

Mittelstand schaut über Tellerrand hinaus

Bereits jetzt unterhalten viele deutsche Mittelständler Handelsverbindungen in die ganze Welt. In den kommenden drei Jahren wird sich der Trend noch verstärken – dieser Überzeugung sind Ökonomen des zur britischen Elite-Universität gehörenden Instituts Oxford Economics. Jeder zweite deutsche Mittelständler werde bis zum Jahr 2016 rund die Hälfte seines Umsatzes außerhalb Deutschlands machen. VON **DR. THOMAS SCHNEIDER**

Die Internationalisierung des Wirtschaftsgeschehens ist grundsätzlich ein globaler Megatrend. Immer mehr Unternehmen weiten ihre ökonomischen Aktivitäten auf ausländische Märkte aus, um neue Absatzmärkte zu erschließen oder internationaler Konkurrenz zu begegnen. Jeder dritte Euro wird im Ausland verdient, und fast jeder vierte Arbeitsplatz in Deutschland hängt davon ab, dass deutsche Produkte und Leistungen sich auf den Weltmärkten durchsetzen.

Wohin gehen die KMU?

Im Jahr 2012 haben deutsche Unternehmen Waren im Wert von 1.097,3 Mrd. Euro ausgeführt. Mittelständische Unternehmen vereinen etwa ein Fünftel aller Exportumsätze auf sich. Auf den ersten Blick scheint es, dass grenzüberschreitendes Wirtschaften vornehmlich eine Sache der Großunternehmen ist, da diese eher auf kapitalintensiv erzeugte Produkte spezialisiert und zudem besser in der Lage sind, die erforderlichen Managementkapazitäten sowie die Finanzierung aufzubringen. Für kleine und mittlere Unternehmen dagegen ist die Herausforderung, sich international aufzustellen, ungleich größer. Gleichwohl ist zu erkennen, dass zunehmend auch KMU den Schritt über die Grenze wagen.

Die Frühjahrsbefragung 2015 der größten Familienunternehmen (mit mehr als 250 Mitarbeitern) in Deutschland zeigte, dass im vergangenen Jahr fast 80 Prozent der Unternehmen Waren und Dienstleistungen ins Ausland exportierten. Sie leisten damit einen gewaltigen Beitrag zur Exportstärke Deutschlands. Der Anteil der industriellen Familienunternehmen, die mindestens die Hälfte ihres Umsatzes über den Export erwirtschaften, liegt bei fast 50 Prozent.

Dabei ist die Europäische Union die mit Abstand wichtigste Region für den deutschen Mittelstand, wäh-

rend wachstumsstarke Märkte in den Schwellenländern noch vergleichsweise selten im Fokus für Handel und Investitionen stehen.

Warum zieht es immer mehr Unternehmen ins Ausland?

Ausschlaggebend hierfür sind häufig die Kunden. Die Nähe zum Kunden hilft dem Mittelstand, seine Produkte wunschgemäß zu spezialisieren bzw. zu individualisieren. Darüber hi-



ZUR PERSON

Dr. Thomas Schneider ist seit 2013 Partner von EIM Deutschland. Er verfügt über 15 Jahre Management-erfahrung für Veränderungsprozesse und Nachfolgelösungen, in der Restrukturierung und im Geschäftsaufbau mittelständischer Unternehmen. EIM ist der international führende Anbieter von Interim-Management-Lösungen.

www.eim.com



Die Europäische Union ist die mit Abstand wichtigste Region für den deutschen Mittelstand.

naus versprechen sich die Unternehmen mehr Absatz und Gewinn. Exporterfahrungen sind der Eckpfeiler langfristiger Direktinvestitionsengagements. Fehlt es einem Unternehmen an Exporterfahrung, liegt die Rückzugswahrscheinlichkeit bei einer Direktinvestition bei 36 Prozent. Sind Direktinvestoren parallel auch Exporteure, beträgt die Rückzugswahrscheinlichkeit hingegen nur acht Prozent.

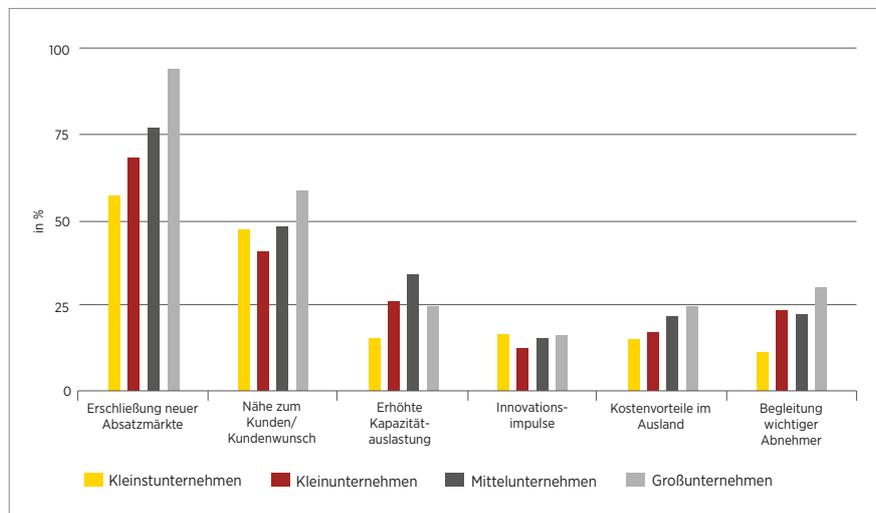
Hat der Mittelstand Vorteile?

