreich zu vermarkten.

4 **Sektorale Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft**

4.1 Netzwerke entscheiden über den Erfolg

Heidelberger Druckmaschinen AG

Die Heidelberg Druckmaschinen AG hat sich in der über 150-jährigen Firmengeschichte vom traditionellen Druckmaschinenhersteller zum Weltmarktführer von Lösungen für die Printmedien-Industrie gewandelt. Im Gegensatz zu Unternehmen, die erst seit kurzem damit begonnen haben ihre Auslandsexpansion zu planen, hatte Heidelberg sich bereits früh für eine Internationalisierungsstrategie entschieden. „Heidelberg ist seit Jahrzehnten im Ausland vertreten. Zu den wichtigsten Auslandsmärkten zählten hierbei zunächst die industrialisierten Länder mit hohem Anspruch an die Drucktechnik, wie beispielsweise die USA, Japan oder Großbritannien“ erklärt Holger Steuerwald, Leiter des Order Managements bei Heidelberg.

Beim Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen treten häufig Probleme auf, wie beispielsweise die zumeist vorherrschende Unkenntnis über lokale, kulturelle Gepflogenheiten. Laut Steuerwald wirken „wir Deutschen in unserer Kommunikation häufig zu rüde. Oft wollen wir in zu kurzer Zeit zu viel erreichen. Man meint zu wissen, was der Markt braucht. Jedoch kommt Missionarentum bei Gesprächen schlecht an.“

Viel wichtiger sei es, durch Kundengespräche und vertrauliche Gespräche mit Schlüsselpersonen Zugang zu wichtigen Informationen zu bekommen. „Nicht zuletzt muss auch das Image und die Verlässlichkeit ihres lokalen Geschäftspartners absolut integer sein“, so Steuerwald.

Für den Erfolg im Auslandsgeschäft spielen neben der Kenntnis der regionalen Gepflogenheiten und Bedürfnisse laut Steuerwald auch das professionelle Auftreten, die Kundenbeziehungspflege und insbesondere die Integration lokaler Mitarbeiter und Führungskräfte in den Geschäftsprozess eine entscheidende Rolle.

Die Vorbereitungszeit für einen Markteintritt im Ausland beträgt bei Heidelberg in der Regel mehr als fünf Jahre. „Heidelberg ist in fast allen Ländern der Welt vertreten. Bei der Auswahl des Ziellandes stellt sich für uns eher die Frage, ob wir mit eigenen Tochtergesellschaften oder mit verlässlichen Agenten operieren sollen“, erläutert Steuerwald. „Märkte mit hohem Volumen, also strategische Märkte, wie z.B. BRIC, sollten erfahrungsgemäß mit eigenen Vertriebsgesellschaften bedient

werden.“ Dank einer sorgfältigen Planung wurden die Erwartungen des Unternehmens in den Zielländern zumeist erfüllt.

In einem Markt wie China, der trotz des Booms der letzten Jahre immer noch ein immenses Wachstum- und damit Absatzpotential bietet, ist es aufgrund der „dynamischen“ Import- und Zollgesetzgebung wichtig, mit einer eigenen Produktionsstätte den lokalen Markt bedienen zu können und damit ein Kundenpotential zu erschließen, dem der Import von Maschinen verschlossen bleibt. Beispielsweise fertigt Heidelberg mittlerweile in Qingpu bei Shanghai standardisierte Druckmaschinen aller gängigen Formatklassen für den chinesischen Markt. „Als Marktführer profitieren wir zweifellos von unserem hervorragenden Unternehmensimage und dem Brand „Made in Germany“, so Steuerwald.

Neulingen im Auslandsgeschäft rät der Leiter für Absatzplanung das Land zu bereisen und die dortigen Bewohner sowie Geschäftsgebaren ausgiebig kennen zu lernen. Laut Steuerwald ist „der Aufbau eines gut funktionierenden Netzwerks zwischen Kunden, Geschäftspartnern und den Behörden unverzichtbar.“ Darüber hinaus lohnt sich der Austausch mit erfahrenen Leuten und Vertretern der betreffenden AHKs, sowie dem IHK Aussenwirtschaftsausschuß.

Heidelberger Druckmaschinen AG

Kurfürsten-Anlage 52 – 60

69115 Heidelberg

www.heidelberg.com

4.2 Gutes Personal, gutes Produkt!

Nagel Maschinen- und Werkzeugfabrik GmbH

Die Nagel Maschinen- und Werkzeugfabrik GmbH aus Nürtingen ist der weltweit führende Spezialist auf dem Gebiet der Hon- und Superfinishtechnologie. Die Nagel GmbH produziert seit 1941 Honmaschinen und Honwerkzeuge. Der Begriff Honen stammt vom englischen Verb „to hone“, welches ursprünglich das Abziehen oder Wetzen eines Gegenstandes auf einem Stein bedeutete. Im Maschinen- und Werkzeugbau kommt dem Honen große Bedeutung zu. Es ist der letzte Schritt im Fertigungsprozess, im wahrsten Sinne des Wortes der Feinschliff, wenn die Bohrung eines Werkstückes auf das exakte Maß und in die ideale Form gebracht wird, wie etwa bei Zylindern oder hydraulischen Bauelementen. Das Unternehmen aus Nürtingen Zizishausen beschäftigt weltweit 850 Mitarbeiter. Allein am heimischen Standort sind es 330, die anderen arbeiten in Produktionswerken in England, den USA, Brasilien oder Indien.

Da es im Bereich Hontechnologie nur sehr wenige Hersteller gibt, besetzt Nagel mit seinen Maschinen einen Nischenmarkt. Das zweite Standbein des Traditionsunternehmens liegt im Bereich Finishing. Hier geht es um die Bearbeitung der Außenflächen, wodurch Kurbelwellen und Nockenwellen beispielsweise ihre glatte Oberfläche erhalten. Mit der Autoindustrie, die zu den Hauptkunden gehört, erwirtschaftet das Unternehmen rund 75 Prozent seines Umsatzes.

Trotz der derzeitigen Krise ist man bei Nagel zuversichtlich. „Der deutsche Maschinenbau ist zwar weiterhin angeschlagen, doch langfristig besteht meiner Ansicht nach kein Grund zur Sorge, nicht zuletzt weil wir uns mit unseren Spezialmaschinen in einem Nischenmarkt bestens positioniert haben“, bekräftigt Werner Knauer, Verkaufsleiter und Prokurist bei Nagel.

Da die Autoindustrie zu den Hauptkunden der Nagel GmbH gehört, war die Nähe zum Kunden ein wichtiges Argument, als man sich dazu entschlossen hatte, auch im Ausland aktiv zu werden. „Wir handelten marktorientiert, ließen uns jedoch mehrere Jahre Zeit, um den Aufbau eines Werks im Ausland gründlich durchzuplanen. Sie können sich überhaupt nicht vorstellen, wie schwierig sich beispielsweise der Landkauf

in Indien gestaltet. Die bürokratischen Hindernisse, die ewigen Behördengänge, das hat alles viel Zeit und Geld gekostet, auch wenn man im Nachhinein sagen kann, dass es sich trotzdem gelohnt hat“, so Knauer. Hat man sich für ein Auslandsengagement entschieden, so sollte man laut Knauer auf die Unternehmensform achten: „Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass aus rein pragmatischen Gründen, Tochterunternehmen zu bevorzugen sind. Entscheidet man sich für ein Joint-Venture, so ist ein loyaler Partner unverzichtbar. Und gerade hier ist es manchmal schwierig und zeitaufwendig, bis man einen geeigneten Partner gefunden hat.“

Nur wer den Zielmarkt kennt, kann sich auch langfristig positionieren. Doch ohne geeignetes Personal nützt einem auch der beste Ruf nichts. „Es kommt immer auf das Land an, in dem man seinen Standort errichten möchte. Aber grundsätzlich kann ich nur empfehlen, sich bei der Suche und der Ausbildung des Fachpersonals ausreichend Zeit zu nehmen, da die Übermittlung von Know-how wichtig ist und letztlich über den Erfolg eines Unternehmens entscheidet. Ein Produkt kann nur so gut sein, wie der Arbeiter, der dahinter steht“, so Knauer. Hat man sich im Zielland etabliert, rät der Verkaufsleiter dazu, eine intensive Kontaktpflege mit den Kunden zu betreiben. Nur so sei die erwünschte Kundenbindung auch tatsächlich zu realisieren.

Nagel Werkzeug- und Maschinen GmbH

Oberboihingerstr. 60

72622 Nürtingen

www.nagel.com

4.3 Qualität und Service werden honoriert

Krones AG

Die Krones AG mit Hauptsitz in Neutraubling, Deutschland, plant, entwickelt und fertigt Maschinen und komplette Anlagen für die Bereiche Prozess-, Abfüll- und Verpackungstechnik sowie Intralogistik. Weltweit beschäftigt das Unternehmen über 10.000 Mitarbeiter. Etwa 90 Prozent der produzierten Maschinen gehen ins Ausland. Der Konzernumsatz 2009 betrug 1,865 Mrd. Euro.

Krones hat sich seit seiner Gründung 1951 über den klassischen Maschinen- und Anlagenbau weit hinaus entwickelt. Das Unternehmen ist zum „Rund-um-Partner“ für seine Kunden geworden.

Rainulf Diepold, Vorstandsmitglied der Krones AG und zuständig für den Bereich Marketing und Vertrieb, weiß wie wichtig das Auslandsgeschäft für sein Unternehmen ist: „Wir verkaufen unsere Produkte weltweit. Um unsere ausländischen Kunden schnell, unkompliziert und zeitnah bei einem Minimum an bürokratischen Aufwand, wie z.B. Zollformalitäten, beliefern zu können, bzw. unsere vor Ort erforderlichen Dienstleistungen erbringen zu können, haben wir ein weltweit agierendes Servicenetz aufgebaut.“ Das seit vielen Jahren optimal funktionierende Servicenetz wird durch spezielle Krones Lifecycle Service (LCS)-Center unterstützt, die auf allen Kontinenten aufgebaut wurden und die für Ersatzteilerfertigung, Lagerhaltung und den Service vor Ort verantwortlich sind.

Bei der Wahl des Standorts informiert sich das Unternehmensmanagement stets explizit über die dortigen Gegebenheiten, d.h. Lage, Verkehrsverbindungen, allgemeine Infrastruktur, Zulieferersituation, aber auch die klimatischen Bedingungen. In all den Ländern, in denen Krones bisher Niederlassungen aufbaute, und das schon seit Anfang der 1960er Jahre, wie z.B. mit der ersten Niederlassung in New Berlin in den USA, ist man auch heute noch erfolgreich vertreten. Der Grund für den langjährigen Erfolg ist laut Diepold einfach: „Wir bieten unseren Kunden bereits über all diese Jahre hinweg Spezialwissen im Maschinenbau und in unserem Angebotssegment, technischen Vorsprung durch ständige hohe Aufwendungen in Forschung und Entwicklung. Die Fertigung unserer Produkte erfolgt mit modernsten Anlagen und nach hohen Qualitätsnormen. Hinzu kommt eine hohe fachliche Qualifikation unserer Mitarbeiter und der weltweite

Service, der rund um die Uhr verfügbar ist. Das honorieren unsere Kunden, und genau deswegen konnten wir uns mit unseren Niederlassungen in den Zielländern dauerhaft etablieren.“

Um sich auf kulturelle Unterschiede und Geschäftsgepflogenheiten besser einstellen zu können, werden für die betreffenden Vertriebs- und Serviceniederlassungen Mitarbeiter aus den jeweiligen Regionen engagiert, da diese sowohl mit der Kultur und als auch Mentalität ihrer Landsleute, d.h. im Endeffekt unserer Kunden, vertraut sind. Diese Mitarbeiter stehen gleichzeitig auch in engem Kontakt mit ihren deutschen Kollegen. „Auf diese Weise vermitteln wir den Mitarbeitern unserer ausländischen Niederlassungen durch unsere deutschen Krones Führungskräfte unsere Unternehmenskultur, -organisation und -ziele. Unsere im Ausland tätigen Kollegen laden wir regelmäßig zu Schulungen und zum Informationsaustausch nach Deutschland ein“, so Diepold. Den deutschen Mitarbeitern, die ins Ausland gehen, werden neben den obligatorischen Sprachkursen auch interkulturelle Ausbildungsprogramme angeboten.

Die Fähigkeit zur Anpassung an regionale Besonderheiten ohne die eigene Authentizität zu vernachlässigen, sowie die Kenntnisse der Rechtslage und der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind laut Diepold von enormer Bedeutung: „Wichtig ist es, mit staatlichen bzw. wirtschaftlichen deutschen Institutionen und Verbänden wie z.B. der Deutschen Außenhandelskammer (AHK) in Kontakt zu stehen, und Informationen über sowie Zugang zu den in dem jeweiligen Land in Rechts- und Wirtschaftsexperten, Behörden und bei Bedarf auch Verbänden zu erhalten.“

Krones AG*Böhmerwaldstraße 5**93073 Neutraubling**www.krones.com*

4.4 Marktspekulationen schaden dem Geschäft

Wilhelm Schröder GmbH & Co. KG

Schon seit mehr als 60 Jahren ist die Wilhelm Schröder GmbH & Co. KG als Entwickler und Hersteller hochwertiger Modelldampfmaschinen und Gußteile aus Zink- und Aluminiumlegierungen tätig – und das alles aus einer Hand. Zu den Kunden zählen namhafte Firmen aus der Automobil-, Automobilzuliefer-, Elektro- und Luftfahrtindustrie sowie aus dem Maschinen- und Anlagenbau.

Schon bei der Produktentwicklung achtet man bei WileSCO in hohem Maße auf Wirtschaftlichkeit, da gerade bei kleineren Unternehmen neben der Qualität auch das Budget stimmen muss. „Gerade aus diesem Grund sind wir gezwungen, auf die Entwicklung von Weltmarktpreisen zu achten. Für ein neues Produkt benötigen wir einen Artikel, dessen Weltproduktion zu 97 Prozent in China liegt. Der Preis hierfür ist im letzten halben Jahr um 30 Prozent gestiegen. Wie soll man dann hier einen Festpreis für das Endprodukt für ein Jahr im Voraus festlegen? Der Grund hierfür sind globale Preisschwankungen des Rohmaterials“, beklagt Thomas Schröder, Geschäftsführer der Wilhelm Schröder GmbH & Co. KG. „Für einen weiteren Produktionszweig benötigen wir beispielsweise eine Zinklegierung, deren Grundpreis an der London Metal Exchange festgelegt wird. Dieser ist z.B. zwischen Weihnachten und Neujahr 2009 sehr stark gestiegen. Die Ursachen sind zumeist auf Spekulationen von Investmentbankern zurückzuführen.“ Da einige der Produkte weltweit vertrieben werden, lassen auch „Sprünge“ der Wechselkurse, wie beispielsweise beim US-Dollar, den Markt für das Unternehmen zum Teil zum Erliegen kommen.

Die Lösung für derartige Probleme sieht Schröder in einer drastischen Reduzierung der Spekulationen, so dass Angebot und Nachfrage wieder den Preis bestimmen: „Gäbe es weniger Spekulationen an den Rohstoffbörsen, dann wären solche „Sprünge“ generell nicht mehr möglich. Hier ist meines Erachtens eindeutig mehr restriktives Einwirken seitens der Regierungen gefragt.“

Im Exportgeschäft kann das Unternehmen mehr als 80 Jahre vorweisen. „Die Hauptgründe für unser Auslandsengagement waren natürlich das Erschließen neuer Absatzmärkte.“ Bei der anfänglichen Partnerwahl für den Vertrieb vor Ort, rät der Geschäftsführer, auf externe Hilfestellung

zurückzugreifen. Hat man einen vertrauenswürdigen Partner gefunden, sei es vorteilhaft, diesen anfangs beim Vertrieb zu unterstützen.

Was die Auswahlkriterien bei der Suche nach potentiellen Zielmärkten betrifft, so hat man bei Wilesco eine klare Vorgehensweise: „Neben so grundsätzlichen Faktoren, wie dem Zustand der Infrastruktur, sowie den politischen und rechtlichen Gegebenheiten des Landes, stellte sich uns zu-meist die Frage, ob die Bevölkerung des Landes eine kulturelle Beziehung zu den zu vertreibenden Produkten hat.“

Die jahrelange Erfahrung im Auslandsgeschäft hat sich bezahlt gemacht, die Erwartungen des Unternehmens haben sich zum größten Teil erfüllt. „Wie bereits erwähnt, stören uns insbesondere die Marktspekulationen, die letzten Endes ein verzerrtes Preisbild von Angebot und Nachfrage entstehen lassen. Ansonsten sind wir mit der Entwicklung unseres Auslandsgeschäfts durchaus zufrieden.“

Laut Schröder sei es vor allem die Beharrlichkeit und die nicht allzu großen Erwartungen, die man am Anfang haben sollte, wenn man im Ausland erfolgreich sein möchte. „Und immer daran denken, wir sind nicht der Mittelpunkt der Welt. Andere können auch etwas!“

Wilhelm Schröder GmbH & Co. KG

Schützenstraße 12

58511 Lüdenscheid

www.wilesco.de

4.5 Wo Wachstum selbstverständlich ist

Daimler AG

Ulrich Walker, Chairman und CEO der Daimler Northeast Asia Ltd. kennt sie genau – die Skepsis mancher deutscher Unternehmer, wenn es um China geht. Seit März 2010 neuer Vorstandsvorsitzender der Deutschen Handelskammer in Peking, will er dazu beitragen, dass sich der deutsche Mittelstand in China noch besser positioniert: „Die Situation in China sollte nicht negativ, sondern als Chance und Herausforderung betrachtet werden. Deutsches Know-how und die deutschen Tugenden sind in China sehr gefragt und werden langfristig dazu beitragen, dass beide Seiten davon profitieren.“

China ist nicht nur die am schnellsten wachsende Wirtschaft sondern mittlerweile auch der größte und am schnellsten wachsende Automobilmarkt der Welt – dieser Tatsache ist man sich in einem global agierenden Konzern wie der Daimler AG schon seit langem bewusst. Als Pionier des Automobilbaus gestaltet Daimler die Zukunft der Mobilität: Das Unternehmen setzt dabei auf innovative und grüne Technologien sowie auf sichere und hochwertige Fahrzeuge. Mit mehr als 256.000 Mitarbeitern setzte der Konzern in 2009 weltweit rund 1,6 Mio. Fahrzeuge ab und erzielte einen Umsatz von 78,9 Mrd. Euro. Daimler vertreibt seine Fahrzeuge und Dienstleistungen in nahezu allen Ländern der Welt und hat Produktionsstätten auf fünf Kontinenten.

So auch in China. Neben dem traditionellen Import von Fahrzeugen aus Deutschland hat man 2005 die Genehmigung zur Geschäftsaufnahme des Joint-Ventures zwischen der Daimler AG und der Beijing Automotive Industries Corp. erhalten, wo nun Fahrzeuge der C- und E-Klasse für den chinesischen Markt produziert werden. In den letzten Jahren konnte Daimler in China jährlich zweistellige Abatzsteigerungen – 2009 sogar Absatzsteigerungen um über 70 Prozent, verzeichnen. „Unsere Erwartungen wurden übererfüllt“, verkündet Ulrich Walker. Laut Walker geht ein großer Teil des Erfolgs auch auf das Engagement des Joint-Venture Partners zurück: „Lösungen sind nur dann möglich, wenn beide JV-Partner gemeinsam den Kompromiss suchen. Somit war es unsere oberste Priorität, schon während der Gründungsphase mit unserem chinesischen Partner Synergien zu suchen. Wie man anhand der Umsatzzahlen sieht, ist uns dies

bisher bestens gelungen.“ An dem Joint-Venture zwischen Daimler und der Beijing Automotive Industries Corp. sind jeweils beide Parteien mit 50 Prozent beteiligt. Mit dieser Konstellation im Rücken werden Daimlers Umsätze im Reich der Mitte auch weiterhin steigen. Gerade in Krisenzeiten hat sich China als Rettungsanker der deutschen Exportwirtschaft erwiesen – ein Umstand, von dem noch mehr deutsche Unternehmen profitieren könnten.

Walker kennt natürlich auch die Probleme, mit denen sich deutsche Unternehmen im Ausland auseinandersetzen müssen: „Die Anforderungen in China sind vielschichtig. Dies fängt bei den kulturellen Unterschieden an, die sich sowohl auf privater als auch unternehmenspolitischer Ebene widerspiegeln. Aber auch der aufwendige Genehmigungsprozess bei der Gründung eines Unternehmens in China stellt oft eine besondere Hürde dar. Zusätzlich ist auch die Sprache eine enorme Herausforderung.“

Laut Walker ist der Erfolg im Auslandsgeschäft nur über ein langfristiges Engagement möglich: „Deutsche und chinesische Geschäftspartner müssen dafür ein gemeinsames Verständnis entwickeln. Das heißt im Endeffekt nichts anderes, als sich genau zu informieren, zuzuhören und so Schritt für Schritt ein vertrauensvolles Verhältnis zum Partner aufzubauen, was besonders in einem Joint-Venture von unschätzbarem Wert ist“. Wie man am Erfolg vieler mittelständischer deutscher Unternehmen sieht, ist dies auch möglich.

Daimler AG*Mercedesstraße 137**70327 Stuttgart**www.daimler.com*

4.6 Zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort

Eberspächer Holding GmbH & Co. KG

Eberspächer zählt weltweit zu den führenden Systementwicklern und -lieferanten für Abgastechnik, Fahrzeugheizungen und Bus-Klimasysteme und engagiert sich zudem in der Fahrzeugelektronik und bei automobilen Bussystemen. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Esslingen wurde 1865 gegründet und befindet sich immer noch zu 100 Prozent in Familienbesitz.

Die Fahrzeugindustrie ist ein internationales Geschäft, weshalb man bei Eberspächer eng mit den großen Automobilherstellern der Welt zusammenarbeitet. Autos werden nah am Absatzmarkt gebaut. Um flexibel auf Kundenanforderungen reagieren zu können, ist Eberspächer in mehr als 20 Ländern mit Tochterunternehmen oder zuverlässigen Partnern präsent: „Uns geht es vor allem darum, optimale Liefer- und Servicequalität sicherzustellen, damit unser Know-how und unsere Produkte stets zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort sind“, sagt Heinrich Baumann, Geschäftsführender Gesellschafter bei Eberspächer.

Bei der Auswahl der Zielländer orientierte man sich bei Eberspächer an der Vorgehensweise der Kunden: „Kriterium waren oft Kundenwünsche und die eigene Vervollständigung des globalen Fertigungsnetzwerkes, um die Kunden global bedienen zu können. Dem voraus ging eine quantitative und qualitative Marktanalyse“, so Baumann. Auslandserfahrung hat man bei dem Familienunternehmen bereits seit mehreren Jahrzehnten. Noch bevor Eberspächer Automobilzulieferer wurde – das heißt, zu einer Zeit als das Unternehmen noch im Glasbau tätig war – wurde 1913 eine Niederlassung in Österreich gegründet. Einer der ersten Auslandsstandorte als Automobilzulieferer war Frankreich Mitte der 1960er-Jahre. Außerhalb der EU wurde zudem 1973 eine lokale Präsenz in Kanada gegründet – ein Indiz dafür, dass bei Eberspächer schon früh die Weichen für den internationalen Erfolg gestellt wurden.

Beim Ausbau des internationalen Netzwerks stieß man in manchen Regionen auch bei Eberspächer auf das klassische Problem kultureller Differenzen, die nur durch eine umfassende Vorbereitung und die Beratung mit lokalen Kontaktpersonen zu bewältigen sind. Ferner nimmt vor allem die Auswahl des geeigneten Geschäftsmodells einen Großteil der Vorbereitungszeit ein, die für ein Auslandsengagement bei Eberspächer

bisher im Schnitt ein bis zwei Jahre betrug: „Ob Joint-Venture oder eigene Tochter, ob reiner Vertrieb oder auch Produktion – nur eine genaue Marktanalyse kann diese Entscheidung beeinflussen“, so Baumann. Die Installation eines guten Managementteams und qualifizierten Personals zur erfolgreichen Umsetzung des Business-Plans stellen eine weitere Herausforderung dar, da laut Baumann gerade vor Ort relativ häufig Mangel an qualifiziertem Personal vorherrsche: „Dieses Problem kann nur über eine sorgfältige Personalauswahl und die enge Anbindung ans Mutterhaus behoben werden.“ Im Falle eines Joint-Ventures sollte gemeinsam mit dem Partner eine Know-how-bezogene Aufgabenverteilung durchgeführt werden. Darüber hinaus sollte man bei Joint-Ventures auf die Möglichkeit einer lokalen Rechtsberatung zurückgreifen, um gewisses Konfliktpotential bereits im Vorfeld verhindern zu können.

Sind die ersten Schritte der Errichtung einer Auslandspräsenz vollbracht, ist es neben dem qualifizierten und lokalen Management insbesondere die spezifisch angepasste, lokale Wertschöpfung, die einen langfristigen Erfolg vor Ort ermöglicht. Dies ist ebenfalls der Grund, weshalb Eberspächer an bestimmten erfolgreichen Standorten mittlerweile auch Teile der Forschung und Entwicklung ausgelagert hat. Der Unternehmenserfolg ist laut Baumann nach wie vor spürbar: „Unsere Erwartungen wurden grundsätzlich erfüllt, wir konnten uns dauerhaft etablieren. Dafür mussten wir jedoch flexibel sein, uns den globalen Gegebenheiten anpassen und besonders in den ersten Jahren das nötige Maß an Ausdauer aufbringen.“

Eberspächer Holding GmbH & Co. KG

Eberspächerstraße 24

73730 Esslingen

www.eberspaecher.com

4.7 Kurzfristige Geschäftsinteressen sind tabu

BASF SE

Die BASF gehört zu den Unternehmen, die bereits seit Jahrzehnten in allen wichtigen Märkten der Welt präsent sind. Im Auslandsgeschäft besitzt der Chemiekonzern eine lange Erfahrung und setzt dabei sowohl auf lokale Produktion, als auch auf reine Vertriebsniederlassungen. „In den wichtigsten Märkten sind wir natürlich mit eigener Produktion vor Ort vertreten, das heißt wir produzieren dort, wo der Kunde ist. 44 Prozent des BASF-Umsatzes wurde 2009 außerhalb Europas erzielt“, sagt Dr. Thorsten Iske, Vice President Wirtschaftspolitik, bei der BASF.

