Going International

Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft

Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven

Ergebnisse der bundesweiten Umfrage 2006

DIHK Deutscher Industrie- und Handelskammertag

Wie erfolgreich sind Unternehmen auf den Auslandsmärkten, in welchen Zielregionen und in welchen Formen sind sie tätig, welche Schlüsselfaktoren machen den Erfolg aus? Das sind die Fragestellungen, welche die bundesweite Umfrage „Going International 2006“ des DIHK mit Unterstützung von 71 IHKs beantwortet. An der Online-Umfrage im Juli 2006 haben sich knapp 1.500 auslandsaktive deutsche Unternehmen beteiligt.

Die aktuelle Umfrage führt die gleichnamige Umfrage von 2005 fort, an der bundesweit 4.400 Unternehmen teilgenommen hatten. Der im August letzten Jahres gemeinsam mit der Steinbeis-Hochschule Berlin aus den Ergebnissen erstellte Leitfaden bietet einen umfassenden Überblick über den Stand und die Perspektiven deutscher Unternehmen im internationalen Geschäft. Er verschafft vor allem „Neulingen“ im Auslandsgeschäft einen wichtigen Einblick in unternehmerische Entscheidungsprozesse im Vorfeld eines Auslandsengagements. Zugleich sind wichtige wirtschaftspolitische Aussagen enthalten. Über die Inhalte der Umfrage von 2006 hinaus geht der Leitfaden detailliert auf Gründe und Motive, Vorbereitung des Auslandsengagements (Geschäftsanbahnung, Markterkundung, Produktanpassung, Personalpolitik, Außenwirtschaftsförderung), Geschäftsabwicklung und Erfolg (Auslandsinvestitionen, Produktionsverlagerung, FuE-Verlagerung, Beteiligungen aus dem Ausland) und Hauptprobleme von Auslandsaktivitäten deutscher Unternehmen ein. Die Publikation ist zum Preis von € 20,00 über den Bestellservice des DIHK-Verlags zu beziehen: Internet http://verlag.dihk.de, E-Mail: Bestellservice@verlag.dihk.de, Fax-Nr. (0228) 4 22 45 93, Telefon-Hotline (0228) 4 22 24 33.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)
Bereich International / AHK, Außenwirtschaftsförderung, Berlin, September 2006

Herausgeber

© DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag │Berlin

Postanschrift: 11052 Berlin
Hausanschrift: Breite Straße 29 │ Berlin-Mitte
Telefon: (030) 20 308-0 │ Telefax: (030) 20 308-1000

Internet: www.dihk.de

Redaktion

DIHK – Bereich International / AHK
Alexander Lau, Referat Außenwirtschaftsförderung

Stand

September 2006

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernimmt der DIHK keine Gewähr.

Inhaltsübersicht

	Die Ergebnisse im Überblick	4
1.	Einleitung	6
2.	Zielmärkte und Erfolgsquoten	9
2.1.	Hauptzielregionen	9
2.2.	Erwartungen für die Auslandsumsätze 2010	11
2.3.	Geschäftssituation, Perspektiven und Dynamik in ausgewählten Ländern	12
3.	Aktivitätsformen und Erfolgsquoten	19
3.1.	Aktivitätsformen	19
3.2.	Erfolgsquoten	21
4.	Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft	23
5.	Unternehmensentwicklung im Aus- und Inland - Umsatz, Gewinn, Personalbestand	28

Die Ergebnisse im Überblick

Zielmärkte und Erfolgsquoten

- Die Erfolge deutscher Unternehmen auf den Zielmärkten sind im Wesentlichen von den jeweiligen Aktivitätsformen abhängig. Die Erfolgsquoten liegen vor allem beim Exportgeschäft in allen Zielregionen über 90 Prozent. Bei losen Kooperationspartnern und bei Joint Ventures hingegen ist das Risiko eines Misserfolgs deutlich höher.
- Am häufigsten engagieren sich die Unternehmen in den EU-15/EFTA-Ländern, in den zehn neuen EU-Mitgliedsländern und in Asien, besonders in Europa mit großem Erfolg.
- Die Unternehmen schätzen sowohl ihre gegenwärtige Geschäftssituation als auch die Perspektiven für die nächsten zwei bis fünf Jahre in China, den USA und in den Kernländern Europas als besonders gut ein.
- Gute Geschäftsperspektiven für die nächsten zwei bis fünf Jahre versprechen sich die Unternehmen in China, Russland, Indien, den USA und Südostasien.
- Die größte Dynamik der Geschäftsentwicklung und damit eine qualitative Verbesserung der Geschäftsmöglichkeiten sehen die Unternehmen in den nächsten zwei bis fünf Jahren in Lateinamerika, Indien, der Türkei, Korea, Russland, Kanada, der Region Nah- und Mittelost, Südostasien und in China.
- Den Sprung auf neue Märkte wollen Unternehmen in den nächsten zwei bis fünf Jahren vor allem in Rumänien/Bulgarien, Russland, China, Indien und Australien riskieren. Einen neuen Markteinstieg in Lateinamerika hingegen planen trotz der erheblich verbesserten Geschäftsperspektiven nur vergleichsweise wenige Unternehmen.