Großunternehmen stehen natürlich ganz andere Ressourcen an Geld, Personal und Know-how zur Verfügung – sie gelten daher als „professionalisierter“. Aber sie sind häufig auch schwerfällig. Mittelständler haben flachere Hierarchien, sie sind flexibel und agieren unternehmerisch. Die Mitarbeiter in solchen Betrieben identifizieren sich stärker mit dem Erfolg der Firma. Das sind wichtige Vorteile, um erfolgreich den Weg in neue Märkte zu beschreiten.

Das Wachstum der Auslandsmärkte ist für viele deutsche Unternehmen ein entscheidender Faktor für den Geschäftserfolg. Gerade Familienunternehmen können von der Entwicklung in Asien, Afrika und Lateinamerika profitieren. Hier steht China – heute schon der zweitwichtigste Markt – besonders im Fokus, wie eine Befragung des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung im Auftrag von Deutscher Bank und BDI zeigt, an der rund 400 der 2.688 größten Familienunternehmen in Deutschland teilnahmen. Zugleich nimmt die Bedeutung des europäischen Marktes für viele der größten Familienunternehmen ab. So haben selbst im Krisenjahr 2009 die aufstrebenden Märkte Asiens, Lateinamerikas und Afrikas teilweise stark zugelegt. Der Wachstumsvorsprung gegenüber Europa, wo die Folgen der Krise bis heute zu spüren sind, dürfte sich weiter vergrößern.

Als kommende Wachstumsmärkte nach den inzwischen wohlbekannten BRIC-Staaten bieten sich für vorausschauende Unternehmen auch die so-

Internationalisierungsmotive von auslandsaktiven und interessierten Unternehmen



Quelle: Unternehmensbefragung des IfM Bonn 2012 (Hochrechnung)

genannten Next Eleven an: Insbesondere Ägypten, Mexiko, Nigeria und die Türkei mit ihren großen Konsummärkten sowie Südafrika und Indonesien wecken das Interesse von Investoren.

Step by Step zum Global Player

Das Auslandsgeschäft ist allerdings auch anspruchsvoller geworden: Mehr denn je sind vor dem Markteintritt und bei der Ausweitung bestehender Engagements Chancen und Risiken sorgfältig abzuwägen. Wichtigste Voraussetzung ist im ersten Schritt die saubere, solide Analyse und Prüfung, d.h., die eigenen Möglichkeiten und Potenziale in ausländischen Märkten müssen im Voraus möglichst exakt bestimmt werden. Ein bloßes Nachahmungsverhalten sollte tunlichst vermieden werden. Der zweite Schritt ist, realistisch vorzugehen, sich nicht von überzogenen Ambitionen leiten zu lassen und das Anfangsrisiko gering zu halten.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor liegt, wie so häufig, in der richtigen Auswahl der Fachkräfte. Gerade Mittelständler entsenden oftmals ihre „beste Kraft“ ins Ausland und schaffen sich damit gleich zwei Problemfelder: Diese wichtige Person fehlt zum einen am deutschen Standort, und zum anderen hilft deren Qualifikationsprofil im Ausland oft nur wenig.

Manager mit entsprechender Auslandserfahrung sind unabdingbar und helfen bei der Vermeidung von weiteren, oft genannten Hemmnissen für die Auslandsinvestitionen, wie sprachliche Barrieren (26 Prozent), mangelnde Managementkapazitäten (19 Prozent) und Kapazitätsprobleme (zwölf Prozent). Zudem sind solche Mitarbeiter auch eine gute Ideenquelle – was die Wahrscheinlichkeit erhöht, gute Ideen aus dem Ausland zu übernehmen.

Oftmals werden Mittelständler von ihren größten Kunden in ein Auslandsengagement mit Produktion gelockt. Dabei sollten die vertraglichen Rahmenbedingungen der dabei angebotenen Garantien von einem Fachmann überprüft werden. Zudem ist es angezeigt, bereits in der Phase des Aufbaus aktiv weitere lokale Kunden zu akquirieren. Dies senkt die Risiken des Scheiterns.

Bei alledem ist das Unterlassen eines Auslandsengagements auch für den kleinen Mittelstand keine Option. Immer mehr ausländische Mittelständler kommen nach Deutschland und besetzen die lokalen Märkte. Transparenz und internationale Transportlogistik beschleunigen diese Entwicklung. ■