Für den Aufbau einer Produktion oder einer Repräsentanz sind laut Iske lokale Partner notwendig: „Die Auswahl des Partners ist eines der entscheidenden Kriterien und muss deshalb sorgfältig vorbereitet werden. Dies ist ein langwieriger Prozess, an dessen Ende auch eine langjährige Geschäftsbeziehung mit dem Partner steht.“ Da es sich bei der BASF immer um kapitalintensive Investitionen handelt, findet eine genaue Analyse des Marktes in all seinen Facetten statt. „Neben wirtschaftlichen Erwägungen spielen dabei auch politische Aspekte wie Stabilität oder wirtschaftliche Freiheit eine Rolle. Beim letzten Punkt geht es zum Beispiel um die Frage des Patentschutzes. Kurzfristige Geschäftsinteressen dürfen bei einem Auslandsengagement keine Rolle spielen“, so Iske.

Die Vorbereitungszeit für Auslandsaktivitäten beträgt bei der BASF generell mehrere Jahre. Dabei fließen neben den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auch soziokulturelle und politische Gepflogenheiten in die Planung ein. Die Tatsache, dass die BASF als „Global Player“ hier sicherlich weniger Schwierigkeiten als andere Unternehmen hat, relativiert der Wirtschaftspolitiker: „Man sollte diesen Aspekt auch bei einem Unternehmen einer Größe wie BASF nicht unterschätzen. Gerade kulturelle Gewohnheiten sind häufig eng mit der Auswahl von qualifiziertem Personal verknüpft.“

Auf die Frage hin, anhand welcher Kriterien man sich die entsprechenden Zielländer ausgesucht hat und ob man dabei nach einem speziellen Muster vorgegangen sei, erwidert Iske, dass man bei der BASF einen großen Wert auf die Nähe zum Kunden legt und daher vor allem auf eine Präsenz vor Ort achte. Dies geschieht durch lokale Vertriebsgesellschaften,

oft verbunden mit einer lokalen Produktion. „Da chemische Anlagen sehr viel Kapital benötigen, lohnt sich eine lokale Produktion für die BASF erst ab einer bestimmten Marktgröße oder Kundenstruktur für das jeweilige Produkt. Deshalb befinden sich die größten Produktionsstandorte der BASF in der EU, den USA, China oder auch in Brasilien“, so Iske. „Ferner sollte beim Aufbau einer lokalen Produktion auch berücksichtigt werden, ob die Region um das Zielland herum ebenfalls beliefert werden kann. Das heißt, handelspolitische Aspekte wie zum Beispiel Freihandelsabkommen, spielen dabei eine wichtige Rolle.“

Bei einem rohstoffintensiven Industriezweig, wie der Chemiebranche, ist die Versorgung der lokalen Produktion mit Rohstoffen ebenfalls ein wichtiges Kriterium. Zu klären ist laut Iske dabei, ob die Vorleistungsgüter in ausreichenden Mengen vorhanden sind, oder ob diese erst noch zur Weiterverarbeitung importiert werden müssen. Ferner spielt die Infrastruktur des Landes eine wichtige Rolle bei den Logistikherausforderungen.

Bei Großprojekten ist das Potential, auf unerwartete Hürden zu stoßen, relativ hoch. Die langfristigen Erwartungen wurden bei der BASF laut Iske jedoch immer erfüllt: „Das letzte große Auslandsinvestment der BASF fand in China statt. Anhand oben genannter Kriterien wurde dort mit einem lokalen Partner ein chemischer Verbundstandort aufgebaut. Die Erwartungen wurden bisher voll erfüllt. Asien und China tragen heute zu einem wesentlichen Teil des BASF-Umsatzes bei. Zum Erfolg hat die Zusammenarbeit mit dem Partner wesentlich beigetragen. Wir erwarten auch in Zukunft eine positive Entwicklung in der Region. Die BASF baut den dortigen Standort deshalb weiter aus.“

BASF SE*67056 Ludwigshafen**www.basf.com*

4.8 Ein langer Atem ist erforderlich

Endress+Hauser Messtechnik GmbH+Co. KG

Vor mehr als 50 Jahren, genauer am 1. Februar 1953, gründeten der Schweizer Ingenieur Georg H. Endress und der deutsche Bankier Ludwig Hauser im deutschen Lörrach die „L. Hauser KG“, die wenige Jahre später in „Endress+Hauser GmbH“ umbenannt wurde. Endress+Hauser ist mittlerweile einer der international führenden Anbieter von Messgeräten, Dienstleistungen und Lösungen für die industrielle Verfahrenstechnik. Mit mehr als 8.400 Beschäftigten in 40 Ländern erwirtschaftete die Firmengruppe 2008 rund 1,2 Mrd. Euro.

Auf dem Weg zum internationalen Lieferanten von kompletten Automatisierungslösungen nahm man sich bei Endress+Hauser die entsprechende Vorlaufzeit, um einen relativ reibungslosen Markteinstieg gewähren zu können. „Die Vorbereitungszeit für ein Auslandsengagement beträgt bei uns oft mehr als fünf Jahre“, bestätigt Matthias Altendorf, Geschäftsführer bei Endress+Hauser in Maulburg.

Die Standortauswahl für eine neue Betriebsstätte muss sorgfältig geplant werden. „Bei der Entscheidungsfindung setzen wir auf eine eigens entwickelte Entscheidungsmatrix, welche durch die Kompetenz einer lokalen Beratung vor Ort ergänzt wird“, so Altendorf. „Grundsätzlich achten wir auf Faktoren, wie zum Beispiel die Marktgröße, die Chancen der Exportmöglichkeiten, den Zuliefermarkt sowie auf die rechtliche Situation oder die Verfügbarkeit von Fachkräften. Darüber hinaus müssen die Gewerbebauten hohe Qualitätsstandards erfüllen, um den Ansprüchen für unsere Produktion zu genügen. Nicht zuletzt bedarf es einer sorgfältigen und professionellen Auswahl des lokalen Managements. Ohne entsprechende Einbindung der lokalen Mitarbeiter nützen einem auch die besten Leute wenig“, hebt der Geschäftsführer hervor.

Die Entscheidung, neue Märkte im Ausland zu erschließen und weitere Betriebsstätten zu eröffnen, hat in der Regel mehrere Gründe. Die Nähe zum Kunden und weitere Absatzpotentiale stehen dabei ganz oben, da neben den innovativen Produkten auch Dienstleistungen rund um das Thema Messtechnik eine immer größere Bedeutung bekommen. Aber auch neue Möglichkeiten der Beschaffung von Vorprodukten gelten als Faktoren für eine Internationalisierung.

Auf die Frage, mit welchen Herausforderungen man sich in den betreffenden Märkten auseinandersetzen musste, nennt Altendorf vor allem technische Normen sowie lokale Standards für die Automatisierungsbranche, die anfangs ein Hindernis darstellten. „Nach intensiver Auseinandersetzung mit den Regelungen wurden jedoch alle Aktivitäten in Erfolge umgewandelt“, resümiert Altendorf.

Das Familienunternehmen Endress+Hauser existiert als Gruppe mit einem Netzwerk von rechtlich unabhängigen Firmen, die von einer Holding in Reinach (Schweiz) verwaltet und koordiniert werden. Ende 2008 umfasste die Gruppe 86 Unternehmen in 40 Ländern. Anfangs fokussierte man sich auf den amerikanischen Markt, der durch die Freihandelszone NAFTA – welche die USA, Kanada und Mexiko umfasst – gute Chancen für Wachstum bot. Mittlerweile spielen auch die neuen Märkte in Asien und Südamerika sowohl als Absatz- als auch als Zuliefermarkt eine bedeutende Rolle.

Neulingen im Auslandsgeschäft legt Altendorf nahe: „Die richtige Strategie gepaart mit den richtigen Produkten und den richtigen Menschen entscheiden über den Erfolg im Ausland. Und einen langen Atem, den muss man sicherlich auch haben!“

Endress+Hauser Messtechnik GmbH+Co. KG

Colmarer Strasse 6

D-79576 Weil am Rhein

www.de.endress.com

4.9 Gemeinsame Ziele für den gemeinsamen Erfolg

OSKAR MOSER Technische Edelsteine GmbH

Vor über 100 Jahren begann die erfolgreiche Geschichte eines Elzacher Familienbetriebs, der es mit viel Kreativität, Erfindungsgeist und Fleiß zu einer führenden Position auf dem Weltmarkt gebracht hat. Heute zählt die Oskar Moser Technische Edelsteine GmbH in ihrem Bereich zu den Marktführern. 80 Prozent Weltmarktanteil bei Saphirlagern für elektro-mechanische Elektrizitätszähler und ein Exportanteil von über 90 Prozent sind das Ergebnis des seit über einem Jahrhundert praktizierten Qualitätsanspruchs und das Verdienst von über 50 Mitarbeitern, die sich seit jeher dem Streben nach Qualität und Präzision verpflichtet haben.

Seit knapp 15 Jahren ist Oskar Moser auch im Ausland, genauer gesagt in Indien, aktiv. „Im Fokus unserer Aktivitäten Anfang der 90er Jahre stand die wettbewerbsfähige Verlagerung eines Teilsegments unserer Produktion für technische Edelsteine. Hierfür zeigte sich Indien als besonders geeignet, da die Fertigung mechanischer Komponenten in Deutschland aufgrund zu hoher Lohnkosten nicht mehr wettbewerbsfähig war“, berichtet Dr.-Ing. Paul Deister, Geschäftsführer bei Oskar Moser. Nachdem man 1996 das erste Joint-Venture im indischen Bhavnagar gegründet hatte, kam es im Jahre 2000 zu einem zweiten Joint-Venture, diesmal jedoch in Mumbai. Der Standort in Mumbai ist ein Gemeinschaftsprojekt zwischen Oskar Moser, dem italienischen Partner RPC sowie der indischen Firma Industrial Jewels.

Bei der Auswahl des Standorts waren mehrere Kriterien entscheidend. „Wir achteten darauf, ob gut ausgebildete Arbeitskräfte auf dem mechanischen Sektor zur Verfügung standen und ob eine geeignete Infrastruktur zur Fertigung der Komponenten vorhanden war. Wichtig war auch zu wissen, wie aufwändig sich der Know-how-Transfer bei entsprechendem Bedarf gestalten würde und ob ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein auch vor Ort vorherrschte. In unserem Fall wurden unsere Erwartungen dank einer verlässlichen und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem dortigen Geschäftspartner erfüllt“, so Dr. Deister.

Der Geschäftsführer sieht bei Auslandsaktivitäten in der Suche nach einem geeigneten Geschäftspartner vor Ort das größte Problem: „Für uns war es eine große Herausforderung jemanden zu finden, der in der Lage

ist, das entsprechende Management-Team zusammenzustellen und die Aufgaben der Geschäftsleitung vor Ort zu erfüllen. Des Weiteren ist eine persönliche Beziehung zu dem Geschäftspartner aufzubauen. Erst diese Beziehung schafft es, dass Berge versetzt werden können.“

Steht ein Auslandsengagement in der Unternehmensstrategie zur Debatte, so rät Dr. Deister dazu, sich im Vorfeld ausreichend Informationen über Land und Kultur zu beschaffen: „Man benötigt das Interesse für die dortige Kultur, gepaart mit einer ausreichenden Zeitspanne um sich in die Kultur des Landes einfühlen zu können, damit manche Uhren gleich geschaltet werden können.“ Zudem sei die eigene Planung und Strategie des Vorhabens mit firmenfremden Experten des entsprechenden Landes zu beraten. Bei der Auswahl des Geschäftspartners sollte man sich von Beginn an über die gemeinsamen Ziele verständigen, da nur auf diese Weise das Potential für mögliche Konflikte gesenkt werden kann. Als Zeichen des Vertrauens sollte zudem die Geschäftsleitung vor Ort aus der Familie des Geschäftspartners gestellt werden.

OSKAR MOSER Technische Edelsteine GmbH

Freiburger Straße 64

79215 Elzach

www.oskar-moser.de

4.10 Erfolg im Ausland ist Chefsache

C. Melchers GmbH & Co. KG

Die C. Melchers GmbH & Co. KG ist ein traditionsreiches Handelshaus in Bremen, das seit 1806 besteht. Heute umfasst das Unternehmen neben der C. Melchers GmbH & Co. KG mit Niederlassungen in China, Singapur, Malaysia und Philippinen, 22 operativ tätige Tochtergesellschaften in Deutschland und weitere 22 Tochtergesellschaften in Asien und Europa. Insgesamt beschäftigt die Firmengruppe weltweit 1.600 Mitarbeiter, 1.200 davon in Niederlassungen und Büros in Asien, USA und Südafrika. Die Gruppe erzielt jährlich einen Umsatz von rund 325 Mio. Euro. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit des Handelshauses liegt weiterhin beim Chinahandel. Nach Europa werden Konsumprodukte importiert, nach China Werkzeuge, Anlagen und Luxuskonsumgüter exportiert.

Wie bei jedem Handelshaus waren die Motive für ein Auslandsengagement die Erschließung neuer Märkte für den Im- und Export unterschiedlichster Warengüter. „Im internationalen Handel sind wir vor allem im Asiengeschäft mit dem Ausgangspunkt China mehr als 144 Jahre im Geschäft“, berichtet Matthias Claussen, geschäftsführender Gesellschafter bei Melchers. Obwohl man keinen rein ausgelagerten Geschäftsbereich, sondern nur als Exporteur in den Zielmärkten tätig ist, betrug die Vorbereitungszeit für die ausländischen Zielmärkte mehr als fünf Jahre. „Sie müssen verstehen, dass gerade die VR China ein komplexer Markt ist, in welchem der Aufbau von Handelsstrukturen sehr langwierig sein kann. Dies fängt bereits bei der Suche und Auswahl von verlässlichen Handelspartnern an. Ferner ist es die Beschaffung verlässlicher Marktinformationen, die sich für Anfänger oft schwierig gestaltet. Und natürlich sind es gerade die rechtlichen Bedingungen und das Zollsystem, die uns oft schon ein Bein gestellt haben, weil es immer wieder vorkommt, dass sich bestimmte Verordnungen kurzfristig verändert haben“, so Claussen.

Während sich der Handel mit China mittlerweile erfolgreich gestaltet, ist es dem Handelshaus laut Claussen nicht gelungen, die Markterschließung in Indien in ähnlicher Weise voranzutreiben: „Wir haben gar nicht erst versucht, den indischen Markt zu erschließen, da weder ein ausreichender Kundenstamm, noch ein angemessener Bekanntheitsgrad erarbeitet werden konnte. Der Grund liegt schlichtweg darin, dass die Marktgegeben-

heiten vom Ausgangspunkt China stark abweichen.“ Auch die Teilnahme am Intra-Handel in Ostasien hat nur begrenzten Erfolg gebracht, da die Handelsbeziehungen dort von Asiaten, darunter vor allem von Chinesen, beherrscht werden und somit ein Wettbewerb mit ihnen kaum möglich ist. Eines der zentralen Probleme rührt laut dem Geschäftsführer von den vielfältigen Handelshemmnissen her: „Entscheidend ist, wie schnell man lernt, Handelshemmnisse richtig einzuschätzen und schließlich mit Ihnen umzugehen. Heutzutage liegt auch bei Handelsgeschäften der Schwerpunkt nicht mehr im tarifären Bereich an der Grenze, also in Form von Zöllen, sondern bei nicht-tarifären Schranken im Markt selber, wie etwa Produktkontrollen und Handelsbeschränkungen für ausländische Firmen.“

Bei Melchers ist man auf die lange Firmenhistorie besonders stolz. Im Jahre 1866 wurde Melchers (H.K.) Ltd. gegründet, womit sich China zum zentralen Angelpunkt des Firmengeschäftes entwickelte. Die folgenden Jahrzehnte waren eine Periode des ungestümen Wachstums für Melchers in China. Über 2.000 Mitarbeiter wurden in zwölf Niederlassungen und Produktionsstätten in China beschäftigt. Da die Marktöffnung Chinas ab Ende der 1970er Jahre umgehend genutzt wurde, ist Melchers heutzutage im wichtigsten Markt der Zukunft bestens gerüstet.

Zwar seien kurzfristige Erfolge laut Claussen möglich, jedoch eher die Ausnahme. Der Geschäftsführer sieht insbesondere den persönlichen Einsatz als wichtigsten Erfolgsfaktor für das Auslandsgeschäft: „Auch wenn es nicht ohne westliche Ansprechpartner im Asiengeschäft geht, bleibt der Erfolg im Ausland in erster Linie Chefsache! Nur wer sich vor Ort ein Bild über die Situation verschafft, kann auch wirklich wissen, wie und ob ein Auslandsgeschäft tatsächlich praktikabel ist.“

C. Melchers GmbH & Co. KG.

Schlachte 39/40

28195 Bremen

www.melchers.de

4.11 Der Erfolg kommt nicht von selbst

Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ernst & Young ist einer der Marktführer in den Bereichen der Wirtschaftsprüfung, der Steuerberatung, sowie der Risiko- und Managementberatung. Mit 144.000 Mitarbeitern, davon rund 7.100 in Deutschland, ist die Organisation global bestens positioniert.

Die globale Ernst & Young Organisation ist zum Einen aus dem Zusammenschluss von nationalen Prüfungs- und Beratungsgesellschaften unterschiedlicher Länder und zum anderen durch die Gründung von Tochterunternehmen in solchen Ländern entstanden, in denen es keine gewachsene Prüfungsgesellschaft gab. Über die vergangenen Jahre wurden die Ernst & Young Mitgliedsunternehmen in ca. 140 Ländern zu einem globalen Konzern integriert und länderübergreifend in operative Einheiten zusammengefasst. Aus der eigenen Erfahrung im Aufbau einer weltumspannenden Organisation heraus beraten die Partner ihre Kunden bei deren Expansion in andere Länder.

Obwohl man bei Ernst & Young im Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen große Erfahrungen vorweisen kann, ist man auch dort je nach Situation auf diverse Hürden gestoßen, die es anfangs zu bewältigen galt.

„Hauptprobleme sind, den Markt richtig zu verstehen, die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen richtig einzuordnen, die richtigen Türöffner in die maßgeblichen Unternehmen und Behörden zu finden und sehr oft auch die kulturellen Unterschiede zu überbrücken“, erläutert Dr. Herbert Müller, Managing Partner und Vorsitzender der Geschäftsführung bei Ernst & Young Stuttgart, dem deutschen Hauptsitz des Unternehmens.

Auf die Frage hin, nach welchen Kriterien man sich bei Ernst & Young sein Zielland aussucht, betont Müller, dass sein Unternehmen ein unternehmensnaher Dienstleister sei und man seine Kunden bei Expansionen ins Ausland generell begleitet. Trotz anfänglicher Schwierigkeiten in manchen Fällen, zieht der CEO eine positive Bilanz. „Bei den Expansionsaktivitäten wurden meine Erwartungen uneingeschränkt erfüllt, auch wenn es Länder gab, in denen wir mit erheblichen Schwierigkeiten konfrontiert wurden. Man darf nicht unterschätzen, dass es

immer wieder Mitarbeiter gibt, die sich nicht korrekt an das Recht und die Werte des Unternehmens halten“, so Müller.

Erfolg kommt in der Regel nicht von selbst, weshalb auch im Auslandsgeschäft bestimmte Faktoren beachtet werden müssen. So verlässt man sich bei Ernst & Young neben einem zuverlässigen lokalen Management vor allem auf die Integration der Landesgesellschaften in länderübergreifende Einheiten.

Zu Beginn seiner Verantwortung bei Ernst & Young konzentrierte sich der heutige Geschäftsführer auf den Aufbau von Geschäftstätigkeiten in den Ländern des ehemaligen Ostblocks: „Ich persönlich habe mich anfangs zuerst um das Auslandsgeschäft in Tschechien, Ungarn und Polen gekümmert. Der Grund lag darin, dass deutsche Kunden verstärkt in diese Märkte gegangen sind.“

Das Bilden und Pflegen von Netzwerken, der Austausch mit anderen Unternehmen, sowie das Nutzen von Teilnahmen an politischen Delegationsreisen sind laut Müller die entscheidenden Erfolgsfaktoren für die ersten Schritte im Auslandsgeschäft. Diese ließen sich zudem durch die zahlreichen Informationsangebote der IHKs optimal vorbereiten.

Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Mittlerer Pfad 15
70499 Stuttgart
www.de.ey.com

4.12 An erster Stelle steht der Kunde

Scholz & Friends Group GmbH

Eine Ideenwerkstatt, die großen Marken durch ausgezeichnete Kreation und orchestrierte Kommunikation zu maximalem Erfolg verhilft – das ist Scholz & Friends. Seit der Gründung 1981 in Hamburg schreibt die Agentur Erfolgsgeschichte, zunächst in Deutschland, später europaweit. Heute ist Scholz & Friends mit rund 1.000 Mitarbeitern in ganz Europa aktiv.

Aus der Werbeagentur von einst wurde ein Agenturnetzwerk, welches das gesamte Spektrum der Kommunikationsinstrumente anbietet: von klassischer Werbung, Public Relations, Online, Dialog über Event, Design und Architektur bis zu TV-Produktionen.

Dr. Lutz Meyer ist Partner der Scholz & Friends Group und koordiniert viele internationale Projekte und die Zusammenarbeit im Netzwerk. Die Auslandsexpansion lief laut Meyer wie folgt ab: „Zuerst waren wir in deutschsprachigen Ländern und Osteuropa präsent, weil unsere Kunden uns dort sehen wollten. Dann haben wir uns auf die EU-Länder konzentriert, weil Europa auch für unsere Kunden ein wichtiger Markt ist. Im Rahmen einer strategischen Allianz arbeitet Scholz & Friends mittlerweile mit Lowe Worldwide zusammen. Dadurch sind wir in der Lage, unseren Kunden Leistungen auch außerhalb Europas, in 180 Ländern, anzubieten.“

Für viele Unternehmen ist es wichtig, im Bereich Marketing und Kommunikation eine Agentur zu haben, die in Auslandsmärkten ebenso erfolgreich arbeitet wie in Deutschland. Die Herausforderung bestand darin, betreffenden Kunden die passenden Strukturen und entsprechende Services im Ausland zu bieten. Laut Meyer sei dies über Kooperationen mit Partnern im Ausland gelungen: „Durch Partnerschaften haben wir Berater, die sich in den „Meinungsmärkten“ auskennen, die jeweils sehr gute Kontakte zu den Medien haben und über Netze an Dienstleistern verfügen, die wir wiederum für ein erfolgreiches Kampagnenmanagement brauchen.“

Für die Erweiterung des internationalen Agenturnetzwerks wurde nach Agenturen mit Top-Referenzen, hohen internen Qualitätsstandards und dem dazugehörigen adäquaten Personal gesucht, mit denen man gerne arbeitet. „Das war ein schwieriger Auswahlprozess, aber unser Anspruch an Kommunikation ist hoch. Unsere Partner müssen da mitziehen wollen und können, sonst hat es keinen Zweck. Jetzt sind wir im Stande, sowohl

für den deutschen als auch für weltweite Märkte optimale Strategien und kreative Lösungen zu entwickeln, mit denen unsere Kunden dann auch Erfolg haben“, so Meyer.

Beim Aufbau des internationalen Netzwerks sind laut Meyer drei Prinzipien von höchster Bedeutung: „An erster Stelle steht der Kunde, d.h. wir versuchen da zu sein, wo unsere Kunden uns brauchen. Da weisen uns Kunden quasi den Weg. Daraufhin schauen wir uns den Wettbewerb im Ausland sehr genau an und prüfen, ob wir einen Platz für unsere Art der Dienstleistung sehen. Nur wenige Agenturen bieten z.B. alle Kommunikationsinstrumente aus einer Hand an. Damit haben wir oft schon unsere „Nische“ sicher. Gleichzeitig beobachten wir Branchenentwicklungen und gehen in Märkte, die für unsere Kunden attraktiv sind, wie z.B. in Osteuropa oder Russland.“

Der Erfolg bei Scholz & Friends spiegelt sich in den zahlreichen europäischen Vertretungen des Unternehmens wider. Meyer betont, dass dabei jedoch nicht nur die Märkte an sich, sondern gerade die Geschäftsmodelle und die „Köpfe“ dahinter maßgeblich zum Erfolg beigetragen haben: „Der Erfolg im Inland ist meiner Ansicht nach die beste Voraussetzung für den Erfolg im Ausland. Unsere Kampagne „Wir können alles, außer Hochdeutsch“ hat in Deutschland Maßstäbe gesetzt, an die neue Kunden bei uns anknüpfen. Grundsätzlich sollte man sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und diesen Ansatz mit strategischen Partnerschaften erweitern.“ Trotz aller Vorbereitungen und Abwägungen von Chancen und Risiken rät der Geschäftsführer, auch auf das „Bauchgefühl“ zu hören: „Die gesunde Portion Skepsis sollte stets dabei sein, denn wenn man das Gefühl hat, da stimmt etwas nicht, dann stimmt das meistens.“

Scholz & Friends Group GmbH

Wöhlertstraße 12/13

10115 Berlin

www.s-f.com

4.13 Gute Vorbereitung ist die halbe Miete

Morawetz Osteuropa-Serviceleistungen für Markterschließung und Transferhandel (MOST)

Dank überdurchschnittlicher Wachstumsraten bietet der russische Markt deutschen Unternehmen interessante Perspektiven. Die Global Player haben längst reagiert. Anders der Mittelstand: Sprachbarrieren, Mentalitätsunterschiede und fehlende Kontakte vor Ort verhindern noch oft den Weg. Genau an diesem Punkt setzt die Unternehmensberatung MOST mit ihrem Angebot an. Speziell kleinen und mittelständischen Unternehmen wird dabei geholfen, kulturelle Unterschiede zu überwinden. Entsprechend der Philosophie, die sich aus dem russischen Wort "Most", zu Deutsch "Brücke", herleitet, werden die Voraussetzungen für einen reibungslosen Markteintritt geschaffen.