Formen des Auslandsengagements

- 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.
- Der Exporthandel dominiert nach wie vor das Auslandsengagement deutscher Unternehmen.
- Die zweitwichtigste Aktivitätsform im Auslandsgeschäft ist mit 69 Prozent das Sourcing für die Weiterverarbeitung von Produkten in Deutschland.
- Besonders erfolgreiche Aktivitäten deutscher Unternehmen im Auslandsgeschäft sind Export, Import, Tochterunternehmen, eigene Repräsentanzen und Sourcing.
- Überdurchschnittlich häufig scheitern Auslandsvorhaben mit Kooperationspartnern im Ausland. Die Möglichkeiten von Joint Ventures im Ausland werden ebenfalls häufig überschätzt.
- Insgesamt sind es weniger als die Hälfte der auslandsaktiven Unternehmen, die Auslandsinvestitionen im Zielland tätigen.

- Eine wachsende Zahl international tätiger Unternehmen betreibt inzwischen auch Forschung und Entwicklung im Ausland.
- E-Commerce –Aktivitäten nehmen nur eine untergeordnete Bedeutung im Auslandsgeschäft ein. Sie verlaufen im Vergleich zu den übrigen Aktivitätsformen wenig erfolgreich.

Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft

- Die wichtigsten Faktoren für den Erfolg im Auslandsgeschäft sind:
  - Produktqualität
  - Wahl des richtigen Geschäftpartners im neuen Zielmarkt
  - Gute Kontakte / Netzwerke
  - Service
  - Gründliche Marktkenntnisse
  - Qualifizierte Mitarbeiter
- Für den Erfolg im Auslandsgeschäft kommt es zudem auf eine gründliche Vorbereitung des Engagements, insbesondere auf ein fundiert ausgearbeitetes Geschäftskonzept an.

Unternehmensentwicklung im Aus- und Inland – Umsatz, Gewinn, Personalbestand

- Für 2010 rechnen 70 Prozent der außerhalb der EU/EFTA aktiven Unternehmen mit einem Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz von 40 Prozent und mehr, fast 45 Prozent sogar mit einem Auslandsumsatz von mehr als 60 Prozent.
- Die globalen Verflechtungen der deutschen Wirtschaft schaffen hierzulande Wachstum und Arbeitsplätze. Unternehmen steigern durch ihr Auslandsengagement auch in Deutschland Umsatz und Gewinn; sie erhöhen zudem ihren inländischen Personalbestand.
- International tätige deutsche Unternehmen schaffen insgesamt mehr Arbeitsplätze in Deutschland als sie einsparen. 41 Prozent der auslandsaktiven Firmen haben im Inland Beschäftigung aufgebaut, 25 Prozent hingegen abgebaut.
- Außenwirtschaftlich aktive Unternehmen, die dabei auch im Ausland Investitionen tätigen, sind an ihren inländischen Standorten erfolgreicher als Unternehmen, deren Geschäftsstrategie nur auf dem Außenhandel beruht. Sie weiten ihren inländischen Personalbestand häufiger aus als der Durchschnitt aller auslandsaktiven Unternehmen.
- Je mehr Zielmärkte von den Unternehmen erfolgreich bearbeitet werden, desto positiver fällt auch die volkswirtschaftliche Bilanz dieser Unternehmen in Deutschland aus.
- Überdurchschnittlich viele international tätige größere mittelständische Unternehmen und Großunternehmen haben in den letzten fünf Jahren auch im Inland ihren Personalbestand erhöht.
- Überproportional viele Dienstleistungsunternehmen erhöhen ihren Personalbestand durch Auslandsaktivitäten auch im Inland. Erheblich zurückhaltender ist das inländische Beschäftigungsverhalten hingegen beim produzierenden Gewerbe.