Bei der Auslandserschließung legte Geschäftsführer Bernhard Morawetz schnell seinen Fokus auf Russland: „Der Wachstumsmarkt Russland und dessen russischsprachigen Nachbarstaaten wurde nicht zuletzt wegen deren Wachstumspotential, der Sprache und auch einer persönlichen Affinität zur wichtigsten Region innerhalb unseres Beratungsportfolios.“

Seit 2002 ist das Unternehmen dauerhaft in Russland aktiv und baut das Netzwerk immer weiter aus. Dies passiert aber laut Morawetz nicht immer ohne Rückschläge: „Der Kunde ist überzeugt, der Vertrag ist unterschrieben. Die Ware wird auf den Weg gebracht und siehe da, sie bleibt am Zoll hängen, weil die Dokumente unvollständig sind, Bescheinigungen und notwendige Zertifikate fehlen oder unbekannt sind. Beglaubigungen und Bestätigungen sind nachträglich gegebenenfalls nicht möglich oder verzögern und verteuern die Abwicklung, von der Kundenzufriedenheit ganz zu schweigen, wenn die Ware später als geplant eintrifft und der Kunde Schwierigkeiten mit dem Import hat.“ Daher werden bei MOST bei jedem neuen Lieferland außerhalb der EU möglichst viele unabhängige Informationen über die Import- und Exportformalitäten im Zielland eingeholt. „Positiv haben sich Sprachkenntnisse und interkulturelle Fähigkeiten ausgewirkt. Der Aufbau von partnerschaftlichen Verhältnissen mit Kunden und Netzwerkpartner vor Ort, verlässliche Absprachen und keine unhaltbaren oder unsinnigen Versprechungen waren sicherlich auch hilfreich“, so Morawetz.

Neben den lokalen Gegebenheiten, die zu berücksichtigen sind, sollte man laut Morawetz auch versuchen, mit Service und Beratung zu punkten. Ferner seien Sprachkenntnisse von großem Vorteil: „Man kann von niemanden verlangen, eine neue Sprache kurzfristig zu erlernen, doch wenigstens ein paar Vokabeln wie Grußformeln als „Eisbrecher“ in Landessprache zu lernen und die wesentlichen „Do`s and Don`ts“ parat zu haben, das sollte zu den abzuarbeitenden Pflichtpunkten bei den Vorbereitungen für das Auslandsgeschäft dazugehören. Da ist meines Erachtens auch ein qualifiziertes Training, wie z.B. bei der IHK gut investiertes Geld.“

Bei laufenden Geschäften rät Morawetz dazu, unbedingt die Grundsätze des „ehrbaren Kaufmanns“ zu beachten und keinesfalls zu versuchen, Problemen mit „dinglichen Entscheidungshilfen“ in Form von Korruption aus dem Weg zu gehen. Obgleich dies bedeuten kann, dass Zeitpläne möglicherweise nicht eingehalten werden können oder man auch mal Rechtsmittel nutzen muss, sei dies der Korruption zweifellos vorzuziehen.

Kurzfristige Vertriebsmaximierung und überlegenes Auftreten im Ausland sind häufig kontraproduktiv. Ebenso sind interne Probleme und Zielkonflikte zwischen dem Außendienst und den kaufmännischen Abwicklungsabteilungen zu meiden. Hier helfen interne Schulungen zur Vermittlung von Fachwissen und Erarbeitung von gemeinsamen Lösungen sowie Teamevents zur besseren internen Kommunikation und Zusammenarbeit, damit der Kundenfokus nicht verloren geht.

***Morawetz Osteuropa-Serviceleistungen für
Markterschließung und Transferhandel (MOST)***

Illenbruch 7

33829 Borgholzhausen

www.m-ost.de

4.14 Keine Globalisierung ohne Logistik

DHL Express Germany GmbH

Globalisierung und Logistik – diese zwei Begriffe sind unweigerlich miteinander verbunden. In Zeiten von immer größer und komplexer werdenden Warenströmen, sind die Anforderungen an globale Dienstleister gestiegen. Dieser Tatsache ist sich auch Erich Paulus, Abteilungsleiter der Marketing Services bei DHL Express Germany, mehr als bewusst: „Internationaler Express Service ist ein hoch spezialisierter Service, der gut ausgebildetes Personal zur Umsetzung erfordert. Transportanweisungen müssen weltweit verstanden werden, Zollvorschriften sind zu beachten etc. Wenn lokal nicht genügend Fachkräfte vorhanden sind bildet DHL Express entsprechende Fachleute aus.“

Kaum eine andere Unternehmensbranche hat sich früher mit dem Thema Auslandsexpansion beschäftigt. „In den meisten Fällen ist es die Präsenz der Logistikbranche, die anderen Branchen ein Auslandsengagement erst ermöglicht“, so Paulus. DHL wurde vor 40 Jahren in San Francisco von drei Jungunternehmern gegründet. Seither expandiert das Unternehmen in beispiellosem Tempo. Spätestens mit dem Einstieg durch die Deutsche Post World Net, welche Ende 2002 Alleinaktionärin wurde, hat sich die DHL zu einem international aufgestellten Logistikkonzern entwickelt. Noch im selben Jahr wurde die Expansion des Netzwerkausbaus in Asien vorangetrieben, als man sich mit Cathay Pacific zu einem Joint-Venture auf dem Gebiet der Luftfracht entschied. Mit einer Investitionssumme von 200 Millionen US-Dollar hatte man zudem 2003 ein fünfjähriges Investitionsprogramm für China beschlossen und damit die Weichen für eine dauerhafte Positionierung im bevölkerungsreichsten Land der Erde gestellt. Heute ist DHL der globale Marktführer in der internationalen Express- und Logistikbranche.

Der globale Markt hat veränderte Kundenbedürfnisse mit sich gebracht – sowohl auf globaler als auch auf lokaler Ebene. „Unser Ziel ist eine weltweite Abdeckung aller Länder. Daher ist es das Ziel, alle Lücken zu schließen“, verkündet der Abteilungsleiter. Heute verbindet das internationale Netzwerk von DHL mehr als 220 Länder und Territorien in aller Welt.

Im internationalen Geschäft treten die unterschiedlichsten Probleme auf. Je komplexer die Prozesse, umso größer auch die Gefahr, dass deren

Ablauf ins Stocken gerät. In der Logistikbranche spielt die Infrastruktur daher eine entscheidende Rolle. Ein Express-Transportunternehmen ist darauf angewiesen, die auszuliefernden Waren so schnell wie möglich zum Kunden zu bringen: „Um den unterschiedlichen Bedingungen in den Ländern gerecht zu werden, arbeitet DHL Express wenn möglich im eigenen Netzwerk oder sucht die Kooperation mit flexiblen lokalen Partnern.“ Um einen weltweit effizienten Transportservice anbieten zu können, sind laut Paulus zudem „stabile und möglichst weltweit einheitliche Rahmenbedingungen erforderlich. Bei auftretenden Problemen, wie Krieg oder Unruhen, versuchen wir so lange wie nur möglich den Service für die Kunden aufrecht zu erhalten.“

Der Erfolg im Auslandsgeschäft hängt von vielen Faktoren ab. Paulus rät dabei, „unbedingt auf die strategische Ausrichtung zu achten. Eine gute Kenntnis der Marktgegebenheiten und der Wettbewerbssituation vor Ort sind absolute Grundvoraussetzung, bevor man überhaupt die ersten Schritte wagen sollte.“

DHL Express Germany GmbH

Charles-de-Gaulle-Straße 20

53113 Bonn

www.dhl.de

4.15 Gegenseitiges Vertrauen führt zum Erfolg

Celesio AG

Celesio ist eines der führenden internationalen Dienstleistungsunternehmen in den Pharma- und Gesundheitsmärkten. Der Konzern ist in 26 Ländern tätig, hat rund 47.000 Mitarbeiter und 2009 einen Umsatz von über 21 Mrd. Euro erwirtschaftet.

Rund 2.300 eigene Präsenzapotheken als Teil von Patient and Consumer Solutions bedienen täglich über 550.000 Kunden. Im Großhandel beliefern rund 140 Niederlassungen Tag für Tag mehr als 65.000 Apotheken.

Die globale Präsenz des Celesio-Konzerns zeigt deutlich, dass das Thema Internationalisierung auch im Pharmahandel längst zum „daily business“ gehört, sogar Tradition ist. Schon kurz nach der Gründung im Jahr 1835 hatte der Unternehmensgründer Franz Ludwig Gehe in kleinen Schritten damit begonnen, die Expansion seiner Drogen- und Farbwarenhandlung auch international voranzutreiben.

Hat sich ein Unternehmen dazu entschlossen, erste Schritte im Ausland zu wagen, gilt es sich sorgfältig auf die typischen Probleme in den ausgewählten Zielmärkten vorzubereiten. „Kulturelle Unterschiede, sprachliche Barrieren oder auch zumeist bürokratische Hindernisse sind diejenigen Herausforderungen, auf die unser Konzern in den Jahrzehnten der Internationalisierung traf“, berichtet Dr. Fritz Oesterle, Vorstandsvorsitzender der Celesio AG. „Es ist von enormer Bedeutung, ein gegenseitiges Verständnis zu erarbeiten, d.h. die jeweiligen gesellschaftlichen, also die kulturellen, mentalen, religiösen und historischen Gegebenheiten zu erkennen und zu erlernen, um ein gegenseitiges Vertrauen aufzubauen“, so Oesterle. Der CEO empfiehlt auch, sich durch den Informationsaustausch mit bereits ansässigen Unternehmen fundierte Kenntnisse über die politischen und ökonomischen Gegebenheiten zu erarbeiten: „Ich kann nur dazu raten, an Delegationsreisen von Verbänden oder Kammern teilzunehmen. Es ist sehr lohnenswert, Land und Leute kennenzulernen. Parallel dazu muss man einen kontinuierlichen Dialog mit Politik und Wirtschaft führen, um Verhaltensweisen und Reaktionen frühzeitig zu erfahren.“

Kommt ein potenzielles Zielland in die engere Auswahl der Unternehmensstrategen, so werden bestimmte Fragen aufgeworfen, um den Entscheidungsprozess zu erleichtern: „Es gibt gewisse Grundfragen, die

von unserem Management analysiert werden. Zunächst interessiert es uns, wie die politische Stabilität im betreffenden Land aussieht. Politische Instabilität birgt für unser Geschäft zu viele Risiken, als dass man darüber hinwegsehen könnte, so der Celesio-Chef. „Des Weiteren interessieren uns natürlich auch wirtschaftliche Entwicklungsperspektiven, die in Kombination mit der Bevölkerungsstruktur untersucht werden. Und selbstverständlich möchten wir als Dienstleister im Pharmamarkt natürlich wissen, welches Verhältnis die Menschen zum Thema Gesundheit haben.“

Die Unternehmensexpansion des Konzerns wurde zunächst in Europa vorangetrieben: „Im Sinne unserer Expansionsstrategie setzten wir anfangs darauf, in große europäische Märkte, wie England oder Frankreich zu gehen. Gleichzeitig suchten wir auch stets nach Möglichkeiten, transatlantische Chancen zu nutzen, weshalb wir beispielsweise mittlerweile auch in Kanada oder Brasilien präsent sind.“

Laut Oesterle wurden die Erwartungen seines Unternehmens mehr als erfüllt: „Dass unsere gesetzten Ziele in Erfüllung gegangen sind, verdanken wir der seit 175 Jahren bestehenden exzellenten Reputation unseres Unternehmens und dem partnerschaftlichen Miteinander und Handeln auf gleicher Augenhöhe.“ Zudem sei der Erfolg laut Oesterle nur dadurch zu erreichen, indem man die Motivation der Mitarbeiter erhält, so dass diese auch die Unternehmensidentität nach außen hin wahren.

Celesio AG*Neckartalstraße 155**70376 Stuttgart**www.celesio.com*

4.16 Ausdauer und Geduld zahlen sich aus

bw engineers GmbH

Deutsche Ingenieurskunst ist im Ausland gefragt. Ein Grund dafür, weshalb vor mehr als zwei Jahren die beratenden Ingenieure der Ingenieurkammer Baden-Württemberg zu einer sechstägigen Wirtschaftsdelegationsreise nach Saudi Arabien aufbrachen. Aus der Initiative heraus haben sich mittlerweile 25 Beratende Ingenieurbüros zum Netzwerk bw engineers zusammengeschlossen. bw engineers stellt dabei ein Konsortium aus mehreren baden-württembergischen Ingenieurbüros Beratern der Ingenieure dar, die zusammen 800 Planer und Ingenieure aus den Bereichen Projektmanagement, Vermessung, Geotechnik, Städte- und Landschaftsplanung aber auch aus Infrastruktur, Siedlungswasserwirtschaft, Gebäudetechnik und Tragwerksplanung vereinen. bw engineers kann so ein komplettes Leistungsspektrum der Bauplanung anbieten.

Saudi-Arabien wird in den nächsten Jahren mehrere Billionen Euro in die weitere Entwicklung des Landes, insbesondere in den Ausbau der Infrastruktur investieren. Die bw engineers haben diese Chance genutzt und bereits verschiedene Projekte umgesetzt. Auf diese Weise war man in der Lage, sich ein erhebliches Marktpotential zu erschließen.

Diese Marktpotentiale werden die bw engineers ausbauen. Auf der jüngsten Delegationsreise von Wirtschaftsminister Ernst Pfister unterzeichneten die bw engineers ein weitreichendes Kooperationsabkommen mit einem der führenden Planungsbüros im Königreich Saudi-Arabien. Der Geschäftsführer von bw engineers, Dipl.-Ing. Josef Linder, sieht diesen Schritt als wesentlichen Eckpfeiler für die weitere Expansion, da somit der zeitintensive Aufbau lokaler Verbindungen verkürzt werden konnte. Flankiert werden die Maßnahmen durch die Entsendung eines bw engineers Repräsentanten nach Saudi-Arabien.

Dadurch wird nicht nur die Zusammenarbeit der beiden Kooperationspartner erleichtert. Auf diese Weise können auch Erstkontakte zielgerichteter geknüpft und zugleich eine erste Standortanalyse vor Ort durchgeführt werden. Da die persönlichen Kontakten gerade im arabischen Raum von enormer Bedeutung sind, spielt die lokale Vertretung eine zentrale Rolle für den Ausbau der Aktivitäten der bw engineers.

Die Erwartungen wurden bisher erfüllt, was der Geschäftsführer auf die gute Vorbereitung und die ausgezeichnete fachliche Zusammensetzung des Netzwerkes zurückführt: „Wir haben von Anfang an darauf geachtet, dass nur innovationsstarke und motivierte Ingenieurbüros im Netzwerk aufgenommen wurden.“ Denn die saudischen Auftraggeber sind anspruchsvoll und erwarten für die Projekte mit den deutschen Planungspartnern höchste Innovationskraft. Diese danken die Kunden mit guter Zahlungsmoral und dem Vertrauen, die deutschen Ingenieure in absolute Prestigeobjekte wie der Erstellung eines Verkehrsmasterplanes für die heilige Stadt Mekka hauptverantwortlich miteinzubeziehen.

bw engineers GmbH

Obere Waldplätze 13

70569 Stuttgart

www.bw-engineers.com

4.17 Ein zusätzliches Standbein in Krisenzeiten

Rießler Vertriebs GmbH

Seit über 40 Jahren existiert die Firma Rießler in Wolpertshausen im Landkreis Schwäbisch Hall. Eine der Kernkompetenzen bei Rießler ist die Erstellung von Arbeitsplätzen. Dabei wurde die Produktpalette des Unternehmens im Laufe der letzten Jahre stetig erweitert. Mittlerweile reicht diese von Büromöbeln, über Bad-, Küchen und Wohneinrichtungen bis hin zur Sicherheitstechnik. Ein weiterer Bereich, in dem sich die Rießler Vertriebs GmbH spezialisiert hat, ist die Entwicklung moderner Werkstoffe, darunter vornehmlich die Veredelung einer speziellen Gipsfaserplatte, die in der Industrie und im Gewerbebau verwendet wird. Hier wird großer Wert auf den Brandschutz in Kombination mit Funktionalität und Design im Innenausbau gelegt.

Ausgestattet mit einem modernen Maschinenpark ist das Unternehmen in der Lage, seinen Kunden ganzheitliche Lösungen, von der Planung über die Gestaltung bis hin zum fertigen Endprodukt anzubieten. Besonders stolz ist man bei Rießler auch auf den Global Connect Award, den Außenwirtschaftspreis zur Global Connect Messe in Stuttgart, den das Unternehmen 2008 in der Kategorie „Newcomer“ erhielt.

Mit dem Thema Internationalisierung beschäftigen sich zumeist Großunternehmen, die neben ihrem in der Regel bereits bekannten Namen, auch auf die notwendigen Ressourcen zurückgreifen können. Umso erstaunlicher ist es, dass immer mehr kleine Unternehmen die Möglichkeiten für ein Auslandsengagement nutzen. „Es ist ganz klar, auch wir als Kleinunternehmen versuchen, neue Absatzmöglichkeiten im Ausland zu erschließen, um nicht zuletzt ein zusätzliches Standbein in Krisenzeiten zu haben“, bestätigt Markus Rießler, Geschäftsführer der Rießler Vertriebs GmbH.

Rießler selbst verfügt über keinen Geschäftsbereich im Ausland, d.h. dass man vorerst rein als Exporteur tätig ist. Bei der Erschließung neuer Märkte wählte das Kleinunternehmen den klassischen Weg: „Wir entschieden uns zunächst dafür, deutschsprachige Märkte wie in Österreich, der Schweiz, Südtirol oder Luxemburg zu bearbeiten, da unterschiedliche Sprachen generell das größte Hindernis beim Aufbau grenzüberschreitender Geschäftsbeziehungen sind“, so Rießler. Ein weiteres Hindernis stellt

der Zugang zu deutschen Finanzierungsquellen dar, bei dem kleine Unternehmen häufig benachteiligt werden, da sie häufig mit einer niedrigeren Eigenkapitalquote größere Risiken tragen.

Das Unternehmensmanagement achtete darauf, sich potentielle Zielländer zu suchen, in denen hohe Qualitätsansprüche existieren, eine insgesamt stabile politische Lage vorherrscht und in denen vor allem die entsprechenden EU-Vorschriften, sofern es Länder innerhalb der EU sind, exakt eingehalten werden. Nach Rießler sind es oft „die neuen EU-Länder, in denen viele EU-Normen und Bezeichnungen noch nicht bekannt sind, bzw. sich erst allmählich etablieren müssen. Gerade hier sollte man eindringlich auf das Einhalten der Normen bestehen, da nur mit gewissen Standards langfristige Geschäftskontakte entstehen können.“ Ferner rät der Geschäftsführer die Kontaktpflege mit Besuchen zu intensivieren und in persönlichen Gesprächen eventuelle Probleme oder auch weitere Kooperationsmöglichkeiten zu erörtern.

Auf die Frage welches nach seiner Meinung die wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein Auslandsgeschäft seien, betont Rießler, dass es vorwiegend auf die Qualität und die sprichwörtliche deutsche Pünktlichkeit und Termintreue seiner eigenen Produkte ankommt: „Wenn dies alles stimmt, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass auch längerfristige Geschäftsbeziehungen entstehen können. Dennoch sollten bei aller Euphorie klare und detaillierte Absprachen getroffen werden. Ich kann nur empfehlen, bei fortgeschrittenen Geschäftsgesprächen zu versuchen, seine eigenen AGBs durchzusetzen.“

Rießler Vertriebs GmbH

Süßwiesenstraße 10

74549 Wolpertshausen

www.riessler.de

4.18 Orgeln für die Welt

Waldkircher Orgelbau Jäger und Brommer

Seit im Jahr 1799 Matthias Martin den Orgelbau in Waldkirch begründete, werden in der Stadt im Breisgau ohne Unterbrechung Orgeln produziert. Fast 200 Jahre später, genauer gesagt im Jahr 1988, gründeten die beiden Orgelbaumeister Heinz Jäger und Wolfgang Brommer die gemeinsame Orgelbauwerkstatt Waldkircher Orgelbau Jäger & Brommer.

Eine überaus erfolgreiche Zusammenarbeit begann und schon bald reihte sich Auftrag an Auftrag. Inzwischen sind Orgeln aus der Werkstatt Jäger & Brommer rund um den Globus gefragt. Aufträge für Orgelneubauten und für Restaurierungen historischer Instrumente, kommen aus ganz Europa, aus China, Taiwan, Japan, Korea und den USA. Im Jahr 2007 wurde die „Meisterwerkstatt für Orgelbau Jäger & Brommer“ als erster Handwerksbetrieb mit dem „Preis der Deutschen Außenwirtschaft“ ausgezeichnet.

Auch in spezielleren Wirtschaftszweigen wie dem Musikinstrumentenbau stellen häufig Sprachprobleme anfangs eine große Hürde für das Auslandsgeschäft dar. Laut Orgelbaumeister Wolfgang Brommer kann es durchaus vorkommen, dass sich die anfängliche Partnersuche vor Ort je nach Land zu einem kleinen Abenteuer entwickelt: „Vor allem wenn es sich um exotische Sprachen wie Japanisch oder Chinesisch handelt, gestaltet sich Anbahnung von Kontakten mitunter äußerst schwierig.“ Das „Vor-Ort-Sein“, so betont der Orgelbaumeister, sei jedoch unvermeidbar: „Wir mussten viel Zeit und Geld in Messebesuche investieren, was so nicht immer für kleinere Betriebe möglich ist.“ Durch die systematische Analyse und Auswertung von Fachmessen und Förderprogrammen, wie beispielsweise dem „Gateway to Japan“-Programm der EU, konnte jedoch gezielt geplant werden, wohin die Auslandsreisen des Kleinunternehmens gehen sollten. „Indem wir uns Informationen von Förderstellen und auch branchenfremden Firmen vor Ort einholten, gelang es uns auch schließlich, zuverlässige Handels- und Logistikpartner zu finden“, so Brommer.

Laut Brommer hat sich innerhalb des asiatischen Wirtschaftsraums insbesondere Japan als wichtiger Abnehmer entwickelt: „Der Anspruch der Japaner an Musikinstrumente ist sehr hoch. Daher gilt es in unserem Bereich als Auszeichnung, wenn eine deutsche Werkstatt in Japan bauen

darf. Die Strategie dahinter ist, den heimischen Markt stabil zu halten, um mit Referenzen aus dem Ausland zu beweisen, dass unsere Qualität stimmt.“ Die konsequent handwerklich saubere Arbeit in Technik und klanglicher Ebene waren und sind der Garant für die gesunde Auftragslage. Neben der VR China, in der ebenfalls viele Orgeln für Konzertsäle und Kirchen benötigt werden, verzeichnet auch der koreanische Orgelmarkt ein hohes Wachstum.

Die Erwartungen und Ziele des Unternehmens sind voll erfüllt worden. „Wir haben uns dauerhaft etabliert. Die Qualität unserer Orgelinstrumente hat technisch und klanglich überzeugt. Die Empfehlungsschiene zieht derzeit und auch dass wir in Japan Referenzen haben und eine gute Servicelinie mit verlässlichem Partner aufgebaut haben, stimmt uns auch für die Zukunft positiv“, so Brommer.

Es gibt wenige Fälle, in denen es Unternehmen in kurzer Zeit gelang, Erfolge im Ausland zu erzielen. Wolfgang Brommer spricht aus Erfahrung: „Die meisten Interessenten unterschätzen, dass eine große Zeitinvestition notwendig ist. Daher mit Geduld und langen Zeitvorgaben den Markt konsequent mit all den auch bei uns gegebenen Notwendigkeiten, also Messeauftritten, Mailing-Aktionen oder der klassischen PR-Arbeit in der Landessprache angehen.“ Übersetzungen sollten laut Brommer grundsätzlich von einem Einheimischen übernommen werden, da ein Landsmann der jeweiligen Nation meist besser über bestimmte Gegebenheiten als das Übersetzungsbüro informiert ist. Dies gelte auch für den eigenen Internetauftritt, der landestypisch in der jeweiligen Sprache umgesetzt und möglichst auch im Land selbst gehostet werden sollte.

Waldkircher Orgelbau Jäger und Brommer

Gewerbekanal 3

79183 Waldkirch

www.jaegerbrommer.de

4.19 iMOVE - Training made in Germany

iMOVE

Vor dem Hintergrund globaler Märkte und zunehmend wissensbasierter Gesellschaften weltweit wandeln sich die Anforderungen an die berufliche Qualifikation der Beschäftigten ständig. Daher wird die strategische Entwicklung qualifizierten Personals weltweit immer wichtiger. Nur die qualitativ hochwertige Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter kann die Produktivität und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in der globalen Wirtschaft langfristig garantieren. Berufliche Bildung sichert auch die Beschäftigungsfähigkeit und die zukünftigen Karriereaussichten der Arbeitskräfte und trägt zur nachhaltigen sozialen Stabilität ganzer Nationen bei.

Im globalen Bildungsmarkt entwickelt sich die berufliche Bildung aus Deutschland zur begehrten Ware. Deshalb wurde im Jahr 2001 die Initiative iMOVE vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) ins Leben gerufen. Ziel von iMOVE ist es, die Internationalisierung beruflicher Bildungsdienstleistungen aus Deutschland voranzutreiben und deutsche Weiterbildungskompetenz auf den Auslandsmärkten besser zu positionieren.

Mit iMOVE steht sowohl deutschen Anbietern als auch ausländischen Nachfragern von Bildungsdienstleistungen ein zentraler Ansprechpartner zur Verfügung. iMOVE unterstützt mit 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die vorwiegend mittelständischen deutschen Unternehmen bei der strategischen Planung und Realisierung ihres Engagements im Ausland mit einem umfangreichen Service. Mit dem Slogan „Training – Made in Germany“ wirbt iMOVE im Ausland für deutsche Kompetenz in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

In Seminaren und Workshops von iMOVE haben deutsche Weiterbildungsanbieter Gelegenheit, sich gezielt über attraktive Märkte zu informieren. Sie lernen ausländische Bildungssysteme in ihren kulturellen Rahmenbedingungen kennen. Dabei stehen ihnen auslandserfahrene Referenten mit Rat und Tat zur Seite. Die Länder-Seminare konzentrieren sich auf Regionen mit großem Marktpotential. Sie ermöglichen die eingehende Vorbereitung auf Gespräche mit ausländischen Partnern. Die Workshops liefern viele praktische Tipps zu unternehmensinternen Voraussetzungen, Markteintrittsstrategien und erfolgreichem Marketing im Ausland.

Mit interessierten Bildungsanbietern unternimmt iMOVE Delegationsreisen in Länder mit hohem Qualifizierungsbedarf, teilweise in Begleitung hochrangiger Vertreterinnen und Vertreter des Bundesbildungsministeriums. So gewinnen die deutschen Unternehmer tiefe wirtschaftliche, bildungspolitische und kulturelle Einblicke. Und sie erhalten wichtige, konkrete Impulse für ihr Engagement im Ausland.

Die enge Anbindung von iMOVE an das Ministerium ermöglicht den Besuch ausländischer Fachministerien und den direkten Austausch mit hochrangigen Entscheidungsträgern in Behörden, Unternehmen, lokalen Wirtschaftsverbänden und Bildungseinrichtungen. Eingebunden sind zudem deutsche Institutionen im Ausland wie die deutschen Auslands-handelskammern und Botschaften. Weitere typische Bestandteile der Delegationsreisen sind Präsentationen auf Fachmessen, Berufsbildungs-Workshops, Kooperationsbörsen und Konferenzen. Dabei bieten sich vielfältige Möglichkeiten der Marktrecherche und -beobachtung sowie der Kooperationsanbahnung.

Das deutschsprachige Internetportal von iMOVE enthält rund 750 verschiedene Seiten mit knapp 3.000 Medien wie Bildern, Pdf-Dateien und Videos. Zudem hat iMOVE ein Portal für ausländische Interessenten aufgebaut, in dem die Informationen in Englisch, Arabisch, Chinesisch, Deutsch, Russisch, Französisch und Spanisch verfügbar sind. Auch die iMOVE-Weiterbildungsdatenbank ist mehrsprachig. Sie bietet den Unternehmen Gelegenheit, ihr Firmenprofil und ihre international verfügbaren Weiterbildungsangebote weltweit zu präsentieren. Für Anbieter und Interessenten ist die Nutzung kostenlos.

iMOVE*Robert-Schuman-Platz 3**53175 Bonn**www.imove-germany.de*

5 **Megatrend** **Internationalisierung**

5. Megatrend Internationalisierung

Momentan sind Aussagen, wie „China ist der Wachstumsmarkt“ oder „Indien ist der neue aufstrebende Markt“ in aller Munde. Doch zählten nicht auch schon die osteuropäischen Länder oder Lateinamerika zu „den“ neuen Märkten?

In der öffentlichen Wahrnehmung unterliegt auch die Außenwirtschaft gewissen Trends. Doch was ist mit anderen Ländern und Märkten? Sind diese nicht mehr attraktiv oder wettbewerbsfähig?

Diese und ähnliche Fragen waren der Ausgangspunkt für eine genauere Betrachtung der Situation. Ziel war es langfristige Tendenzen in der Entwicklung einzelner Länder zu erkennen. Dabei wurden die betreffenden Länder nicht nur anhand ihrer absoluten, sondern auch anhand der relativen Entwicklung zueinander untersucht. Im Folgenden zeigt der Going International Markets Index (GIM-Index) die durchschnittliche Entwicklung der betrachteten Länder seit 1998 und die Schätzungen von Außenwirtschafts-Experten bis zum Jahr 2011. Die relative Betrachtung der Länder zueinander zeigt der Going International Country Index (GIC-Index).

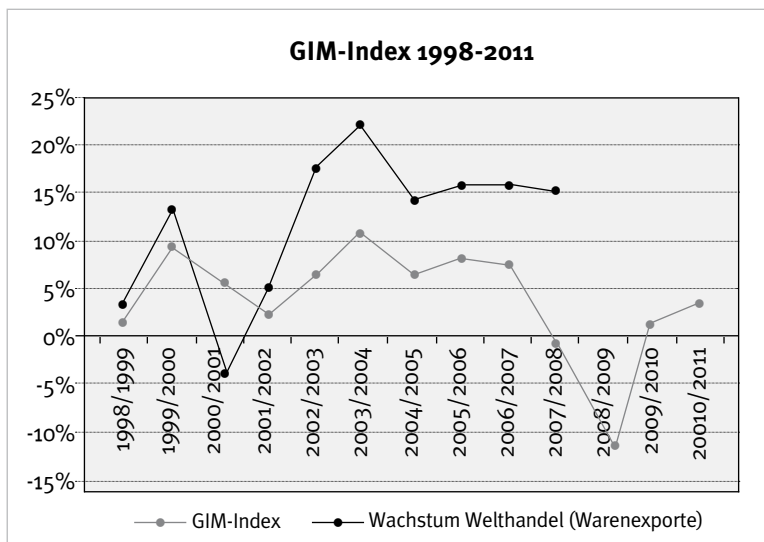
5.1 Going International Markets Index (GIM-Index)

Methodik

Betrachtet werden die Länder Brasilien, China, Frankreich, Großbritannien, Indien, Japan, Polen, Russland, USA und die Vereinigten Arabischen Emirate im Zeitraum zwischen 1998 und 2011. Die einzelnen Länder werden hinsichtlich verschiedener Faktoren jeweils zu den Vorjahreswerten in Relation gesetzt, wobei die verglichenen Faktoren vier unterschiedlichen Bereichen zugeordnet werden können. Unter die wirtschaftliche Bewertung fallen klassische makroökonomische Größen, wie Bruttoinlandsprodukt, Direktinvestitionen und Handelsströme. Daneben werden die Bewertungen internationaler Institutionen (z.B. Länderrankings und politische Rahmenbedingungen) und die gesellschaftliche Struktur (z.B. Bevölkerungswachstum) aufgenommen. Ein besonderer Aspekt ist die

Einbeziehung der Sichtweisen deutscher Unternehmer und Außenwirtschaftsspezialisten. Zugrundeliegende Daten, die in der Vergangenheit liegen wurden aus den angegebenen Quellen entnommen.¹⁰ Für Daten, die bei Redaktionsschluss noch nicht vorlagen, wurden zum Teil Prognosen aus den angegebenen Quellen oder Schätzwerte der Autoren eingefügt. Die einzelnen Faktoren innerhalb der vier Bewertungsfelder werden nach subjektiver Einschätzung der Autoren gewichtet. Dabei fallen 50 Prozent der erreichbaren Punkte auf die wirtschaftliche Bewertung. Die unternehmerische Sichtweise fällt mit 22,5 Prozent in die Gesamtgewichtung, während auf die internationale und gesellschaftliche Bewertung 20 bzw. 7,5 Prozent entfallen. Die einzelnen Landeswerte werden anschließend gewichtet und aufsummiert, bevor ein gleich gewichteter Durchschnitt aller zehn Länder gebildet wird.

Im folgenden Schaubild ist die Wachstumskurve des GIM-Indexes (Going International Markets Index) abgebildet. Gleichzeitig wurde diese mit den Wachstumswerten des Welthandels ergänzt.¹¹ Es wird jeweils das



Quelle: World Trade Organisation (WTO)/IHK Region Stuttgart

¹⁰ Die Auflistung aller für den Indikator verwendeten Quellen ist im Abkürzungsverzeichnis einsehbar.

¹¹ Die Berechnung erfolgte anhand der Export-Werte des Welthandels der WTO.

Wachstum im Vergleich zum Vorjahr dargestellt. Hierbei wird deutlich, dass beide Kurven relativ ähnlich verlaufen, sich jedoch die Intensität der Ausschläge nach oben oder unten jeweils unterscheidet. Dies liegt daran, dass neben dem Welthandel eine Reihe weiterer Einzel-Faktoren mit in den Index einfließen. In der Index-Betrachtung lässt sich die Entwicklung der Weltwirtschaft anschaulich nachvollziehen und rückverfolgen.

Im Jahr 1998/1999 kam der Indikator, aufgrund der Asien-Krise, von einem eher niedrigen Niveau. Die Asienkrise hatte zahlreiche Gründe, schlussendlich ausgelöst wurde sie durch die Freigabe des Wechselkurses des thailändischen Baht. Insbesondere die Tiger und Panther-Staaten¹² waren von dieser Krise betroffen. Das wirtschaftliche Vorankommen dieser Länder sollte über die folgenden Jahre hinweg stark beeinträchtigt sein. Auch die bereits schwelende japanische Wirtschaftskrise wurde durch die Asienkrise intensiviert. Das nach dem Ende der Sowjetunion wieder erstarkte Russland wurde durch diese Ereignisse ebenfalls beeinflusst. Sowohl der wirtschaftliche als auch der politische Einfluss Russlands in der Region wurden nachhaltig geschwächt. Die westlichen Industriestaaten waren von diesen krisenhaften Ereignissen letztendlich nur peripher betroffen.

Im Jahr 1999/2000 konnte der GIM-Index im Vergleich zum Vorjahr ein gutes Wachstum erzielen und sich um sieben Prozentpunkte steigern. Diese positive Entwicklung wurde durch den zunehmenden IT-Boom, der von den USA ausging, gestützt. Auslöser des Booms waren die hohen Gewinnerwartungen, die durch neue technologische Entwicklungen in der IT-Branche entfacht wurden. Die sich seit den 90er Jahren entwickelnde New Economy fand nach ihrer Boomphase im Jahr 2001 jedoch ein abruptes Ende, da sich abzeichnete, dass die zum großen Teil überbewerteten Unternehmen die Gewinnerwartungen in absehbarer Zeit nicht erfüllen können.

Der GIM-Index spiegelt diese Entwicklung ebenfalls wider; von 1999/2000 auf 2000/2001 fiel der Index um knapp vier Prozentpunkte. Der Welthandel brach sogar noch stärker ein, um fast 17 Prozentpunkte und rutschte in den negativen Bereich ab. Dieser Abwärtstrend setzte sich noch bis 2001/2002 fort. Anschließend konnten für 2002/2003 und 2003/2004 jedoch wieder sehr gute Wachstumswerte verzeichnet werden. In der zweijährigen Boomphase legte der GIM-Index insgesamt um neun

¹² Tigerstaaten: Südkorea, Taiwan, Singapur, Sonderverwaltungszone Hongkong
Pantherstaaten: Indonesien, Thailand, Malaysia, Philippinen

Prozentpunkte zu. Der Welthandel konnte im gleichen Zeitraum sogar ein zweistelliges Wachstum verzeichnen.

Ab dem Jahr 2004/2005 schwächten sich die überdurchschnittlich guten jährlichen Wachstumsraten im GIM-Index leicht ab. Für 2005/2006 konnte dann wieder eine leichte Steigerung gemessen werden. Erst 2006/2007 stand die Trendwende an, ausgelöst durch die Niedrigzinspolitik der US-Zentralbank FED, die seit dem Platzen der Dotcom-Blase betrieben worden war. Mit dem Ziel die Immobilienwirtschaft zu stützen und die Gesamtwirtschaft zu stimulieren, führte die Zinspolitik jedoch zu einer Überbewertung zahlreicher US-Immobilien, welche das Entstehen einer weiteren Blase zufolge hatte. Im Frühsommer 2007 hatte die US-Immobilienkrise, auch als Subprime-Krise bekannt, ihren Lauf genommen.

Die wirtschaftlichen Verflechtungen gingen allerdings viel weiter als bis dato bekannt. Durch internationale Verkäufe der Schuldverschreibungen waren die Gläubiger amerikanischer Immobilienbesitzer mittlerweile indirekt auch auf der ganzen Welt verteilt. Als die Kredite aufgrund steigender Zinsen nicht mehr bedient werden konnten, musste eine Vielzahl von Banken und Versicherungen hohe Kreditausfälle verzeichnen. Nachdem zunächst nur die Finanzwirtschaft von den Folgen der Immobilienkrise betroffen war, hatte diese seit Ende 2008 auch begonnen, sich auf die Realwirtschaft auszuwirken. Infolgedessen kam es zu einem weltweiten Einbruch der Nachfrage, wodurch schließlich die tiefste Rezession, seit dem Ende der Weltwirtschaftskrise 1929, ausgelöst worden war. Mit dem Beginn der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise lässt sich im Index ein sehr deutlicher Abwärtstrend feststellen, der 2006/2007 beginnt, sich 2008/2009 noch weiter verschärft und zu einem Indextiefstwert von minus elf Prozentpunkten führt. Die Krise hat das Folgenpotential einer global vernetzten Welt verdeutlicht – sobald einer der großen Wirtschaftsböcke in die Rezession fällt, hat dies grundsätzlich maßgebliche Auswirkungen auf die Weltwirtschaft. Allerdings ist zu beachten, dass auch der umgekehrte Effekt der Fall sein kann. Wechselseitige Verflechtungen sollten deshalb keineswegs als negativ angesehen werden. Sie stellen vielmehr eine logische Weiterentwicklung der Weltwirtschaft dar, welche schon weit vor der Industrialisierung begonnen hat und noch lange nicht abgeschlossen ist.

Für die Jahre 2010 und 2011 werden laut Schätzungen ein wieder ansteigender Indexwert und somit auch eine Erholung der Weltwirtschaft

prognostiziert. Auch wenn das Niveau vor der Krise vorerst wohl nicht erreicht werden kann, wird bereits für 2009/2010 gegenüber 2008/2009 ein enormer Wachstumswert – um 12 Prozentpunkte – im Index erwartet. 2010/2011 soll dieser weiter wachsen, wenn auch deutlich geringer.

5.2 Going International Country Index (GIC-Index)

Positionierung aller Länder im GIC-Index*

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	US	US	US	GB	FR	FR	US	GB	GB	GB	AE	AE	US	US
2	GB	GB	GB	US	GB	GB	GB	US	US	FR	GB	US	FR	AE
3	FR	FR	FR	FR	US	US	FR	FR	FR	AE	FR	FR	AE	FR
4	PL	JP	JP	AE	CN	AE	CN	AE	PL	US	US	GB	GB	CN
5	AE	PL	CN	PL	PL	CN	AE	PL	CN	PL	PL	PL	CN	PL
6	JP	CN	AE	CN	AE	PL	PL	JP	AE	JP	JP	CN	PL	GB
7	CN	AE	PL	JP	JP	JP	JP	RU	IN	RU	CN	JP	JP	JP
8	RU	RU	RU	RU	RU	RU	RU	CN	RU	CN	RU	IN	IN	IN
9	IN	IN	IN	IN	IN	IN	IN	IN	JP	IN	IN	BR	BR	BR
10	BR	BR	BR	BR	BR	BR	BR	BR	BR	BR	BR	RU	RU	RU

* Indexbezeichnungen im Abkürzungsverzeichnis (S. 217)

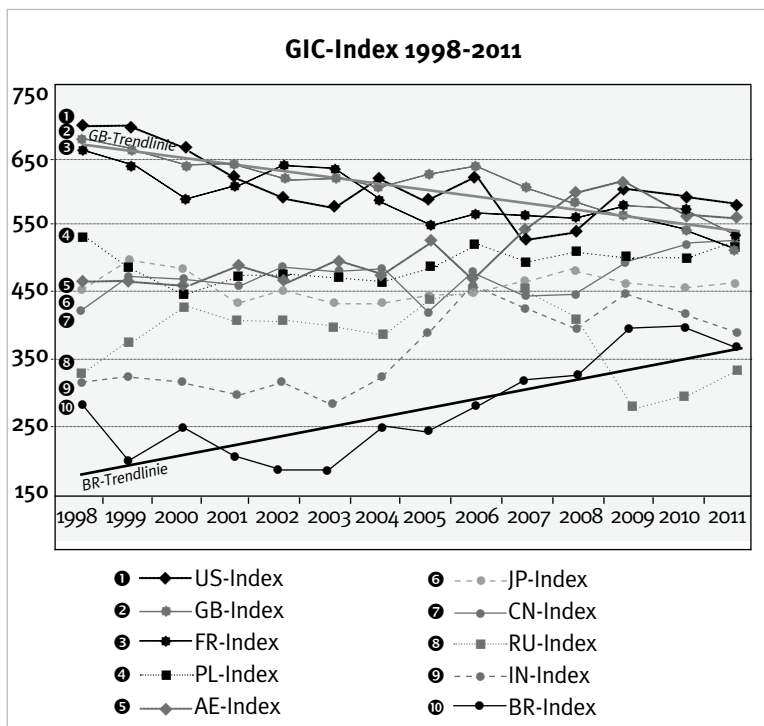
Methodik

Betrachtet werden die Länder Brasilien, China, Frankreich, Großbritannien, Indien, Japan, Polen, Russland, USA und VAE im Zeitraum zwischen 1998 und 2011.

Die einzelnen Länder werden hinsichtlich verschiedener Faktoren jeweils jahresweise miteinander verglichen und relativ zueinander bewertet, wobei die verglichenen Faktoren vier unterschiedlichen Bereichen zugeordnet werden können. Unter die wirtschaftliche Bewertung fallen klassische makroökonomische Größen, wie Bruttoinlandsprodukt, Direktinvestitionen und Handelsströme. Daneben werden die Bewertungen internationaler Institutionen (z.B. Länderrankings und politische Rahmenbedingungen) und die gesellschaftliche Struktur (z.B. Bevölkerungswachstum) aufgenommen. Ein besonderer Aspekt ist die Einbeziehung der

Sichtweisen deutscher Unternehmer und Außenwirtschaftsspezialisten. Zugrundeliegende Daten, die in der Vergangenheit liegen wurden aus den angegebenen Quellen entnommen. Für Daten, die bei Redaktionsschluss noch nicht vorlagen, wurden teilweise Prognosen aus den angegebenen Quellen und teilweise Schätzwerte der Autoren eingefügt.

Die einzelnen Faktoren innerhalb der vier Bewertungsfelder werden nach subjektiver Einschätzung der Autoren gewichtet. Dabei fallen 50 Prozent der erreichbaren Punkte auf die wirtschaftliche Bewertung. Die unternehmerische Sichtweise fällt mit 22,5 Prozent in die Gesamtgewichtung, während auf die internationale und gesellschaftliche Bewertung 20 bzw. 7,5 Prozent entfallen. Um die Gesamtentwicklung eines Landes relativ zu den anderen neun Ländern zu erhalten, werden die gewichteten Punkte eines Landes pro Jahr aufsummiert.¹³



Quelle: IHK Region Stuttgart

¹³ Die Auflistung aller für den Indikator verwendeten Quellen ist im Abkürzungsverzeichnis einsehbar.

Weltkarte zum GIC-Index

Betrachtet werden die Länder Brasilien, China, Frankreich, Großbritannien, Indien, Japan, Polen, Russland, USA und VAE im Zeitraum zwischen 1998 und 2011.



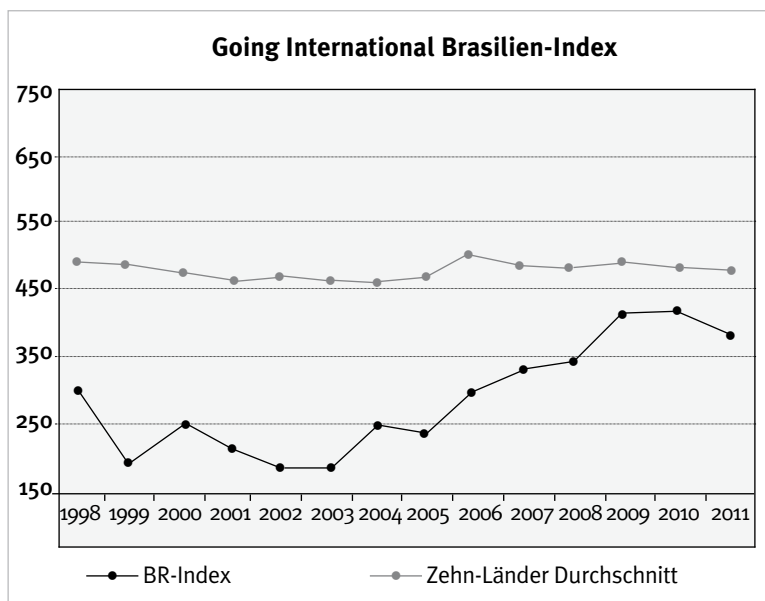


Der GIC-Index besteht aus den zehn einzelnen Länder-Indizes. Die Einzelbestandteile eines jeden Länderindex werden jeweils relativ zu den neun Vergleichsländern betrachtet. Somit ergibt sich hier kein absolutes sondern ein relatives Ranking. Dieses bildet die Rangfolge der zehn betrachteten Länder untereinander für jedes einzelne Jahr von 1998 bis 2008 ab. Bei den Jahren 2009 bis 2011 handelt es sich um Prognosewerte.

Bei der Betrachtung der zehn Länder-Indizes im Vergleich wird deutlich, dass sich über die Jahre hinweg Vertreter der Industriestaaten (Großbritannien, USA, Frankreich) und Vertreter der Entwicklungs- und Schwellenländer (Brasilien, Indien) zunehmend angenähert haben. In der vorliegenden Grafik (siehe Seite 161) sind zwei Trendlinien eingezeichnet, jeweils für das über den gesamten betrachteten Zeitraum durchschnittlich stärkste sowie schwächste Land. Großbritannien konnte von 1998 bis 2011 durchschnittlich die beste Entwicklung verzeichnen, während Brasilien im gleichen Zeitraum durchschnittlich den schwächsten Rangplatz eingenommen hat. Es ist deutlich zu erkennen, dass die Entwicklungs- und Schwellenländer ihre Indexwerte zunehmend steigern konnten, während die Indexwerte der Industrienationen abgenommen haben; somit hat sich der Abstand der betrachteten Länder nach Indexwerten im Laufe der Jahre immer stärker verkleinert.

Brasilien

Im vorliegenden Indikator werden keine absoluten Werte aufgezeigt, d.h. die verschiedenen Bestandteile des Indikators werden jeweils in Relation zu den neun Vergleichsländern betrachtet und bewertet.



Quelle: IHK Region Stuttgart

Auf den ersten Blick bildet das flächenmäßig fünftgrößte Land der Erde im Zehn-Länder-Vergleich klar das Schlusslicht. Zwischen 1998 und 2008 bleibt Brasilien auf dem zehnten Platz im Gesamtindikator der vorliegenden Untersuchung.

Der Zeitraum des Indikators startet 1998. Zu diesem Zeitpunkt litt Brasilien stark unter den Auswirkungen der Asienkrise, die die Finanzmärkte weltweit ins Wanken brachte. Neben Chile, das mit seinen hohen Kupferexporten nach Asien direkt tangiert ist, gilt dies für den Markt Brasiliens besonders. Die Aktienkurse fast aller Staaten Lateinamerikas stürzten ab, in Brasilien jedoch war der Einbruch am größten: In nur sieben Tagen fiel der

Börsenkurs um 30 Prozent; einer der weltweit schärfsten Kursstürze in der Geschichte des Landes.

Im vorliegenden Indikator zeigt sich der wirtschaftliche Einbruch zwischen 1998 und 1999 unter anderem im sinkenden Indikatorwert der Direktinvestitionen und beim Einbruch des Indikatorwerts Bruttoinlandsprodukt. Diese starken Rückgänge müssen jedoch im Hinblick auf die Entwicklungen der neun Vergleichsländer betrachtet werden. Eine Erholung der Wirtschaftskraft Brasiliens beginnt mit dem Jahr 2003 – relativ gesehen zu den neun Vergleichsländern. Einen gewichtigen Anteil daran hat das ehrgeizige Wirtschaftsprogramm „*Avançar Brasil*“, das zwischen 2000 und 2003 positive Entwicklungen im Sozialbereich, Infrastrukturmaßnahmen und eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit des Produktivsektors auf den Weg brachte. Im Indikator zeigen sich diese Investitionen für das Jahr 2003 gegenüber 2002 in einem Plus des Indikatorwerts der ausländischen Direktinvestitionen und des Handelsvolumens.

Weitere Zuwächse verzeichnet Brasilien durch das Wirtschaftsförderungsprogramm im Bereich Infrastruktur, das sich auf die Bereiche Kommunikation, Straßenbau und Häfen richtete. Die größten Fortschritte machte das Land in diesen Jahren im Bereich der Internetkommunikation: Zwischen 1998 und 2003 ist der Anteil der Internetnutzer von einem Prozent der Bevölkerung (1998) auf 13 Prozent (2003) gestiegen. Auch bei den Mobiltelefonen ist in diesen Jahren ein Sprung zu verzeichnen: Kamen 1998 auf 100 Einwohner vier Mobiltelefone, lag diese Zahl 2003 bereits bei 26: Damit war statistisch gesehen ein Viertel der Bevölkerung mobil erreichbar.

Die Wirtschaftsentwicklung Brasiliens verlief 2004 bis 2008 relativ positiv. Die weltweiten Exporte zogen zwischen 2004 und dem Eintreten der Weltwirtschaftskrise im Jahr 2008 sichtlich an. Ebenso wuchsen die Importe zwischen 2004 und 2008 stark: Das Importvolumen konnte sich in diesen vier Jahren fast verdreifachen und stieg von 66 Milliarden US-Dollar (2004) auf 182 Milliarden US-Dollar (2008).

Die Prognose für das Land fällt positiv aus. Offenbar setzen Geschäftsleute ihre Hoffnungen in die unternehmerische Zuversicht und Dynamik Brasiliens. Relativ betrachtet scheint Brasilien gestärkt aus der Krise hervorzugehen und konnte im Jahr 2009 zum ersten Mal den letzten Rang der bewerteten Länder verlassen. Auch wenn Brasilien in 2010 und 2011 wieder an relativer Attraktivität verliert, kann es sich dennoch in beiden Jahren vor Russland platzieren.

China

Im vorliegenden Indikator werden keine absoluten Werte aufgezeigt, d.h. die verschiedenen Bestandteile des Indikators werden jeweils in Relation zu den neun Vergleichsländern betrachtet und bewertet.



Quelle: IHK Region Stuttgart

Während China im GIC-Index ab dem Jahr 1998 vom siebten Rang jedes Jahr kontinuierlich einen Platz aufstieg (mit zwei Ausnahmen 2001 und 2003), rutschte es 2005 und 2007 ins letzte Drittel im Zehn-Länder-Ranking ab. Doch von diesen negativen Entwicklungen konnte sich das Land beide Male wieder erholen. Seit 2007 arbeitete sich China erneut jedes Jahr einen Indikatorrang nach dem anderen nach oben. Durchschnittlich ist über die betrachteten Jahre eine leicht positive Entwicklung zu beobachten. China ist ein Land der Superlative: Die älteste lebende Hochkultur der Erde, das drittgrößte Land, der bevölkerungsreichste Staat unserer Erde – und mittlerweile ist China die drittgrößte Volkswirtschaft und drittgrößte

Handelsnation der Welt. Das Land befindet sich mitten in einem tiefgreifenden gesellschaftlichen, ökonomischen und sozialen Wandel. Die vor ca. 30 Jahren begonnene Reform- und Öffnungspolitik hat zu einem außerordentlich schnellen Wirtschaftswachstum geführt, das sich auch im vorliegenden Indikator niederschlägt.

Von der 1997/1998 herrschenden Asienkrise war China kaum betroffen. Der Zugang zu Devisen war bis Mitte der 90er Jahre streng kontrolliert und so war das ausländische Kapital vor allem in Form von Direktinvestitionen vorhanden. Dieses konnte aus China nicht so schnell abgezogen werden, wie aus anderen asiatischen Ländern und die negativen Auswirkungen der Asienkrise konnten sich so nicht unmittelbar auf China durchschlagen. Zusätzlich konnte China neben der geringeren Auslandsverschuldung und dem niedrigeren Haushaltsdefizit deutlich größere Devisenreserven als andere asiatische Staaten vorweisen. Die asiatische Finanzkrise führte allerdings zu einer sinkenden Güternachfrage aus dem asiatischen Ausland.

Auffälligstes Merkmal der positiven wirtschaftlichen Bewertung Chinas in den Jahren 1998 bis 2004 war das rasant wachsende Handelsvolumen. Bis zu 35 Prozent Steigerung innerhalb eines Jahres (2003/2004) verzeichnete China in diesen Jahren beim weltweiten Export. Auch das Handelsvolumen mit Deutschland wuchs in diesem Zeitraum außerordentlich stark. Mit ein Grund für die positive Entwicklung ist sicherlich auch der Beitritt Chinas zur World Trade Organisation (WTO) im Jahr 2001. Im Zuge dessen kam es zu einer weiteren Marktöffnung. Der relative Offenheitsgrad konnte im Indikator kontinuierlich zulegen und ein immer stärkerer Zufluss an ausländischem Kapital etablierte China als „Werkbank der Welt“.

Zwar konnte im Jahr 2005 zum dritten Mal in Folge ein zweistelliges Wirtschaftswachstum verzeichnet werden, doch vor allem das Importvolumen konnte nicht mehr so enorm wachsen wie in den Vorjahren und auch die Befragung der deutschen Unternehmer zeigte ein weniger positives Bild. Zudem mehrten sich die Anzeichen für eine Überhitzung der Wirtschaft. Im Going International Country Index wird dies durch das Abrutschen vom vierten auf den achten Platz deutlich.

Im Jahr 2006 konnte China jedoch wieder eine positive Entwicklung verzeichnen, wobei vor allem der Indikatorwert des weltweiten Handels deutlich zunahm. China erreichte damit wieder annähernd das Niveau von 2004 und arbeitete sich auf den fünften Platz im Gesamt-Länderranking vor.

Für die Jahre 2007 und 2008 erfolgte dann ein leichter Abwärtstrend, der sich im Zehn-Länder-Ranking durch einen Absturz auf den achten Platz ausdrückt, wobei China sich bereits 2008 wieder einen Rang hocharbeiten konnte. Im Jahr 2007 führte außerdem der Skandal um verseuchtes Kinderspielzeug zeitweise zu einem Exporteinbruch in einzelnen Branchen, langfristig hatte dies jedoch keine Auswirkungen.

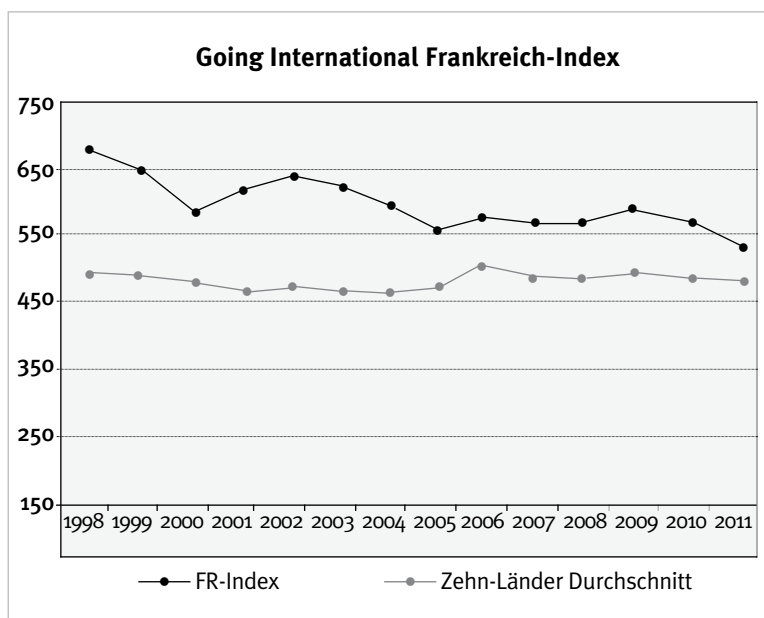
Das Erdbeben in Sichuan im Mai 2008 und die Unruhen in Tibet hatten kaum Einfluss auf die Wirtschaft des gesamten Landes und auch von der weltweiten Wirtschaftskrise war noch nichts zu spüren; von dieser wurde China erst 2009 erfasst. Es gab starke Exporteinbrüche und einige Fabriken mussten geschlossen werden. Doch China konnte von einer starken Binnennachfrage und einem immensen Konjunkturpaket (13 Prozent des BIP) profitieren. Das Land konnte in der Wirtschaftskrise nicht nur ansehnliche Wachstumsraten erzielen, sondern eroberte sogar zum ersten Mal den Titel des „Exportweltmeisters“.

Laut Prognose wird die Wirtschaftsentwicklung Chinas für die Jahre von 2009 bis 2011 (sowohl in absoluten Zahlen, als auch in Relation zu den neun Vergleichsländern) ziemlich positiv verlaufen. Daran dürfte sich auch nichts ändern, wenn China durch eine Währungsaufwertung an internationaler Wettbewerbsfähigkeit einbüßt. Sollte der enorme Rohstoffhunger auch in Zukunft gestillt werden können, wird die weiterhin verfolgte „Go West“ Strategie der Pekingener Regierung den Wirtschaftsaufschwung weiter in die Mitte des Landes vorantreiben und vielleicht auch das Stadt-Land-Gefälle mindern können. Problematisch scheint der Aufbau von Überkapazitäten in einzelnen Bereichen (z.B. Stahl, Aluminium, Zement), der unter anderem durch partielle Subventionierung und den Nachfragerückgang auf den Exportmärkten zurückzuführen ist. Auch die ökologischen Herausforderungen müssen in Zukunft stärkere Berücksichtigung finden.

Im Gesamt-Länder-Ranking wird sich China dennoch kontinuierlich verbessern und 2011 voraussichtlich den vierten Platz unter den zehn betrachteten Ländern erreichen.

Frankreich

Im vorliegenden Indikator werden keine absoluten Werte aufgezeigt, d.h. die verschiedenen Bestandteile des Indikators werden jeweils in Relation zu den neun Vergleichsländern betrachtet und bewertet.



Quelle: IHK Region Stuttgart

In der Gesamtbetrachtung befindet sich Frankreich, zweitgrößter Markt in der europäischen Union, im Zehn-Länder-Vergleich in den Jahren 1998 bis 2008 durchgängig im oberen Drittel. Die wirtschaftliche Entwicklung zwischen 1998 und 1999 verlief relativ stabil und gleichmäßig, ein leichter Abwärtstrend war jedoch bereits vor dem Indikatoreinbruch im Jahr 2000 spürbar. In den beiden darauf folgenden Jahren ging es langsam wieder aufwärts, doch ab dem Jahr 2003 war die Indikatorentwicklung erneut vom Abwärtstrend geprägt. Da die wirtschaftliche Situation Frankreichs im Vergleich zu den anderen neun Ländern jedoch besser war, konnte Frankreich

im Zehn-Länder-Ranking in den Jahren 2002 und 2003 den ersten Platz einnehmen und Großbritannien sowie die USA auf die Folgeplätze verdrängen. Ab 2004 belegte Frankreich den dritten Rang im Ländervergleich und erreichte im Jahr 2005 seinen bis dahin tiefsten Indikatorwert. Geringe Veränderungen sorgten anschließend dafür, dass Frankreich den dritten Platz – im Jahr 2007 sogar den zweiten – inne hatte.

Insgesamt betrachtet ist die wirtschaftliche Entwicklung Frankreichs im Zehn-Länder-Vergleich über die letzten zehn Jahre von einem leichten aber stetigen Abwärtstrend geprägt. Der Indikator für Frankreich fiel im Zehn-Jahresvergleich von 669 Punkten im Jahr 1998 auf 570 Punkte im Jahr 2008. Seinen Tiefpunkt erreichte er im Jahr 2005 mit nur 558 Punkten. Da die anderen Länder jedoch auch wirtschaftlich schwierige Zeiten durchlebten, konnte sich Frankreich im Zehn-Länder-Vergleich durchgängig auf den oberen Plätzen halten. In den Jahren 2001, 2002 und 2006 verzeichnete der Indikator sogar eine positive Steigung im Vergleich zum Vorjahr.

Mitte der 90er Jahre waren die Zeiten in Frankreich unruhig; Ende 1995 gab es eine große Streikwelle im öffentlichen Dienst, die das Land lahmlegte und auch die Wirtschaft mit den Nachbarstaaten beeinträchtigte. Zu Beginn der Indikatorbetrachtung wurde dieser Abwärtstrend beibehalten und drückte sich im Jahr 1999 besonders im relativ zu den Vergleichsländern fallenden Indikatorwert des BIP und des weltweiten Handels – im Vergleich zum Vorjahr – aus. Im Jahr 2000 verzeichnete der Indikator dann einen sehr starken Einbruch und fiel von 644 auf 587 Punkte. Besonders nahm der Indikatorwert für Direktinvestitionen ab. Die Werte des BIP, des weltweiten Handels und der Importe aus Deutschland entwickelten sich laut Indikator ebenfalls negativ, obwohl sich nach absoluten Zahlen alle genannten Werte gesteigert haben. Die Wachstumsraten der einzelnen Faktoren waren damit offensichtlich durchschnittlich höher als in Frankreich.

In den Jahren 2001 und 2002 konnte laut Indikator ein deutlicher Aufwärtstrend verzeichnet werden, der anfangs besonders durch den wachsenden Wert des BIP, sowie enorme Wachstumsraten beim Indikatorwert der weltweiten Exporte im Jahr 2001 erreicht wurde. Im darauf folgenden Jahr 2002 war es vor allem der Wert für das Wachstum der Direktinvestitionen, der deutlich zulegte. Auch der Indikatorwert der Importe weltweit und aus Deutschland entwickelte sich positiv. Dank

dieser guten Entwicklung konnte sich Frankreich im Jahr 2002 im Zehn-Länder-Ranking erstmals den obersten Platz sichern und diesen auch zwei Jahre lang halten.

In den folgenden Jahren verschlechterte sich die wirtschaftliche Lage. Das Wirtschaftswachstum flachte ab, die Verschuldung stieg an und das Defizit überstieg die EU-Grenze von drei Prozent des BIP vier Jahre in Folge. Im Jahr 2003 leitete die EU-Kommission ein Defizitverfahren gegen Frankreich ein, dieses wurde aufgrund der Stabilisierung im Jahr 2006 jedoch wieder eingestellt. In den Jahren 2004 und 2005 nahm der Indikatorwert für Frankreich leicht ab, trotzdem konnten die Franzosen den dritten Platz im Zehn-Länder-Ranking verteidigen. Bei der Indikatorbetrachtung zeichnete sich im Jahr 2006 ein positives Bild ab, da der Indikator im Vergleich zum Vorjahr eine Steigerung von 558 auf 573 Punkte verzeichnen konnte. Dies lag vor allem an dem wieder anziehenden Indikatorwert der Direktinvestitionen, des BIP sowie der Exporte nach Deutschland.

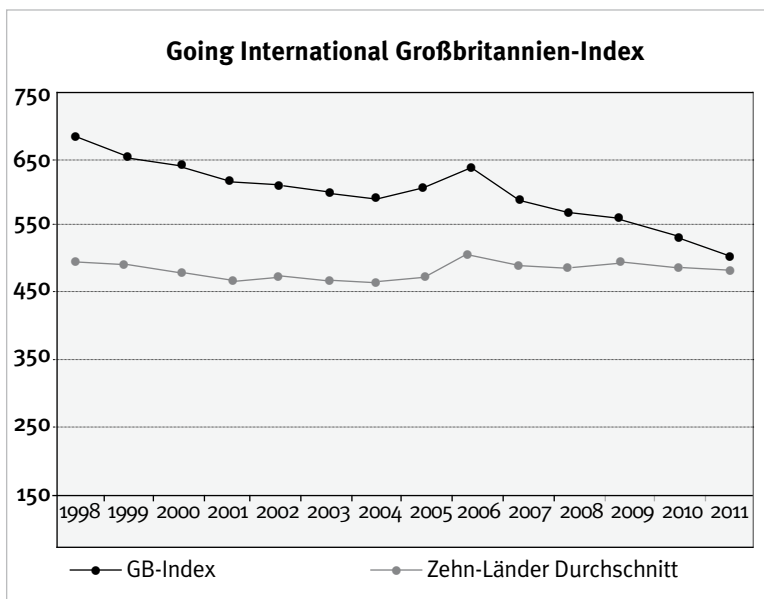
Während die wirtschaftliche Lage relativ zu den Vergleichsländern im Indikator im Jahr 2007 stabil blieb, wurde Ende 2008 auch Frankreich von der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise erfasst. Noch Ende des Jahres wurden die ersten Interventionspakete verabschiedet um den Banken- und Immobilienbereich zu unterstützen. Auch Maßnahmen wie Kurzarbeit wurden von vielen Betrieben genutzt.

Betrachtet man die absoluten Zahlen des französischen BIP, sind diese in der Zehn-Jahresbetrachtung stetig gewachsen. Die Handelsbilanz des zweitgrößten Exportlandes Europas entwickelte sich in den letzten Jahren immer defizitärer. Während die Lage 1999/2000 noch ausgeglichen war, entwickelten sich anschließend die Exporte langsamer als die Importe.

Für das abgeschlossene Jahr 2009 wurden für Frankreich steigende Indikatorwerte der Direktinvestitionen, des BIP und des weltweiten Handels sowohl für Importe als auch für Exporte prognostiziert. Das Land wird sich laut Schätzungen im Zehn-Länder-Ranking in etwa auf dem Niveau der letzten Jahre bewegen und weiterhin einen der oberen Ränge belegen. Für die Jahre 2010 und 2011 werden in der relativen Betrachtung jedoch stärkere Einbußen erwartet, vor allem im Bereich der Direktinvestitionen und des weltweiten Handels.

Großbritannien

Im vorliegenden Indikator werden keine absoluten Werte aufgezeigt, d.h. die verschiedenen Bestandteile des Indikators werden jeweils in Relation zu den neun Vergleichsländern betrachtet und bewertet.



Quelle: IHK Region Stuttgart

Großbritannien, der größte Inselstaat Europas und drittbevölkerungsreichstes EU-Mitglied, verzeichnete in den Jahren 1998 bis 2008 im Zehn-Länder-Vergleich eine sehr positive Entwicklung. Betrachtet man Großbritanniens Index separat von der Rangposition im Vergleich zu den neun anderen Ländern, so lässt sich feststellen, dass die über die vergangenen zehn Jahre verzeichnete Wirtschaftsentwicklung Großbritanniens im Indikator einen stetigen Abwärtstrend aufwies, der nur in den Jahren 2005 und 2006 einen leichten Aufschwung zuließ. Während Großbritannien von 1998 bis 2000 den zweiten Rang belegte; landete es 2001 an der Spitze im Zehn-Länder-Ranking, die es jedoch bereits 2002 bis einschließlich

2004 wieder abgeben musste. Erst ab dem Jahr 2005 bis einschließlich 2007 konnte Großbritannien die Führung zurückgewinnen. Durch die beginnende Weltwirtschaftskrise fiel das Land im Jahr 2008 wieder auf den zweiten Rang, konnte sich jedoch weiter im oberen Feld behaupten.

In der Gesamtbetrachtung sank der Indikatorwert Großbritanniens von 683 Punkten im Jahr 1998 auf 573 Punkte im Jahr 2008. Im Gesamt-Länder-Ranking der zehn betrachteten Länder konnten die Briten jedoch durchgängig an der Spitze mithalten und sich jeweils den ersten oder zweiten Platz sichern.

Während der Wert für das BIP Großbritanniens relativ zu den Vergleichsländern seit Beginn der Indikatorbetrachtung von 1998 bis einschließlich 2000 sank, konnten im Jahr 2001 erstmals positive BIP-Werte verzeichnet werden. Ebenso positiv entwickelten sich im Jahr 2002 die Handelszahlen. Diese gute Entwicklung schlug sich auch auf die Rangfolge im Zehn-Länder-Ranking nieder; im Jahr 2001 stieß Großbritannien bis an die Spitze des Gesamt-Länder-Rankings vor.

Von 2002 bis 2004 fiel Großbritannien auf den zweiten Platz im Zehn-Länder-Vergleich – in diesem Zeitraum verschlechtern sich auch die Werte der Handelszahlen im Indikator – bevor sich das Land 2005 im Länder-Ranking wieder hocharbeiten konnte und erneut die Spitzenposition einnahm. Besonders ordentlich entwickelten sich in den Jahren 2005 und 2006 die Direktinvestitionen und der weltweite Handel. Obwohl Großbritannien auch 2007 noch den ersten Rang im Gesamt-Länder-Ranking einnahm, entwickeln sich zu diesem Zeitpunkt die Indikatorwerte Großbritanniens bereits wieder schlechter. Lediglich die Werte des Handels mit Deutschland, konnten positiven Zuwachs verzeichnen. Absolut betrachtet sahen die Handelszahlen allerdings etwas anders aus; Steigerungen konnten zwar auch erzielt werden, allerdings fielen diese wesentlich geringer aus.

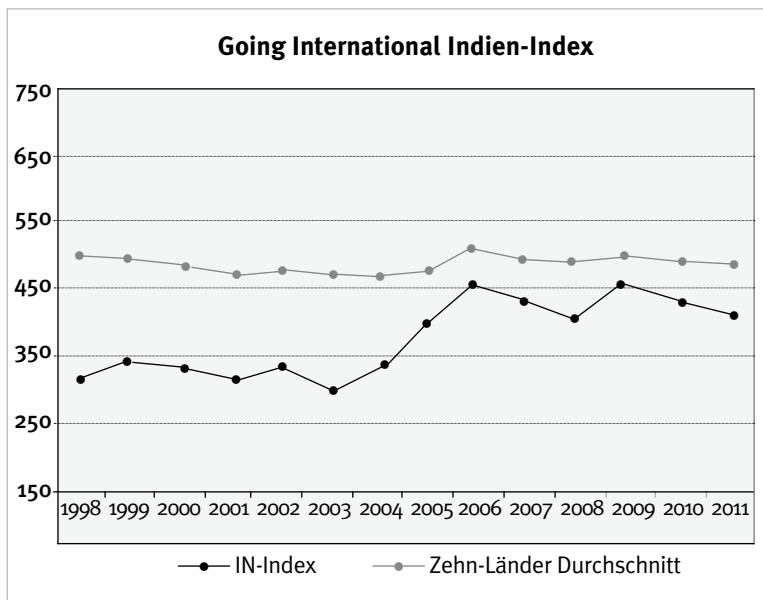
Im Jahr 2008 wurde die britische Wirtschaft stark von der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise getroffen. Da der Finanzsektor in Großbritannien eine sehr große Bedeutung hat und um die zehn Prozent des BIP ausmacht, wurde die Gesamtwirtschaft stark geschwächt. Viele große Banken gerieten in Schwierigkeiten und wurden infolge dessen privatisiert. Bis jetzt haben die Finanzspritzen der britischen Regierung im Herbst 2009 nicht die erhoffte Wirkung erbracht. Der Kreditstau hält an, die Banken verleihen nicht.

Dass die britische Wirtschaft sehr hart von der Finanz- und Wirtschaftskrise getroffen wurde zeigt auch die unternehmerische Bewertung in Going International. Laut dieser bewerteten die befragten deutschen Unternehmen bereits seit den Jahren 2006 die Geschäftsperspektive schlechter als der Durchschnitt der Vergleichsländer.

Laut Prognose wird die britische Wirtschaft noch eine Weile benötigen um sich wieder zu erholen. Für das abgeschlossene Geschäftsjahr 2009 soll sich der Indikatorwert des weltweiten Handels ordentlich gesteigert haben. Für die Jahre 2010 und 2011 sind die Einschätzungen jedoch schlechter, es wird relativ zu den Vergleichsländern jeweils von einem Negativwachstum ausgegangen. Der Wert des Handels Großbritanniens mit Deutschland soll bereits 2009 zugenommen haben und im Jahr 2010 abermals wachsen. Für 2011 wird jedoch auch hier mit keinem weiteren Wachstum gerechnet. Insgesamt wird für Großbritannien im Zehn-Länder-Ranking für die kommenden Jahre ein klarer Abstieg zugunsten der VAE und Chinas erwartet. Über alle Jahre hinweg betrachtet liegt Großbritannien allerdings durchschnittlich auf dem 1. Platz der zehn bewerteten Länder.

Indien

Im vorliegenden Indikator werden keine absoluten Werte gezeigt, d.h. die verschiedenen Bestandteile des Indikators werden jeweils in Relation zu den neun Vergleichsländern betrachtet und bewertet.



Quelle: IHK Region Stuttgart

„Einheit in der Vielfalt“ – so könnte man Indien beschreiben, denn Sprachen, Religionen, Landschaften – alles ist in diesem Land in mannigfaltiger Ausführung vertreten. Das siebtgrößte Land der Erde wird zumeist als Schwellenland und mitunter auch als die kommende Wirtschaftsmacht bezeichnet. Im vorliegenden Indikator nimmt Indien im Gesamtvergleich der zehn Staaten stets einen der hinteren Plätze ein. Zwischen 1998 und 2005 bleibt Indien auf dem Indikator-Rang neun. 2005 nähert sich das Land der Gruppe an, das heißt, dass Indiens Wirtschaft – im direkten Vergleich mit jedem der neun anderen Staaten – ab 2005 stark gewachsen ist. Und doch behielt Indien auch 2005 noch den neunten Platz innerhalb des Zehn-Länder-Rankings, weil zum gleichen Zeitpunkt die meistens Vergleichsländer

2005 ebenfalls positive Wirtschaftsentwicklungen aufwiesen. 2006 gelang Indien der Sprung auf Platz sieben, womit es Russland, Japan und Brasilien hinter sich ließ. 2007 und 2008 verzeichnete der Indikator für Indien einen leichten Rückgang auf der Indikatorskala – allerdings bleibt das Land auf einem deutlich höheren Niveau als zwischen 1998 und 2004. Indien gehört aber insgesamt betrachtet zu den klaren Indikator-Aufsteigern.

Zu Beginn der 90er Jahre prosperierte Indien unter der Einwirkung von wirtschaftlichen Reformen. Der heutige Premierminister Manmohan Singh öffnete Indien in den vergangenen 15 Jahren zunehmend gegenüber dem Ausland mit einer Liberalisierungspolitik. Beim ersten Jahresschritt von 1998 zu 1999 verbesserte sich Indien bei der gesamten wirtschaftlichen Bewertung. Ausschlaggebend dafür sind Zuwächse beim weltweiten Handel und die deutlich geringere Inflationsrate, demgegenüber stehen relative Rückgänge bei den Direktinvestitionen, dem Offenheitsgrad Indiens und bei der Warenausfuhr nach Deutschland.

Die Jahre 2000 und 2001 weisen hinsichtlich der wirtschaftlichen Bewertung Indiens einen zwei Jahre dauernden Tiefpunkt auf – im Vergleich zu den neun anderen untersuchten Ländern des Indikators. Ähnlich verhält es sich beim Indikator-Kriterium weltweiter Handel: Obwohl Indien sein Export- und Import-Volumen von 1999 auf 2000 um rund sieben bzw. rund fünf Milliarden US-Dollar steigerte, kann Indien im Zehn-Länder-Vergleich nicht mit dem Level der anderen mithalten. Deutlich positiver wirkt sich die unternehmerische Bewertung aus: Der AHK-Expertenindex stuft die indische Wirtschaft im Millenniumsjahr 2000 mit der Bestnote ein, 2001 bewertet der AHK-Expertenindex Indien noch mit der zweitbesten Note.

Ab 2002 konnte Indien die Höhe der Direktinvestitionen in das Land von Jahr zu Jahr weiter ausbauen, bis 2005 wurden hier Zuwächse um rund fünf bis sechs Milliarden US-Dollar pro Jahr verzeichnet. Auch das BIP Indiens wuchs um rund fünf bis über neun Prozent jährlich. Doch im Zehn-Länder-Vergleich bedeuten diese Zuwachsraten keinen Höhenflug – die Vergleichsländer haben zum gleichen Zeitpunkt ebenfalls an wirtschaftlicher Fahrt gewonnen. Die indische Wirtschaft kann mit diesem positiven Verlauf des BIP und der Direktinvestitionen – wie auch mit dem Handel in die ganze Welt und dem bilateralen Warenaustausch mit Deutschland – an Gesamtindikatorpunkten zulegen. Seinen neunten Platz im Indikatorranking behält es bis 2005 trotz allem. 2006 schafft

Indien, das von Wirtschaftsexperten immer öfter als größter Konkurrent Chinas bezeichnet wird, einen Sprung von zwei Plätzen nach oben innerhalb der Indikatorrankings. Verantwortlich dafür ist unter anderem eine Erhöhung der Direktinvestitionen in Indien von 44 Milliarden US-Dollar 2005 auf über 70 Milliarden US-Dollar 2006. Mitverantwortlich für die positive Bewertung ist auch der Export von Gütern nach Deutschland und eine größere Öffnung des indischen Markts für das Ausland. Einen sprunghaften Anstieg verzeichnete Indien 2006 auch bei der unternehmerischen Bewertung. Dabei fiel insbesondere das gute Ergebnis Indiens bei der Going International-Umfrage ins Gewicht, die die Situation, die Dynamik und die Perspektive von einzelnen Ländern bewertet.

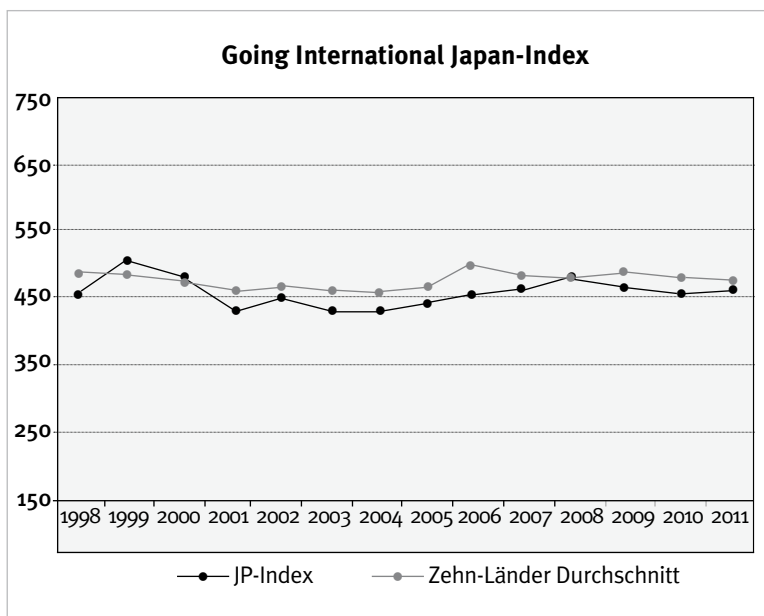
2007 kann Indien seinen siebten Indikatorplatz allerdings nicht halten und fällt zurück auf den neunten Rang bis 2008. Dieser Abstieg um zwei Plätze muss allerdings im rechten Licht betrachtet werden: Die zehn Vergleichsländer haben sich seit 1998 eng einander angeglichen. Die Spanne reichte 1998 von 689 (USA) bis 281 (Brasilien) Indikatorpunkten (Differenz: 407 Indikatorpunkte). 2007 betrug der Unterschied zwischen dem Erstplatzierten und dem zehnten Platz nur noch rund 250 Punkte. In diesem engen Feld befindet sich Indien mit 418 Indikatorpunkten in der unteren Hälfte.

Zwar stiegen auch von 2006 auf 2007 die Direktinvestitionen in das Land um über 35 Milliarden US-Dollar an, jedoch erzielten im Zehn-Länder-Vergleich andere Staaten hier höhere Werte. Das gleiche Prinzip gilt für die Indikator-Kriterien Handel mit Deutschland und den weltweiten Handel. Echte Rückschläge musste Indien kaum hinnehmen, lediglich bei der Going International-Bewertung der Dynamik verliert der Staat 2007. 2008 wuchs das weltweite Handelsvolumen mit Indien relativ gesehen nicht genug und wird daher mit weniger Indikatorpunkten bewertet. Gleiches gilt für den Handel mit Deutschland. Auffällig ist die Einschätzung des AHK-Expertenindex, der Indien nur noch mit drei von fünf möglichen Punkten einstuft.

Vergleicht man Indiens wirtschaftliche Daten direkt mit den Daten der drei anderen BRIC-Staaten und Wirtschaftsgrößen wie den Vereinigten Arabischen Emiraten, den USA oder den westeuropäischen Ländern des Indikators, so lässt sich für Indien zwischen 1998 und 2008 ein großer wirtschaftlicher Aufstieg feststellen. Für die Jahre 2009 bis 2011 prognostizieren Experten ein anhaltendes Wirtschaftswachstum in Indien, wenn auch ein geringeres als in den anderen Ländern. Die Indikatorwerte platzieren das Land konstant auf Rang acht vor Brasilien und Russland.

Japan

Im vorliegenden Indikator werden keine absoluten Werte aufgezeigt, d.h. die verschiedenen Bestandteile des Indikators werden jeweils in Relation zu den neun Vergleichsländern betrachtet und bewertet.



Quelle: IHK Region Stuttgart

Japan, die zweitgrößte Wirtschaftsnation der Welt, weist in der Indikatorbetrachtung von 1998 bis 2008, eine relativ konstante Entwicklung auf. Im Anschluss an einen guten Indikator-Wert im Jahr 1999 ließ die positive Entwicklung etwas nach, konnte sich jedoch nach ein paar Höhen und Tiefen ab dem Jahr 2003 stabilisieren. Fortan verzeichnete der Indikator einen leichten aber stetigen Aufwärtstrend. Während Japan in den Jahren 1999 und 2000 den vierten Platz belegte, erfolgte für die Jahre 2001 bis 2004 lediglich der siebte Rang im Gesamt-Länder-Ranking. Nach einem Tiefpunkt im Jahr 2006 (neunter Platz) konnte sich die japanische Wirtschaft

in den beiden Folgejahren wieder hocharbeiten und jeweils den sechsten Rang belegen. Ein Blick auf das Gesamt-Länder-Ranking zeigt, dass sich Japan im betrachteten Zeitraum (bis auf eine Ausnahme im Jahr 2006) konstant im Mittelfeld einordnet und sich der Indikator-Wert sogar von 452 Punkten (1998) auf 487 Punkte (2008) steigern konnte.

In den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts – die auch als „verlorenes Jahrzehnt“ oder „lost decade“ bezeichnet werden – war die japanische Wirtschaft von anhaltender Wachstumsschwäche und Deflation geprägt. 1997 und 1998 verstärkte die Asienkrise die Bankenkrise der japanischen Wirtschaft, mit weiteren negativen Auswirkungen auf Arbeitsmarkt und Wirtschaftswachstum. Obwohl Japan 1999 noch unter den Folgen der Banken- und Asienkrise zu leiden hatte, konnte sich das Land relativ zu den neun betrachteten Ländern in seiner Position verbessern. So konnte in vielen Bereichen ein deutliches Wachstum im Vergleich zum Vorjahr erzielt werden, z.B. durch eine starke Zunahme der Indikatorwerte für Direktinvestitionen und den weltweiten Handel (wobei das Importwachstum stärker ausfiel als das Exportwachstum). Auch im Zehn-Länder-Ranking nahm Japan im Jahr 1999 mit dem vierten Rang seine bislang beste Platzierung ein.

Auch wenn der Indikator-Wert im Jahr 2000 nach unten ging, konnte sich Japan weiterhin den vierten Rang sichern. Bis zum Jahr 2001 nahmen im Indikator vor allem die Direktinvestitionen und das Handelsvolumen ab und die Währungsschwankungen im Verhältnis zum Euro verstärkten sich. Erst der damalige Premierminister Junichiro Koizumi setzte notwendige Reformen durch und beschnitt den Einfluss des Staates. Es wurden Gesetze zur Deregulierung und Privatisierung eingeleitet, Gesellschafts- und Finanzmarktrecht reformiert sowie Investitionen in Forschung und Entwicklung gesteckt.

Im Jahr 2002 verlief die wirtschaftliche Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr dann wieder besser. Auch zeigte die „Invest Japan“ Initiative, die zum Ziel hatte, innerhalb von fünf Jahren das Volumen der ausländischen Direktinvestitionen zu verdoppeln, scheinbar ihre Wirkung und das deutliche Wachstum der ausländischen Direktinvestitionen ließ den Indikator steigen. Die zunehmende Öffnung Japans spiegelte sich im Indikator durch zweistellige Wachstumsraten im weltweiten Handel wider. Und auch der Offenheitsgrad, also der Anteil der Exporte und der Importe am BIP, stieg im Indikator leicht an. Trotz allem waren diese Wachstumsraten

im Verhältnis zu den anderen neun Ländern nicht ausreichend um Japan vom siebten Platz im Zehn-Länder-Ranking anzuheben.

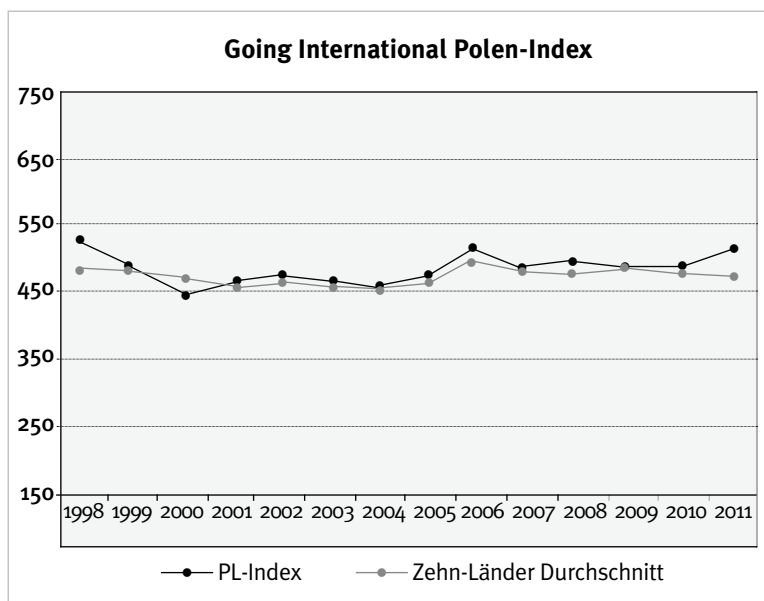
Nachdem der Indikator im Jahr 2003 leicht an Fahrt verlor und von 451 Punkten im Vorjahr auf 426 Punkte fiel, war von 2003 bis 2008 ein langsamer aber deutlicher Aufwärtstrend zu beobachten, der als die am längsten anhaltende Wachstumsphase der Nachkriegsgeschichte gilt. In dieser Phase konnte sich Japan im Gesamt-Länder-Ranking vom siebten auf den sechsten Rang hocharbeiten, wobei das Jahr 2006 mit dem neunten Platz eine Ausnahme darstellt und darin begründet liegt, dass drei der Vergleichsländer sehr eng zusammen liegen.

Im Oktober 2008 fand diese lang anhaltende Wachstumsphase ihr Ende. Während die japanische Wirtschaft zu Beginn des Jahres noch wenig von der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise beeinflusst wurde – da aufgrund des deutlich geringeren Engagements der japanischen Finanzinstitute in den Krisensegmenten des US-Finanzmarktes japanische Banken zunächst kaum tangiert wurden – änderte sich die Lage Ende des Jahres rapide. Nach dem enormen Einbruch des Welthandels konnte sich Japan, aufgrund seiner starken Exportabhängigkeit, der Krise nicht mehr entziehen. Es folgte der seit Kriegsende stärkste Einbruch der japanischen Wirtschaftsleistung.

Die Schätzungen für das Geschäftsjahr 2009 sowie die Jahre 2010 und 2011 prognostizieren für Japan einen leichten Abstieg im Zehn-Länder-Vergleich; vom sechsten Platz im Jahr 2008 auf den siebten Rang für die drei Folgejahre. Die Werte des weltweiten Handels und des Bruttoinlandsprodukts sollen sich allerdings nach dem starken Einbruch im Jahr 2009 für die Jahre 2010 und 2011 wieder sichtlich erholen. Es wird sich zeigen, inwieweit die Mitte 2009 zur Regierungspartei gewählte DPJ (Demokratische Partei Japan) in der Lage ist, nach über 50 Jahren der (fast) ununterbrochenen Herrschaft der LDJ (Liberaldemokratische Partei Japan), die „überalterte Gesellschaft“ Japans in Zukunft konkurrenzfähig zu halten, auch wenn ein enorm hoher Verschuldungsstand (ca. 200 Prozent des BIP) keinen großen wirtschaftspolitischen Spielraum zulässt.

Polen

Im vorliegenden Indikator werden keine absoluten Werte aufgezeigt, d.h. die verschiedenen Bestandteile des Indikators werden jeweils in Relation zu den neun Vergleichsländern betrachtet und bewertet.



Quelle: IHK Region Stuttgart

Polen, der größte Markt in Mitteleuropa, verzeichnet bei der Indikatorbetrachtung über die vergangenen zehn Jahre (1998 bis 2008) eine relativ konstante Entwicklung. Während der Indikator im Jahr 1998 noch mit einem Wert von 534 Punkten startete, sank er in den beiden Folgejahren und erreichte seinen Tiefpunkt im Jahr 2000 mit 444 Prozentpunkten. Anschließend konnte er sich dann jedoch wieder erholen und blieb ziemlich konstant bis zu einem Aufschwung ab dem Jahr 2004. Nachdem es ab 2007 wieder abwärts ging, beendete der Indikator das Jahr 2008 mit 501 Punkten.

Im Gesamtländerranking befindet sich Polen im Mittelfeld und startet mit einem vierten Platz im Jahr 1998 sogar im oberen Mittelfeld. Nach einem Tiefpunkt im Jahr 2000 – Polen muss sich mit dem siebten Rang im Zehn-Länder-Ranking zufrieden geben – gelingt es dem Land die Entwicklung wieder anzukurbeln und sich im Ländervergleich erneut nach oben zu arbeiten. Im Jahr 2008 kann Polen bereits wieder den fünften Platz belegen. Insgesamt ist seit dem Einbruch im Jahr 2000 ein leichter Aufwärtstrend festzustellen. Seit Beginn der Transformation Anfang 1990 hat Polen eine eindrucksvolle Entwicklung durchlaufen und seit Mitte der 90er Jahre ein jährlich gleichmäßiges Wirtschaftswachstum verzeichnet. Anfang des neuen Jahrhunderts kam es dann jedoch zu einer deutlichen Abschwächung der Konjunktur.

Zwischen 1998 und 2000 befand sich Polen in einer politischen Krise. Diese hatte auch Auswirkungen auf die Dynamik der Wirtschaft. Betrachtet man den Indikator, nahmen in der relativen Länderbetrachtung in diesem Zeitraum sowohl die Werte des BIP, als auch das Handelsvolumens deutlich ab. Im Jahr 1999 war zusätzlich das Wachstum der Direktinvestitionen betroffen, konnte im darauf folgenden Jahr jedoch wieder um 23 Prozent zulegen.

Nach dem Auseinanderbrechen der Regierungskoalition sowie politischen Problemen war ab 2001 der neue Ministerpräsident Miller im Amt, der jedoch alte Probleme wie Vetternwirtschaft und Korruption auch nicht bewältigen konnte. Fortschritte im EU-Beitrittsprozess sowie damit verbundene Reformen und Öffnungen machten das Land jedoch wirtschaftlich interessanter – absolut betrachtet stiegen ausländische Direktinvestitionen. Da die Direktinvestitionen der anderen neun Länder jedoch noch stärker zunahmen, verzeichnete der Indikator für Polen eine negative Entwicklung der Direktinvestitionen. Deutlich positive Zahlen verzeichnete im Jahr 2001 sowohl der Handel weltweit als auch der Handel mit Deutschland.

Das Jahr 2002 verlief für Polens Wirtschaft laut Indikator vor allem in den Bereichen Direktinvestitionen und Handel mit Deutschland gut, wobei besonders die Importe aus Deutschland deutlich zunahmen. Negativ entwickelten sich jedoch die weltweiten Exporte, da die Exportquoten der Vergleichsländer in diesem Jahr relativ stärker stiegen. Dennoch wurde Polen im Jahr 2002 von der EU-Kommission für einen EU-Beitritt vorgeschlagen. Dieser war jedoch nicht ohne Reformen

möglich. Vor allem musste Polen die Korruption unterbinden und die Umwelttrichtlinien der EU erfüllen.

Mitte 2004 trat Polen der Europäischen Union bei. Obwohl das Wirtschaftsniveau Polens eines der niedrigsten der im Jahr 2004 beigetretenen Länder war, verlief die Wirtschaftsentwicklung in diesem Jahr ganz gut. Die bereits ab dem Jahr 2003 einsetzende leichte wirtschaftliche Erholung, konnte sich 2004 fortsetzen und an Dynamik gewinnen. Vor allem die Werte der ausländischen Direktinvestitionen und des BIP zogen an. Durch den Beitritt konnte Polen bis 2006 seine wirtschaftliche Dynamik und die Attraktivität des Landes steigern, der Indikator stieg von 462 Punkten im Jahr 2004 auf 523 Punkte im Jahr 2006 und auch im Gesamt-Länder-Ranking konnte sich Polen in diesem Zeitraum vom sechsten auf den vierten Rang hocharbeiten. Die Größe des polnischen Marktes und die Nähe zu Deutschland wirken sich ebenso positiv auf die Handelsbeziehungen aus.

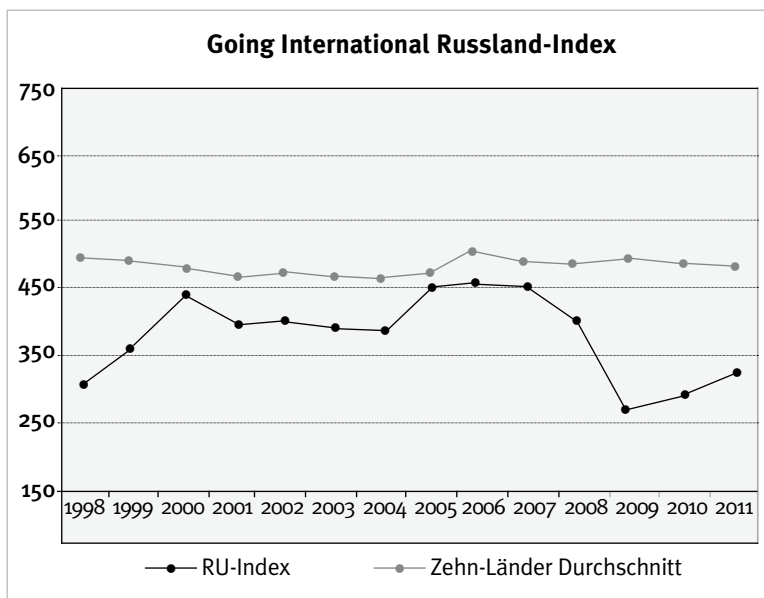
Im Jahr 2007 brach der Indikator im Vergleich zum Vorjahr leicht ein - besonders aufgrund einer negativen Bewertung der Unternehmen, er konnte sich jedoch bereits im darauf folgenden Jahr wieder stabilisieren.

Betrachtet man die Infrastruktur Polens im Zehn-Jahres-Überblick, so ist von 1998 bis 2007 eine stetig wachsende Zahl an Internet- und Mobiltelefonnutzern zu verzeichnen, lediglich im Jahr 2007 nahm der relative Indikatorwert leicht ab.

Für das Jahr 2009 wurden bisher sinkende Zahlen in den Bereichen Direktinvestitionen und BIP registriert. Im Vergleich zum Vorjahr fällt der Indikator leicht. Die Handelszahlen sowohl für Deutschland als auch weltweit werden im Indikator positiv bewertet, obwohl diese absolut gesehen fallen. Dies liegt daran, dass die anderen neun Vergleichsländer noch stärkere Einbrüche zu verzeichnen haben und Polen somit verhältnismäßig gut bewertet wird. Im Jahr 2010 soll sich der Indikator dann konstant weiterentwickeln und sein Niveau halten, bevor es im Jahr 2011 mit positiven Handelszahlen, steigenden Direktinvestitionen und wachsendem BIP wieder aufwärts gehen soll.

Russland

Im vorliegenden Indikator werden keine absoluten Werte aufgezeigt, d.h. die verschiedenen Bestandteile des Indikators werden jeweils in Relation zu den neun Vergleichsländern betrachtet und bewertet.



Quelle: IHK Region Stuttgart

Das flächenmäßig größte Land der Erde nimmt bezüglich der Entwicklung über die letzten zehn Jahre (1998-2008) im Zehn-Länder-Vergleich einen der hinteren Plätze ein. Über die ersten sieben Jahre hinweg (1998-2004) rangiert Russland konstant auf Platz acht, vor den beiden anderen BRIC-Staaten Indien und Brasilien. 2005 klettert die russische Föderation eine Stufe aufwärts und überholt damit China. Während Russland im Zehn-Länder-Vergleich 2006 wieder einen Indikator-Platz einbüßt, belegt es 2007 noch einmal Rang sieben. Die Industrienation Russland kämpfte 1998, ein Jahr nach den Turbulenzen der Asienkrise im Herbst 1997, mit der sogenannten Rubelkrise, die durch einen massiven Kapitalabfluss in

den Jahren 1998 und 1999 gekennzeichnet war. Während der Rubelkrise gingen viele russische Banken und Unternehmen pleite, die Arbeitslosigkeit und Armut stiegen im Land rapide an. Im Folgejahr 1999 erhielt die russische Wirtschaft bereits wieder Auftrieb. Der bereinigende Effekt mit „Neustart“, lässt sich anhand des vorliegenden Indikators gut erkennen: Die Direktinvestitionswerte des Indikators stiegen von 1998 auf 1999 deutlich an. Zusammen mit der Erholung des Indikatorwerts des BIP und der wieder ansteigenden Handelsaktivität Russlands, ergab sich eine insgesamt positive wirtschaftliche Bewertung des Wirtschaftsraums Russland für 1999. Ab Mitte 1999 stabilisierte sich die Wirtschaft weiter. Die Indikator-Direktinvestitionswerte stiegen und der weltweite Handel nahm ebenso zu wie der Handel mit Deutschland.

In den 2000er-Jahren profitierte die russische Staatskasse von der steigenden Nachfrage nach Erdöl und Erdgas sowie ab 2003 deutlich steigenden Preisen für die Energieträger. Jährliche Zuwachsraten des BIP von fünf bis zehn Prozent haben aber keine Auswirkungen auf die Indikatorposition Russlands innerhalb des Zehn-Länder-Vergleichs zwischen 2000 und 2004. Die Zuwachsraten der meisten Vergleichsländer sind ungleich größer oder genauso hoch wie die russischen Werte. Auch die positive Entwicklung der weltweiten Handelsströme kann Russland nicht auf einen höheren Platz innerhalb des Zehn-Länder-Vergleichs heben.

Erst eine ganze Reihe von positiven Zuwachsraten im Jahr 2005 brachte einen Aufstieg von Rang acht auf Rang sieben unter den Vergleichsländern. Vor allem das reale Wachstum der ausländischen Direktinvestitionen stieg im Vergleich zum Vorjahr um fast 50 Prozent. Hintergrund sind hier die enorm steigenden Einnahmen, die Russland durch den Export von Rohstoffen, besonders Öl, Gas, Metalle und Kohle erzielt. Russland führte wichtige Reformen durch, investierte in Unternehmen, Infrastrukturmaßnahmen und Großprojekte und die Bevölkerung stillte ihren Konsumhunger mit westlichen Waren. Diese Entwicklung bildete der Indikator ab. In Zahlen ausgedrückt stieg der Ölpreis um knapp die Hälfte im Jahresdurchschnitt 2005 und ließ die Wareneinfuhren erneut um rund ein Drittel auf rund 244 Milliarden US-Dollar steigen. Die Wareneinfuhren stiegen gleichzeitig um rund 29 Prozent auf rund 125 Milliarden US-Dollar. Dementsprechend positiv fiel die unternehmerische Bewertung der Wirtschaftsentwicklung Russlands im Jahr 2005 aus: Laut den Ergebnissen der Going International-Umfrage wurde die Dynamik des Landes, die sich

aus der aktuellen Geschäftssituation sowie den zukünftigen Geschäftsaussichten errechnet, ebenfalls stark positiv bewertet. Dies wurde besonders von Exporterwartungen nach Russland getrieben.

2006 hält Russland das Vorjahresniveau – was für den Indikatorrang aber einen Abstieg um einen Platz auf Rang acht bedeutet. Grund dafür ist die bessere Entwicklung der neun Vergleichsländer. 2007 kann Russland seine stagnierenden Indikatorwerte des Jahres 2006 durch eine Steigerung der Direktinvestitionen um 85 Prozent ankurbeln, von 266 Milliarden US-Dollar (2006) auf 491 Milliarden US-Dollar (2007). Auch die immer geringere Volatilität des Rubels trägt zu dem Indikator-Aufstieg Russlands bei.

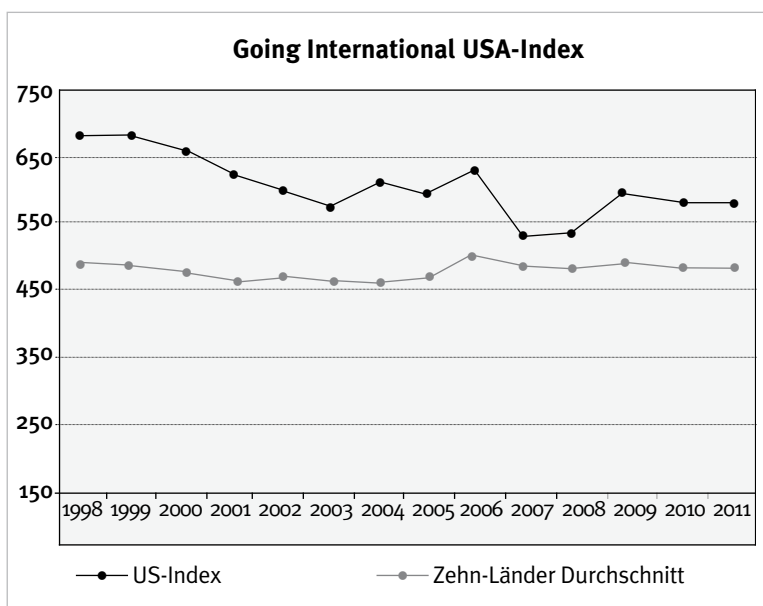
Die Weltwirtschaftskrise traf die russische Wirtschaft seit Mitte 2008 mit steigender Intensität. Der Hauptgrund dafür liegt in der großen Abhängigkeit vom Energiesektor. Erdöl und Erdgas sind seit dem Höhepunkt 2008 viel günstiger geworden und dieser Preisverfall wirkt sich direkt stark negativ auf die Staatseinnahmen Russlands aus. Zudem ging die Exportmenge stark zurück. Der Indikatorwert der ausländischen Direktinvestitionen sank deutlich, da die absoluten Direktinvestitionswerte sich mehr als halbierten.

Im Übergang der Jahre 2008/2009 büßte der russische Rubel im Indikatorvergleich der zehn Länder stark ein. Die Volatilität hatte wieder zugenommen und auch die Inflation lag bei über 12 Prozent. Insgesamt wurde die wirtschaftliche Entwicklung Russlands 2009 aus wirtschaftsstatistischer, unternehmerischer und internationaler Sicht stark negativ eingeschätzt, was in dem vorliegenden Indikator-Bewertungssystem einen extrem starken Abfall der Vergleichswerte zur Folge hat. Russland rutscht damit im Zehn-Länder-Vergleich auf den letzten Platz und kann diesen laut prognostizierter Wirtschaftsentwicklung – im Vergleich der Länderentwicklungen – im aktuellen und dem nächsten Geschäftsjahr nicht verlassen.

Fazit für Russland ist, dass die Bemühungen der vergangenen Jahre nicht ausreichten, um Russland im Vergleich zu den Fortschritten in den Vergleichsländern besser zu entwickeln. Folglich verliert Russland sogar gegenüber den sich rasch entwickelnden Ländern Indien, Brasilien und vor allem China, und findet sich unter den betrachteten Ländern an letzter Stelle wieder.

USA

In der vorliegenden Zehn-Länder-Indikatorbetrachtung werden keine absoluten Werte aufgezeigt, d.h. die verschiedenen Bestandteile des Indikators werden jeweils in Relation zu den neun Vergleichsländern betrachtet und bewertet.



Quelle: IHK Region Stuttgart

Die USA, bemessen an Fläche und Einwohnerzahl das drittgrößte Land der Erde, belegen hinsichtlich ihrer Indikator-Entwicklung über zehn Jahre (1998-2008) im Zehn-Länder-Vergleich jeweils einen der oberen Plätze. Während die Vereinigten Staaten von 1998 bis 2000 die Führung der zehn betrachteten Länder übernahmen, mussten sie diesen Spitzenplatz im Jahr 2001 erstmals an Großbritannien abgeben. In den beiden darauf folgenden Jahren belegten die USA nur noch den dritten Rang. Nach einer kurzen Erholung zwischen 2004 und 2006, folgte für die Jahre 2007 und 2008 ein Abstieg auf den vierten Platz, hinter die Vereinigten

Arabischen Emirate, Großbritannien und Frankreich. Obwohl die USA im Zehn-Länder-Indikatorvergleich durchgehend einen Platz im oberen Drittel einnehmen konnten, verzeichneten sie insgesamt betrachtet in der Zehn-Jahresbetrachtung einen leichten aber stetigen Abwärtstrend, der sich in sinkenden Indikatorwerten ausdrückte. Extrem positiv war die Wirtschaftsentwicklung der Vereinigten Staaten in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts. Sie wird mit dem Schlagwort „New Economy“ bezeichnet. Charakteristisch für diese Entwicklung war vor allem ein beschleunigtes Produktivitätswachstum, steigende Einkommen und mäßige Inflation. Durch das Aufkommen von Computern und Informationstechnologie in den 90er Jahren, wurden hohe Erwartungen in die Entwicklung neuer Technologien gesetzt. Die Informationstechnologie gilt als treibende Kraft der „New Economy“. In den Boomzeiten ab 1998 wurden innerhalb kürzester Zeit viele neue Unternehmen gegründet und das Kürzel „.com“ wurde als „Dotcom“ ein Markenzeichen der Branche. Betrachtet man den Indikator, belegten die USA in Zeiten dieser Boomphase im Zehn-Länder-Vergleich den ersten Platz. Während dieser Aufschwungsphase stellte man jedoch schnell fest, dass die neu gegründeten Unternehmen neben sehr viel Startkapital meist kein tragfähiges Unternehmenskonzept hatten. Dies setzte ab dem Jahr 2000 die gesamte New Economy unter Druck und führte schließlich zum Platzen der „Dotcom-Blase“ im Jahr 2001.

Die Entwicklung war bereits ab dem Jahr 2000 spürbar, wie sich auch anhand der Indikatorzahlen zeigt. Damals entwickelten sich einzelne Indikator-Bestandteile relativ zu den Vergleichsländern negativ, wie z.B. der Indikator-Wert des BIP der USA. Auch der Indikatorwert der Wachstumsrate des BIP sank deutlich, selbst wenn absolut gesehen ein Wachstum des BIP von 4,1 Prozent verzeichnet werden konnte. Ebenfalls zurück gingen im Indikator in der relativen Betrachtung folgende Werte: der weltweite Handel der USA, hier nahmen vor allem die Importe ab; der Handel mit Deutschland und auch hier vor allem die importierten Waren aus Deutschland.

Auf die „Dotcom-Krise“ folgten die Anschläge des 11. September 2001, die in den darauf folgenden Jahren zum wirtschaftlichen Abschwung führten. Um diesem entgegen zu wirken und vor allem um das Vertrauen der Unternehmen und Investoren nach den Terroranschlägen zu unterstützen, begann die US-Zentralbank FED im Jahr 2001 mit einer Zinssenkungsphase, die zwar sehr umstritten war, jedoch den Wirtschaftsabschwung in den

USA abfedern konnte und in den Folgejahren wieder zu einem absoluten BIP-Wachstum führte. Wie man auch im Zehn-Länder-Vergleich sieht, verlieren die Vereinigten Staaten im Jahr 2001 ihre Führungsposition. Es ist unter anderem der Wert der Direktinvestitionen, der im Vergleich zum Vorjahr einen negativen Wachstumswert im Indikator hervorruft. Absolut gesehen, können sich die Direktinvestitionen im Vergleich zum Vorjahr um knapp sieben Prozent steigern. Der Irakkrieg in der ersten Jahreshälfte 2003 dämpfte die wirtschaftliche Erholung in den USA kaum. Durch die Belebung der privaten Nachfrage aufgrund der Zinssenkungspolitik der US-Zentralbank FED sowie Steuersenkungen und der Steigerung staatlicher Ausgaben ab 2001, wurde der Wirtschaftsabschwung gebremst und die US-Konjunktur konnte bereits 2004 wieder anspringen. Dies bildet sich auch im Indikator deutlich ab. Mit einem Anstieg von 579 auf 610 Punkte auf der Werteskala gewannen die USA im Jahr 2004 an Auftrieb und stiegen im Länderranking wieder an die Spitze der zehn betrachteten Länder.

In den Jahren 2005 und 2006 verlief die wirtschaftliche Entwicklung recht stabil und die Vereinigten Staaten konnten sich im Zehn-Länder-Vergleich den zweiten Platz sichern. Eine positive Rolle spielten hierbei besonders die weltweiten Handelsbeziehungen.

Ab 2006 schwächte sich die positive Entwicklung jedoch langsam ab. Die Niedrigzinspolitik der US-Zentralbank FED seit 2001 zur Stimulation der US-Konjunktur hatte bereits zu einer erneuten Preisblase, diesmal am Immobilienmarkt, geführt. Durch die Mitte 2006 erfolgte Leitzinserhöhung konnten viele Schuldner ihre Kredite nicht mehr zurück zahlen und mussten ihre Häuser verkaufen. Die verstärkten Immobilienverkäufe ließen die Häuserpreise in den USA einbrechen und aufgrund des fallenden Werts der Immobilien hatten die Banken und Investoren zunehmend ungesicherte Kreditforderungen. Ende 2007 befinden sich die USA in der Rezession.

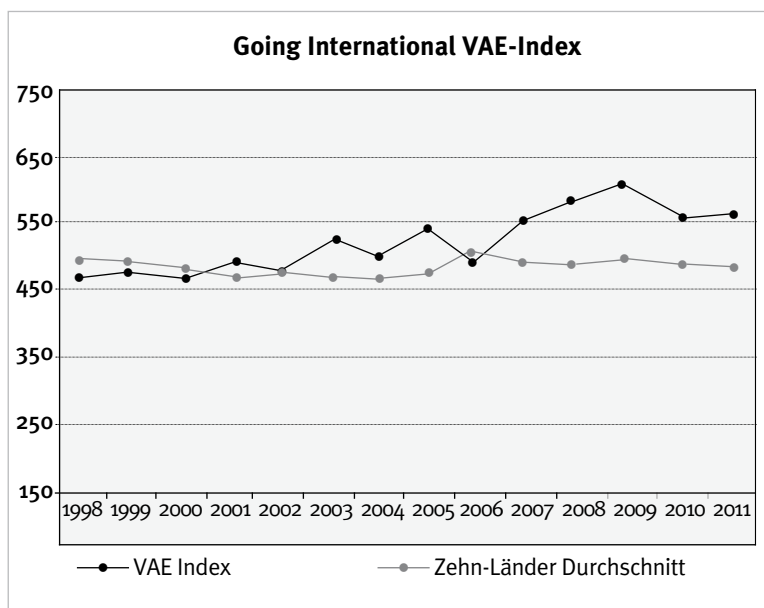
Diese Entwicklung ist auch am Indikator deutlich abzulesen, dieser fiel 2007 auf seinen bisher tiefsten Stand. Der Wert des BIP im Indikator der Vereinigten Staaten verzeichnete ein deutliches Negativwachstum. Auch der Handel mit Deutschland brach sowohl in relativer, als auch in absoluter Betrachtung signifikant ein. Im Zuge der Rezession musste Mitte September 2008 mit den „Lehmann-Brothers“ die erste Bank Insolvenz anmelden. Weitere folgten und aufgrund der engen Verzahnung der Einzelwirtschaften und globalen Finanzströme griff die Krise weltweit auf

den Wirtschafts- und Finanzsektor über. Verschiedene Stützungspakete wurden Ende 2008 vom US-Senat bewilligt, doch auch diese konnten die weitere Ausbreitung der Krise nicht verhindern. Nach seiner Wahl zum Präsidenten Ende des Jahres brachte Obama im April 2009 ein milliarden-schweres Konjunkturpaket auf den Weg.

Betrachtet man die Prognosen, so wird die zukünftige Entwicklung der USA relativ stabil eingeschätzt. Laut Schätzungen verlief in der relativen Betrachtung bereits das abgeschlossene Geschäftsjahr 2009 schon wieder wesentlich besser als das Vorjahr. Im Indikator für das Jahr 2009 konnte besonders der Wert des BIP nach Wachstum sowie der Direktinvestitionen nach Wachstum ordentlich zulegen. Nicht außer Acht gelassen werden darf jedoch, dass sich die Zahlen absolut betrachtet wohl nicht ganz so positiv entwickeln werden, sondern sich vielmehr stabilisieren und für die Jahre 2010 bis 2011 auf einem ähnlichen Niveau wie im Jahr 2009 bleiben werden. Da auch die zehn Vergleichsländer noch weiter mit den Nachwehen der Wirtschafts- und Finanzkrise zu kämpfen haben, können sich die Vereinigten Staaten im Zehn-Länder-Vergleich bereits 2009 wieder hocharbeiten und für die Jahre 2010 und 2011 wird ihnen einer der oberen Plätze im Zehn-Länderranking prognostiziert. Nicht zu unterschätzen gilt es jedoch die aktuell hohe Arbeitslosenquote in den USA, die den Konsum belastet, der zirka 70 Prozent des BIP der USA ausmacht. Da auch zukünftig eine hohe Arbeitslosigkeit erwartet wird, spielt dieser Aspekt eine wichtige Rolle und kann die Indikatorenentwicklung unmittelbar mit beeinflussen.

Vereinigte Arabische Emirate (VAE)

Im vorliegenden Indikator werden keine absoluten Werte aufgezeigt, d.h. die verschiedenen Bestandteile des Indikators werden jeweils in Relation zu den neun Vergleichsländern betrachtet und bewertet.



Quelle: IHK Region Stuttgart

Die VAE, eine Föderation von sieben Emiraten, sind seit 1971 unabhängig. Seitdem sichert die Ölförderung hohe Finanzreserven und ermöglicht eine gute wirtschaftliche Entwicklung. Die VAE verfügen über eines der größten Ölvorkommen, sind eine der am weitesten entwickelten Volkswirtschaften des Nahen Ostens sowie eines der reichsten Länder der Welt. Betrachtet man die Indikatorenentwicklung von 1998 bis 2008, so lässt sich ein klarer Aufwärtstrend feststellen, der jedoch durch einige Schwankungen geprägt ist. Die Vereinigten Arabischen Emirate verzeichneten im Jahr 1998 einen Indikatorwert von 465 Punkten und konnten ein ähnliches Niveau durchgehend halten und schrittweise sehr stark ver-

bessern. Während die Entwicklung Anfang des Jahrtausends noch recht flach war, nahmen sowohl Steigung als auch Spannbreite der Ausschläge bis zum Jahr 2008 deutlich zu. Von 1998 bis 2006 ordneten sich die VAE im Zehn-Länder-Ranking durchgehend im Mittelfeld ein; ab dem Jahr 2007 machte der Indikator eine erstaunlich positive Entwicklung, womit die VAE aufsteigen konnten und im Gesamt-Ranking im Jahr 2008 schließlich den ersten Platz belegten.

Mitte der 95er Jahre wurden die ersten „Free Zones“ (Freihandelszonen) in den Emiraten installiert und verliehen den Emiraten eine Sprungbrettfunktion für weitere Märkte, insbesondere Richtung Asien. Die Wirtschaftsentwicklung verlief seit dieser Zeit ziemlich stabil und konnte ein regelmäßiges Wachstum verzeichnen. Auch im Indikator war zwischen den Jahren 1998 bis 2000 eine stabile Entwicklung festzustellen, der Indikatorwert konnte sich ziemlich konstant halten; er verzeichnete 1998 465 Punkte, im Jahr 1999 466 Punkte und schloss das Jahr 2000 mit 461 Punkten ab.

Im Jahr 2003 trat die Zollunion innerhalb des GCC's (Gulf Cooperation Council) in Kraft und erleichterte fortan den Warenverkehr unter den Mitgliedern dieser Vereinigung. Dies kam ebenfalls ausländischen Firmen zu Gute und trug zum wirtschaftlichen Wachstum (u.a.) in den VAE bei. (Eine gemeinsame Währung ist für die GCC-Mitglieder bis 2010 geplant). 2003 konnte auch der Indikator der VAE im Gesamt-Länder-Ranking einen guten vierten Platz einnehmen, was besonders am gestiegenen Indikatorwert des BIP lag. Auch der Wert der Direktinvestitionen konnte in diesem Jahr ein starkes reales Wachstum und immerhin noch ein moderates Wachstum in Relation zu den Vergleichsländern verzeichnen.

Die Jahre 2003 bis 2007 waren von einem starken Wirtschaftswachstum geprägt, das 2007 leicht abflachte, bedingt durch die hohen Ölpreise und eine beginnende aber schnell wachsende Diversifizierung außerhalb des Ölsektors. Allerdings stieg die Inflation auf über 11 Prozent. Der Indikator verzeichnete in diesem Zeitraum extrem steigende Direktinvestitionen pro Kopf sowie eine stärkere Vernetzung und Nutzung von Kommunikationsstrukturen wie dem Internet und Mobiltelefonen.

Im Jahr 2007 nahmen die VAE laut Gesamt-Länder-Ranking nach Großbritannien und Frankreich den dritten Rang ein. Im darauf folgenden Jahr (2008) konnten die Vereinigten Arabischen Emirate eine

Steigerung des Wertes der Direktinvestitionen und des BIP verzeichnen. Laut den Ergebnissen der Going International-Umfrage wurde die Dynamik des Landes, die sich aus der aktuellen Geschäftssituation sowie den zukünftigen Geschäftsaussichten errechnet, ebenfalls stark positiv bewertet. Ab Mitte 2008 erfolgt eine leichte Eintrübung der wirtschaftlichen Entwicklung am Golf. Da jedoch die Banken der arabischen Märkte und auch die VAE wenig mit den Banksystemen der westlichen Banken vernetzt sind, waren sie bislang nicht allzu stark von der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise betroffen. Trotz allem beeinflusst die Krise die VAE, die Auswirkungen sind jedoch in den einzelnen Emiraten recht unterschiedlich. Während Abu Dhabi stabil blieb, ist Dubai mit einer hohen Verschuldung konfrontiert. Das Emirat Abu Dhabi kann jedoch den Finanzsektor stabilisieren und für seinen Nachbarn einspringen.

Laut Prognose werden die Vereinigten Arabischen Emirate im Jahr 2009 im Gesamt-Länder-Ranking ihren ersten Platz beibehalten können. Für die Jahre 2010 und 2011 wird jedoch eine schwächere wirtschaftliche Entwicklung erwartet und somit ein leichter Abstieg im Zehn-Länder-Ranking auf die Plätze drei (2010) und zwei (2011) prognostiziert. Die Indikatorwerte sollen sowohl für Direktinvestitionen als auch BIP laut Einschätzungen erst im Jahr 2011 stabilisieren und wieder positive Werte verzeichnen. Für das abgeschlossene Jahr 2009 und das laufende Jahr 2010 wird jeweils ein Negativwachstum der beiden Werte prognostiziert. Im Bereich des weltweiten Handels konnten die VAE laut relativer Indikatoreinschätzung im Jahr 2009 noch ein moderates Wachstum verzeichnen. Für die Jahre 2010 und 2011 wird jedoch von einem Einbruch des Indikatorwertes und somit Negativwachstum ausgegangen. Auch der Wert des Handels mit Deutschland soll im Indikator für die Jahre 2009 bis 2011 fallen.

6

Checkliste & Informationsbeschaffung

6. Checkliste für ein Auslandsengagement

1 relevant

2 to do

3 erledigt

1. Zieldefinition des Unternehmens

- a. Warum wird ein Auslandsengagement angestrebt?
(neue Märkte erschließen, Kundenwunsch, Diversifikation, Marktposition ausweiten, ...)
- b. Wie ist der zeitliche Rahmenplan?

☐ ☐ ☐☐ ☐ ☐

2. Analyse der Unternehmenssituation

- a. Wo ist das Unternehmen bisher aktiv?
- b. Liegen bereits erste Auslandserfahrungen vor?
- c. Auf welchen Märkten ist das Unternehmen besonders erfolgreich? Warum? Wie?
- d. Wie wichtig ist das angestrebte Auslandsengagement in der Unternehmensstrategie?
- e. Mit welcher Priorität unterstützt die Geschäftsführung das Auslandsengagement?
- f. SWOT-Analyse
- I. mögliche Stärken (interne Faktoren): Erfahrung, fachliches und technologisches Know-how, Qualität, Management, Service
- II. mögliche Schwächen (interne Faktoren): Marktposition, Kundenbindung, finanzielle Situation, Zulieferer, Informationsmängel
- III. mögliche Chancen (externe Faktoren): technologischer Fortschritt, politische Veränderungen, zunehmende Rechtssicherheit, Steuersenkungen, veränderte Kundenbedürfnisse
- IV. mögliche Risiken (externe Faktoren): verstärkter Wettbewerb, Absatzgrenzen, Trends, klimatische Bedingungen, Krisen

☐ ☐ ☐☐ ☐ ☐☐ ☐ ☐☐ ☐ ☐☐ ☐ ☐☐ ☐ ☐☐ ☐ ☐☐ ☐ ☐☐ ☐ ☐☐ ☐ ☐

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| g. Besteht eine besondere Fertigkeit im Unternehmen, ein Wettbewerbsvorteil, ein Alleinstellungsmerkmal der eigenen Produkt- und Leistungspalette (USP)? | ☐ | ☐ | ☐ |
| h. Passt das Auslandsengagement in die Unternehmensstrategie oder kann es einen Imageverlust herbeiführen? | ☐ | ☐ | ☐ |
| i. Stehen genügend Ressourcen (personell, finanziell, Fertigungskapazitäten) zur Verfügung? | ☐ | ☐ | ☐ |

3. Grobe Länderauswahl

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Sind die politischen Verhältnisse angemessen? | ☐ | ☐ | ☐ |
| b. Besteht ausreichende Rechtssicherheit? | ☐ | ☐ | ☐ |
| c. Liegt makroökonomische Stabilität vor? (stabiles Wachstum, BIP, Währungsschwankungen, Inflation, ...) | ☐ | ☐ | ☐ |
| d. Wie wird der Zielmarkt von internationalen Institutionen bewertet (Länderratings)? | ☐ | ☐ | ☐ |
| e. Gibt es einen ausreichenden Absatzmarkt? | ☐ | ☐ | ☐ |

4. Spezifischere Länderauswahl

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Wird das Zielland als Ausgangspunkt für die Bearbeitung weiterer Länder gewählt? | ☐ | ☐ | ☐ |
| b. Macht die geographische Lage ein Engagement sinnvoll? | ☐ | ☐ | ☐ |
| c. Wie lauten die genauen Zollvorschriften, Export- und Importbeschränkungen, Verpackungsvorschriften, Zertifizierungen? | ☐ | ☐ | ☐ |
| d. Wie ausgeprägt ist die Wettbewerbssituation? | ☐ | ☐ | ☐ |
| e. Wie hoch ist die durchschnittliche Kaufkraft des Landes? | ☐ | ☐ | ☐ |
| f. Welche Steuern fallen an? | ☐ | ☐ | ☐ |
| g. Sind besondere Umweltauflagen zu beachten? | ☐ | ☐ | ☐ |
| h. Wie streng sind die Regelungen des Arbeitsschutzes? | ☐ | ☐ | ☐ |
| i. Kann im Zielland nachhaltig gewirtschaftet werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| j. Bestehen schon Kontakte in die Region? | ☐ | ☐ | ☐ |
| k. Ist Eigentums- / Grunderwerb möglich? | ☐ | ☐ | ☐ |
| l. Wie wird sich der Markt in Zukunft entwickeln? | ☐ | ☐ | ☐ |
| m. Wird den kulturellen Gegebenheiten ausreichend Beachtung geschenkt? | ☐ | ☐ | ☐ |

- n. Wie gut ist der Zugang zu Hochschulen und Bildungseinrichtungen? ☐ ☐ ☐
- o. Inwiefern erschweren die klimatischen Bedingungen das Engagement? ☐ ☐ ☐
- p. Gibt es moralische Hinderungsgründe? ☐ ☐ ☐

5. Geplanter Standort im Ausland

- a. Gibt es Freihandelszonen, Sonderwirtschaftszonen oder Industrieparks mit besonders vorteilhaften Bestimmungen? ☐ ☐ ☐
- b. Gelten besondere rechtliche Regeln? ☐ ☐ ☐
- c. Sind ausreichend (qualifizierte) Arbeitskräfte vorhanden? ☐ ☐ ☐
- d. Ist die vorhandene Infrastruktur (Verkehrs- und Kommunikationswege) ausreichend? ☐ ☐ ☐
- e. Kann die Zielgruppe schnell und kostengünstig erreicht werden? ☐ ☐ ☐
- f. Wie ist der Kontakt zu den örtlichen Behörden und Entscheidungsträgern? ☐ ☐ ☐
- g. Sind andere deutsche / internationale Unternehmen in der Region tätig? ☐ ☐ ☐
- h. Wie wird sich die Zielregion in Zukunft entwickeln?
- i. Ist die Region bekannt für bestimmte Branchen/Cluster? ☐ ☐ ☐
- j. Wie ist das Image der Region? ☐ ☐ ☐
- k. Gibt es darüber hinaus besondere Details? ☐ ☐ ☐
- (Naturkatastrophen, Feiertage, ...)

6. Konkurrenz/Geschäftspartner

- a. Sind internationale Wettbewerber am Markt? ☐ ☐ ☐
- b. Welche Struktur haben die Unternehmen? ☐ ☐ ☐
- c. Welche Produkte und Leistungen werden angeboten? ☐ ☐ ☐
- d. Welche Vertriebskanäle werden genutzt? ☐ ☐ ☐
- e. Wie ist die Preisstruktur? ☐ ☐ ☐
- f. Wie hoch ist das Verkaufsvolumen, die abgesetzte Menge? ☐ ☐ ☐
- g. Wie lange sind die Lieferzeiten? ☐ ☐ ☐
- h. Wie lange sind Konkurrenzunternehmen schon am Markt vertreten? ☐ ☐ ☐

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| i. Wie haben sich die Konkurrenzunternehmen in den letzten Jahren entwickelt? | ☐ | ☐ | ☐ |
| j. Wie ist deren Image? | ☐ | ☐ | ☐ |
| k. Mit welchen Problemen haben sie zu kämpfen? | ☐ | ☐ | ☐ |
| l. Werden in Zukunft mehr Konkurrenten auf dem Zielmarkt erwartet? | ☐ | ☐ | ☐ |
| m. Wie soll der Konkurrenz begegnet werden? | ☐ | ☐ | ☐ |

7. Kunden

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Welche Zielgruppe soll erreicht werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| b. Wie können Neukunden gewonnen werden?
(Veranstaltungen, Messebesuche, Fach-Medien, ...) | ☐ | ☐ | ☐ |
| c. Bestehen bereits erste Kontakte? | ☐ | ☐ | ☐ |
| d. Wie stellt sich das Kundenverhalten dar? | ☐ | ☐ | ☐ |
| e. Welchen Trends sehen sich die Kunden gegenüber? | ☐ | ☐ | ☐ |
| f. Wie kann die Kundenbetreuung und der Service gewährleistet werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| g. Wie kann größtmögliche Kundenbindung geschaffen werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| h. Sind die Abnehmer solvent, seriös? | ☐ | ☐ | ☐ |
| i. Welcher Marktanteil wird angestrebt? | ☐ | ☐ | ☐ |

8. Produkte / Dienstleistungen

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Welche Produkte könnten am Zielmarkt Abnehmer finden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| b. Sind Produktanpassungen nötig bzw. möglich?
Einmalig oder permanent? | ☐ | ☐ | ☐ |
| c. Muss Markenschutz beantragt werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| d. Gelten besondere gesetzliche Vorschriften und Normen? Gibt es sonstige Beschränkungen oder Verpackungsvorschriften? | ☐ | ☐ | ☐ |
| e. Handelt es sich eher um ein Nischenprodukt oder um ein Massenprodukt? | ☐ | ☐ | ☐ |
| f. Welche Preise sind realistisch? | ☐ | ☐ | ☐ |
| g. Welche Vertriebswege sind am besten geeignet bzw. üblich? | ☐ | ☐ | ☐ |

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| h. Wie kann die angestrebte Qualität dauerhaft aufrechterhalten werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| i. Müssen die Abnehmer fachlich geschult werden, um die Produkte richtig anzuwenden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| j. Ist ein besonderer Service nötig? | ☐ | ☐ | ☐ |
| k. Welchen konjunkturellen Schwankungen unterliegt die Branche? | ☐ | ☐ | ☐ |

9. Investitionsform

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Investitionsformen (Exporteur, Kooperationen, Vertreter, Joint Venture, Repräsentanz, Tochtergesellschaft, ...) | ☐ | ☐ | ☐ |
| b. Welche Haftungsregelungen gelten? | ☐ | ☐ | ☐ |
| c. Greift die Haftung auf die Mutterfirma durch? | ☐ | ☐ | ☐ |
| d. Wie stark kann Einfluss ausgewirkt werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| e. Wie hoch sind die Gründungskosten? | ☐ | ☐ | ☐ |
| f. Sind Buchhaltungspflichten zu erfüllen? | ☐ | ☐ | ☐ |
| g. Sind Gremien einzurichten? | ☐ | ☐ | ☐ |
| h. Wurden devisenrechtliche Vorgaben beachtet? | ☐ | ☐ | ☐ |
| i. Bestehen Meldepflichten? | ☐ | ☐ | ☐ |
| j. Kann der Markt so optimal bearbeitet werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| k. Handelt es sich nur um eine „Übergangslösung“? | ☐ | ☐ | ☐ |
| l. Welche personelle Ausstattung ist nötig? | ☐ | ☐ | ☐ |
| m. Welche laufenden Kosten entstehen? | ☐ | ☐ | ☐ |
| n. Was ist im Land üblich? | ☐ | ☐ | ☐ |

10. Recht und Steuern

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Welches Recht findet Anwendung?
(ausländisches Recht, UN-Kaufrecht, ...) | ☐ | ☐ | ☐ |
| b. Welcher Gerichtsstand wird vereinbart? | ☐ | ☐ | ☐ |
| c. Sind Schiedsklauseln sinnvoll? | ☐ | ☐ | ☐ |
| d. Werden Patente/Lizenzen vergeben/angenommen und sind diese ausreichend geschützt? | ☐ | ☐ | ☐ |
| e. Wie kann ungewollter Know-how Abfluss verhindert werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| f. Finden die theoretisch vorhandenen Regelungen in Praxis Anwendung? Können die Rechte tatsächlich durchgesetzt werden? | ☐ | ☐ | ☐ |

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| g. Kosten und Zeitrahmen einer gerichtlichen Auseinandersetzung? | ☐ | ☐ | ☐ |
| h. Wie kann ungewollter Know-how Abfluss verhindert werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| i. Ist Korruption ein Thema? wie kann man sich dagegen schützen? | ☐ | ☐ | ☐ |
| j. Welche Steuerarten müssen beachtet werden (Lohn-, Einkommens-, Umsatzsteuer, ...) | ☐ | ☐ | ☐ |
| k. Existieren Doppelbesteuerungsabkommen und Investitionsschutzabkommen? | ☐ | ☐ | ☐ |
| l. Gibt es spezielle Abgaben? | ☐ | ☐ | ☐ |

11. Finanzierung / Kosten

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Wie hoch sind die Gründungskosten? | ☐ | ☐ | ☐ |
| b. Wie hoch sind die Beraterhonorare?
(Rechtsanwälte, Steuerberater,
Unternehmensberater, Dolmetscher, ...) | ☐ | ☐ | ☐ |
| c. Welche Transportkosten müssen kalkuliert werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| d. Wie hoch sind die Kosten für Personalbeschaffung und Weiterbildung? | ☐ | ☐ | ☐ |
| e. Wie hoch sind die Reisekosten der Mitarbeiter? | ☐ | ☐ | ☐ |
| f. Welche Kosten entstehen durch einen Imageverlust durch Markenverletzungen? | ☐ | ☐ | ☐ |
| g. Welche Kosten entstehen durch eine Aufgabe des Auslandsengagements? | ☐ | ☐ | ☐ |
| h. Wie hoch sind die fixen, wie hoch die variablen Kosten? | ☐ | ☐ | ☐ |
| i. Welche Abschreibungen können vorgenommen werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| j. Gibt es Förderungen von EU, Bund und Ländern? | ☐ | ☐ | ☐ |
| k. Wie viel kosten die nötigen Versicherungen?
(Export- und Kreditversicherungen, z.B. Euler Hermes) | ☐ | ☐ | ☐ |
| l. Welche Wechselkursschwankungen müssen einkalkuliert werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| m. Welche Zahlungsarten sind vorteilhaft?
(Akkreditive, Wechsel, Vorkasse, ...) | ☐ | ☐ | ☐ |
| n. Welche Zahlungsziele können vereinbart werden? | ☐ | ☐ | ☐ |

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| o. Wie steht es um die Zahlungssicherheit und die Zahlungsmoral? | ☐ | ☐ | ☐ |
| p. Wie hoch ist der Finanzierungsbedarf? | ☐ | ☐ | ☐ |
| q. Wie hoch sind die Finanzierungskosten? | ☐ | ☐ | ☐ |
| r. Welcher Finanzierungszeitraum ist realistisch? | ☐ | ☐ | ☐ |
| s. Welche Finanzierungsinstrumente sind die günstigsten? | ☐ | ☐ | ☐ |
| t. Wie können finanzielle Engpässe überwunden werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| u. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um den Break-Even-Point zu erreichen (Stückzahlen, Umsatz, Rendite)? | ☐ | ☐ | ☐ |

12. Personal

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Muss zusätzliches Personal rekrutiert werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| b. Wie kann eine größtmögliche Flexibilität erreicht werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| c. Sollen deutsche Mitarbeiter entsandt oder lokale Kräfte angestellt werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| d. Wie werden entsandte Mitarbeiter nach der Rückkehr wieder eingegliedert? | ☐ | ☐ | ☐ |
| e. Sind Visa/ Aufenthaltsgenehmigungen vorgeschrieben? | ☐ | ☐ | ☐ |
| f. Sind Impfungen oder gesundheitliche Regelungen vorgeschrieben? | ☐ | ☐ | ☐ |
| g. Werden interkulturelle Teams bevorzugt? | ☐ | ☐ | ☐ |
| h. Welche Hierarchiestufen sollen eingeführt werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| i. Auf welchem Weg kann Personal angeworben werden? (Annoncen, Headhunter, Online-Portale, ...) | ☐ | ☐ | ☐ |
| j. Welche Gehälter, Boni, Vergünstigungen müssen gezahlt werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| k. Welche arbeits- und versicherungsrechtlichen Bedingungen gelten im Zielland? | ☐ | ☐ | ☐ |
| l. Welche Arbeitszeiten und Urlaubsregelungen müssen beachtet werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| m. Welche Weiterbildungen sollten durchgeführt werden? (interkulturelles Training, Fremdsprachen, ...) | ☐ | ☐ | ☐ |

- n. Wie können die Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden? ☐ ☐ ☐
- o. Sind Praktikanten, Studenten erwünscht? ☐ ☐ ☐

13. Marketing

- a. Welche Marketingstrategie verspricht den größten Erfolg? (Internetauftritt, Messen, Veranstaltungen, ...) ☐ ☐ ☐
- b. Ist der personelle Mehraufwand berücksichtigt worden? ☐ ☐ ☐
- c. Was muss interkulturell beachtet werden? (Aberglaube, Glückszahlen, ...) ☐ ☐ ☐
- d. Werden persönliche Kontakte ausreichend gepflegt? (Gastgeschenke, regelmäßige Einladungen, private Treffen, ...) ☐ ☐ ☐
- e. Ist Mehrsprachigkeit nötig? (Gebrauchsanweisungen, Internetauftritt, Visitenkarten, ...) ☐ ☐ ☐

14. Kontrolle

- a. Erfolgt eine permanente Kontrolle der vorgegebenen Ziele und Strategien? ☐ ☐ ☐
- b. Sind Warnsignale erarbeitet worden und werden diese beachtet? ☐ ☐ ☐
- c. Wurde ein dynamisches Anpassungssystem entwickelt? ☐ ☐ ☐
- d. Sind Kommunikations- und Reportingsysteme vorhanden? ☐ ☐ ☐
- e. Ist eine Exit-Strategie ausgearbeitet? ☐ ☐ ☐

Ergänzung zur Checkliste: Informationsbeschaffung

	S. 196	S. 196	S. 197	S. 197	S. 198	
	Zieldefinition des Unternehmens	Analyse der Unternehmenssituation	grobe Länderauswahl	spezifischere Länderauswahl	geplanter Standort im Ausland	
eigenes Unternehmen	x	x	x	x	x	
AuslandsGeschäftAbsicherung der Bundesrepublik Deutschland (AGA), www.agaportal.de				x		
Ausstellung- und Messeausschuss der deutschen Wirtschaft e.V. (AUMA), www.auma.de				x		
Auswärtiges Amt (AA) www.diplo.de			x	x		
Außenwirtschafts-Verlage			x			
Banken			x	x	x	
Beratungsunternehmen	x	x	x	x	x	
Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) www.bafa.de						
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) www.bmwi.de			x	x		
Deutsche Auslandshandelskammern weltweit (AHK) www.ahk.de				x	x	
Deutsche Industrie- und Handelskammern (IHK), www.ihk.de				x	x	
Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK) www.dihk.de			x			

	S. 198	S. 199	S. 199	S. 200	S. 200	S. 201	S. 202	S. 203	S. 203
	Konkurrenz / Geschäftspartner	Kunden	Produkte/Dienst- leistungen	Investitionsform	Recht und Steuern	Finanzierung / Kosten	Personal	Marketing	Kontrolle
	x	x	x	x	x	x	x	x	x
						x			
	x	x	x					x	
	x	x	x	x	x	x	x	x	
				x		x			
	x	x	x	x	x	x	x	x	x
			x						
					x	x			
	x	x	x	x	x	x	x	x	
		x	x	x	x	x	x	x	
				x	x	x			

Ergänzung zur Checkliste: Informationsbeschaffung

	S. 196	S. 196	S. 197	S. 197	S. 198	
	Zieldefinition des Unternehmens	Analyse der Unternehmenssituation	grobe Länderauswahl	spezifischere Länderauswahl	geplanter Standort im Ausland	
Enterprise Eurpoe Network (EEN) <i>www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu</i>				x	x	
e-trade-center <i>www.e-trade-center.de</i>						
German Center weltweit <i>www.germancentre.com</i>					x	
Germany Trade & Invest (GTAI) <i>www.gtai.de</i>			x	x	x	
Handwerkskammer <i>www.handwerkskammer.de</i>				x	x	
iXPOS, <i>www.ixpos.de</i>			x	x	x	
Konsulate <i>www.konsularinfo.diplo.de</i>						
Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), <i>www.kfw.de</i>						
Ländervereine			x	x		
Market Access Database <i>http://mkaccd.db.eu.int</i>				x		
private Kontakte			x	x	x	
Rechtsanwälte					x	
Statistisches Bundesamt (destatis), <i>www.destatis.de</i>			x	x		
Steuerberater				x	x	
Versicherungen						
ausländische Wirtschaftsförderer				x	x	

7 Autoren



Herausgeber

Tassilo Zywietz

Geschäftsführer

IHK-Exportakademie GmbH

Leiter Außenwirtschaft und Dienstleistungen

IHK Region Stuttgart

Tassilo G. W. Zywietz, geb. 1961, ist Geschäftsführer der IHK-Exportakademie GmbH und leitet den Bereich Außenwirtschaft und Dienstleistungen der IHK Region Stuttgart.

Für das Geschäftsfeld International fungiert er als Sprecher der baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern. Herr Zywietz ist Mitglied des Beirats bei der Germany Trade and Invest (gtai) und der AHK Italien, sowie einer der Geschäftsführer des Koordinierungsausschusses German Centres.

Weitere Erfahrungen hat er im weltweiten Vertrieb von elektronischen Bauteilen, sowie bei einem großen Logistikdienstleister gesammelt.

**Alexander Lau**

Leiter des Referats Handelspolitik,
EU-Außenwirtschaftsförderung,
Transatlantische Beziehungen
Deutscher Industrie- und
Handelskammertag - DIHK e. V.

Alexander Lau, geb. 1966, Rechtsanwalt, ist Leiter des Referats Handelspolitik, EU-Außenwirtschaftsförderung, Transatlantische Beziehungen beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) in Brüssel und Berlin. Zudem ist er Leiter der EU-Vertretung des Ausstellungs- und Messe-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft (AUMA).

Zuvor war er langjährig mit dem Schwerpunkt Außenwirtschaftsförderung für den DIHK, für die Südwestfälische IHK zu Hagen und die Wirtschaftsunioren Deutschland tätig. Er hat mehrere Auslandsaufenthalte absolviert, so bei den Auslands-handelskammern (AHK) Atlanta und Seoul/Korea sowie beim Europäischen Institut für Öffentliche Verwaltung (EIPA) in Maastricht.

Er übt eine rege Autoren- und Vortragstätigkeit für die deutsche Kammerorganisation aus.



Autor

Hans Gäng

Geschäftsführer

local global GmbH

Stuttgart

Hans Gäng, geb. 1955 ist Gründer und Geschäftsführer des Medienunternehmens local global GmbH. Mit seinen Publikationen, Medienlösungen und Konferenzen hat sich local global zum Partner für zahlreiche Organisationen der Wirtschaftsförderung und der Messewirtschaft entwickelt.

Hans Gäng hat nach einem Studium der Politischen Wissenschaft eine journalistische Ausbildung absolviert und war in der beruflichen Weiterbildung sowie in der Unternehmenskommunikation international agierender Unternehmen tätig. Er ist Mitglied im Außenwirtschaftsausschuß der IHK Region Stuttgart.



Esad Fazlic

Redakteur

local global GmbH

Stuttgart

Esad Fazlic, geb. 1981, absolvierte sein Studium der Ostasienwissenschaften und Politik an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Während seines Studiums verbrachte er ein Jahr an der Chinese Culture University in Taipei, Taiwan. Nach seinem Studiumsabschluss verbrachte er ein halbes Jahr als Praktikant bei der Unternehmensberatung Dezan Shira & Associates in Peking. Herr Fazlic ist seit 2009 bei local global und leitet dort mehrere Verlagsprodukte, darunter das Asienmagazin „sourcing_asia“.

**Matthias Gaugler**

Länderreferent

Außenwirtschaft und Dienstleistungen

IHK Region Stuttgart

Matthias Gaugler, geb. 1980, ist Länderreferent in der Abteilung Außenwirtschaft und Dienstleistungen bei der IHK Region Stuttgart. Seit Beendigung seines Trainee-Programms im Bereich Außenwirtschaft betreut er dort die Länder China, Japan und Vietnam. Während seines Studiums zum Diplom-Volkswirt arbeitete er als wissenschaftliche Hilfskraft an der Universität Freiburg im Breisgau und sammelte im In- und Ausland Erfahrungen in der Finanzbranche, der Entwicklungszusammenarbeit und der Außenwirtschaft.

**Julia Maria Klett**

wissenschaftliche Mitarbeiterin

Außenwirtschaft und Dienstleistungen

IHK Region Stuttgart

Julia Maria Klett, geb. 1984, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Außenwirtschaft und Dienstleistungen bei der IHK Region Stuttgart. Sie ist zuständig für Außenwirtschaftsstatistiken und –publikationen sowie Qualitätsmanagement. Sie studierte in Siegen und Chambéry/Frankreich und schloss ihren Master an der Université de Savoie/Frankreich im Studiengang Interkulturelle Verhandlungen/Internationaler Handel ab. Während ihres Praxissemesters sammelte sie Erfahrungen im Bereich Marktberatung bei der Auslandshandelskammer (AHK) de Belux in Brüssel/Belgien.

WELTWEIT BESTENS VERNETZT

Die Deutschen Auslandshandelskammern (AHKs) beraten, betreuen und vertreten weltweit deutsche Unternehmen, die ihr Auslandsgeschäft auf- oder ausbauen wollen. Ihre Dienstleistungen bieten sie gleichermaßen ausländischen Unternehmen an, die Geschäftsbeziehungen zur deutschen Wirtschaft aufnehmen oder entwickeln wollen.

AHK – Erste Adresse auf den Weltmärkten

- Weltweites Netzwerk mit 120 Standorten in 80 Ländern
- Zentrale der deutschen Außenwirtschaftsförderung im Ausland
- Förderung der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen
- Plattform für 40.000 deutsche und ausländische Mitgliedsunternehmen
- Partner der Industrie- und Handelskammern (IHKs) in Deutschland
- Dienstleister für Unternehmen mit der Servicemarke DEinternational

www.ahk.de

DEinternational – die Servicemarke der AHKs

- Einheitlicher Auftritt der AHKs im Dienstleistungsbereich
- Weltweit vergleichbare Basisdienstleistungen
- Standortspezifische Spezialdienstleistungen
- Professionelle Unterstützung für Unternehmen
- Standortberatung, Geschäftspräsenz, Geschäftspartnervermittlung etc.
- Leistungen zu Marktbedingungen und Marktpreisen

www.DEinternational.de

8 **Abkürzungsverzeichnis**

Abkürzungsverzeichnis

AHK	Auslandshandelskammer
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.
EFTA	European Free Trade Agreement
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
FED	Federal Reserve System
FTA	Free Trade Agreement
FuE	Forschung und Entwicklung
GATS	General Agreement on Trade in Services
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GTAI	Germany Trade & Invest
GCC	Gulf Cooperation Council
GUS	Gemeinschaft unabhängiger Staaten (ehemalige Sowjetunion)
HGB	Handelsgesetzbuch
IFRS	International Financial Reporting Standards
IHK	Industrie- und Handelskammer
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
LAV	Lateinamerika Verein e.V.
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NMO	Naher und Mittlerer Osten
OAV	Ostasiatischer Verein e.V.
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
REACH	Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals
RGIT	Representative of German Industry and Trade

TRIPS	Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
WTO	World Trade Organization
ZDH	Zentralverband des deutschen Handwerks e. V.

Indexbezeichnungen der Länder

AE = Vereinigte Arabische Emirate

BR = Brasilien

CN = China

FR = Frankreich

GB = Großbritannien

IN = Indien

JP = Japan

PL = Polen

RU = Russland

US = USA

Indikator-Quellen

Bundesministerium der Finanzen, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Central Intelligence Agency (CIA), Coface, Deutsche Auslandshandelskammern (AHK), Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), eigene Berechnungen, Europäische Union (EU), Geert Hofstede, Google Earth, Hauptzollamt Frankfurt am Main, Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart, International Labour Organization (ILO), International Monetary Fund (IMF), Konsults- und Mustervorschriften (K und M), Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, The Economist, Transparency International, United Nations (UN), University of British Columbia, Weltbank, World Trade Organization (WTO)



Anregungen für Ihr Auslandsgeschäft

Johannes Wamser, Peter Sürken

Wirtschaftspartner Indien

Ein Managementhandbuch für den Mittelstand.

[Buch, 240 Seiten, € 39,00]

Johannes Wamser, Peter Sürken, Mike Batra

Indien - Reiseführer für die „Business Class“

[Buch, 116 Seiten, € 12,90]

Andreas Kotulla

Keine Tiger in Indien

Tagebuch einer Offshoring-Idee.

[Buch, deutsch|englisch, 128 Seiten, € 16,95]

Fons Tuinstra

Der wilde Osten -

Fünfzehn Missverständnisse über China und die Chinesen.

[Buch, 268 Seiten, € 19,80]

Russland für Einsteiger

Ein Ratgeber für Geschäftsleute

[Buch, 104 Seiten, € 12,90]

InterGest City Guide

58 Metropolen für Business Traveller.

[Buch, deutsch|englisch, 128 Seiten, € 19,00]

Christian Rumpf

Recht und Wirtschaft der Türkei

[Buch, 198 Seiten, € 25,00]

Business Türkei

Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen

[Magazin, 100 Seiten, € 7,50]

Bestellung

Alle Bücher unter
www.localglobal.de/shop
oder im Buchhandel





Magazine für Procurement, Manufacturing und Logistics

Magazine für Beschaffung, Produktion und Logistik

Magazine für Beschaffung, Produktion und Logistik

sourcing asia

India

Die neuen Weltmeister

Das neue Asien-Doppel: **sourcing_asia** **plus** **BusinessForum China**

Die aufstrebenden Industriestandorte Asiens sind aus den Strategien deutscher Unternehmen nicht mehr wegzudenken: **sourcing_asia** und **BusinessForum China** informieren über die neuesten Entwicklungen in Asien und liefern Know-how für Markteintritt, Beschaffung und Produktion.



Bestellen Sie jetzt die Kombination
sourcing_asia mit **BusinessForum China**
im Probeabonnement!
local global GmbH
Tel.: (0711) 22 55 88 24
Fax: (0711) 22 55 88 11
marketing@localglobal.de
www.sourcing-asia.de

Bestellung

Bestellen Sie jetzt
die Kombination **sourcing_asia**
mit **BusinessForum China** unter
www.localglobal.de/shop



Wirtschaftspartner Indien

Ein Managementhandbuch

Können es sich deutsche Unternehmer eigentlich leisten, nicht in Indien präsent zu sein? Dieser Ausgangsfrage geht das Management-Handbuch Indien in seiner mittlerweile 2. aktualisierten Auflage nach: Weit entfernt von der üblich gewordenen Euphorie, die viele Publikationen über internationale Zielmärkte bestimmt, liefern die Autoren ebenso detailliert wie umfassend praxisnahe Argumente, Fakten und Zahlen, die für ein erfolgreiches Indien-Engagement notwendig sind.



Johannes Wamser, Peter Sürken
Wirtschaftspartner Indien
Ein Managementhandbuch
2., aktualisierte Auflage
Erscheinung: Juli 2010
240 Seiten/39,00 Euro

www.localglobal.de/shop



Bestellung
Bestellen Sie jetzt
www.localglobal.de/shop
in deutscher oder
englischer Fassung.

Keine Tiger in Indien Of Tigers and India

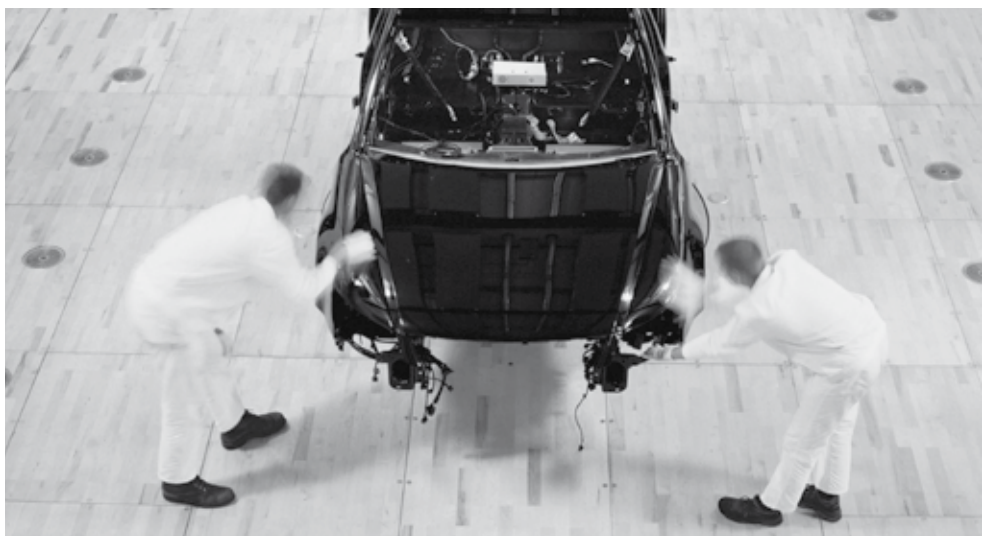
Tagebuch einer Offshoring-Idee *An Offshoring Diary*

Andreas Kotulla, promovierter Wirtschaftsinformatiker und IT-Manager, beschreibt in seinem Buch mit einem Augenzwinkern die schwierige Auswahl und Beauftragung eines Offshoring-Partners. Immer wieder das mögliche Scheitern vor Augen gelingen auf unvorhersehbare Weise schließlich die vielen kleinen Schritte, die doch noch zum Erfolg des Vorhabens führen. Wenn auch erst viel später. *Offshoring of IT tasks is one of the major trends in modern globalisation. Andreas Kotulla, IT manager describes with a twinkle in his eyes how he on the third attempt finally found a model for the utilisation of offshore teams for successful software development.*

Dr. Andreas Kotulla
Keine Tiger in Indien
Tagebuch einer Offshoring-Idee
Of Tigers and India
An Offshoring Diary
128 Seiten / 128 pages/16,95 Euro

www.localglobal.de/shop





Germany at its Best!

Die englischsprachigen Magazine von local global stellen einem internationalen Publikum Messen, Unternehmen und Standorte in Deutschland vor. In Kooperation mit Verbänden und der Wirtschaftsförderung bieten die Magazine attraktive Werbeformate, die Ihren Auftritt auf den internationalen Märkten begleiten. Zeigen Sie sich hier von Ihrer besten Seite!

- ➔ [auto.world](#)
- ➔ [Business Baden-Württemberg](#)
- ➔ [Niedersachsen Global](#)
- ➔ [consulting.world](#)
- ➔ [Global Business Magazine/ CeBIT und Hannover Messe](#)



Jetzt die Mediadata für 2011 anfordern!

www.localglobal.de



Globalisierung zwischen Krise und Boom

Das Praxishandbuch „Globalisierung zwischen Krise und Boom“ analysiert die Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten, die sich den Unternehmen bei der Internationalisierung bieten. Mit einem Blick auf die weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen analysieren die Autoren die zunehmende Internationalisierung der Unternehmen in Deutschland als langfristig stabilen Trend. Der Wachstumsbeitrag der langfristig geplanten, gut vorbereiteten und durch moderne Services begleiteten Auslandspräsenz von Unternehmen ist derzeit ohne Alternative.

Das Buch stellt dar, wie in den Unternehmen die internationalen Herausforderungen positiv angenommen werden und welche Erfahrungen auslandsaktive Unternehmen verschiedener Branchen und Größenklassen bei Aktivitäten in unterschiedlichen Zielmärkten gesammelt haben. Zudem wird anhand eines neu entwickelten Indikators gezeigt, wie sich die Entwicklungs- und Schwellenländer in der relativen Wettbewerbsfähigkeit immer weiter an das Niveau der Industrienationen annähern.

ISBN-13: 978-3-9811781-5-9