Einleitung

Die deutsche Wirtschaft hat sich im Außenhandel auf den Weltmärkten in der Spitzengruppe etabliert und erzielt seit Jahren einen deutlichen Exportüberschuss – im Durchschnitt wuchs dieser seit 1990 jährlich um über 17 Prozent, seit 2000 sogar um 25 Prozent auf über 160 Milliarden Euro. Dies ist aber kein Selbstläufer – aufgrund der weiterhin hohen Dynamik hängt der zukünftige Erfolg der deutschen Wirtschaft im internationalen Geschäft sowohl vom Engagement der deutschen Unternehmen als auch von Verbesserungen der politischen Rahmenbedingungen ab – auf nationaler und europäischer Ebene wie auch durch offene Märkte weltweit.

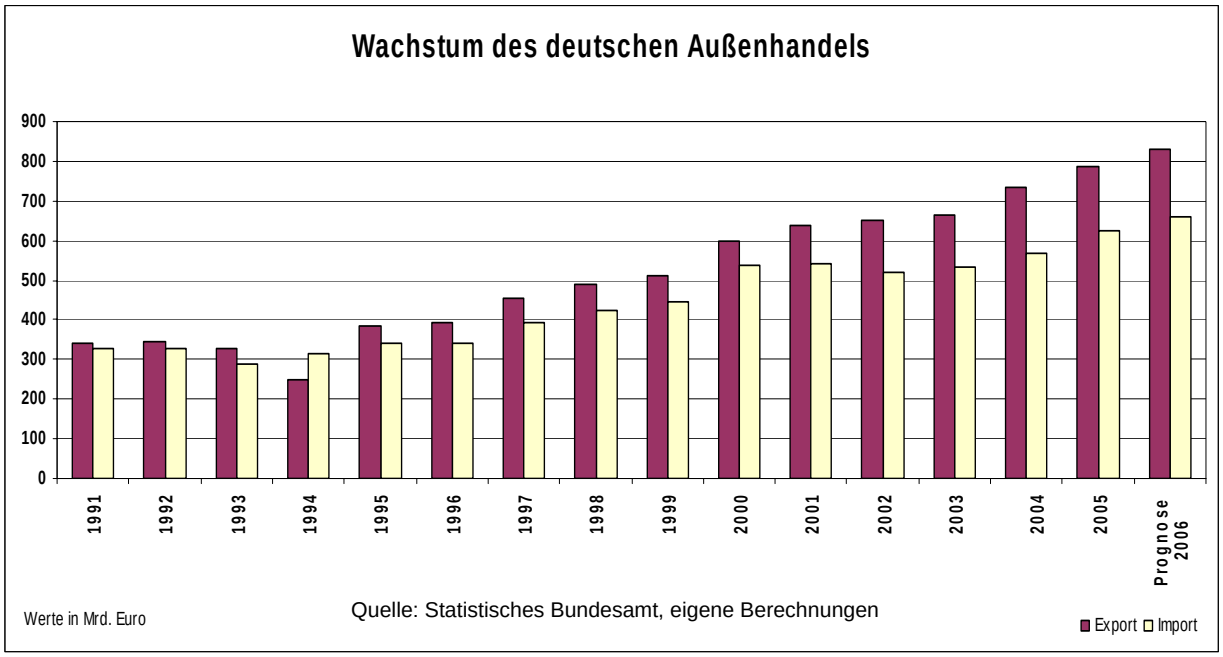

Abbildung 1: Wachstum des deutschen Außenhandels 1991 - 2006

Vor dem Hintergrund einer schwächeren Binnenkonjunktur hat sich die Außenwirtschaft in den letzten Jahren immer mehr zu einem Hauptwachstumsträger der deutschen Wirtschaft entwickelt, vor allem durch den deutlichen Anstieg der Ausfuhren in der zurückliegenden Dekade (Abb. 1). So wäre beispielsweise das im Jahr 2005 erzielte Wirtschaftswachstum von real 1,0 Prozent ohne das starke Exportwachstum deutlich niedriger ausgefallen. Rechnet man den Außenbeitrag aus der Wachstumsrate heraus, so verbleibt für 2005 lediglich 0,4 Prozent binnenwirtschaftliches Wachstum. So gehören weltweiter Handel und grenzüberschreitende Investoren zu den wichtigsten Voraussetzungen für Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand in Deutschland. Wie kaum ein anderes Land profitiert unser Wirtschaftsstandort von offenen Weltmärkten und seinen internationalen Verflechtungen.

In der Diskussion über die Globalisierung wird bisweilen der Vorwurf laut: Das zunehmende Auslandsengagement deutscher Unternehmen schade heimischen Produktionsstandorten. Globalisierungskritiker fordern daher, den Internationalisierungsprozess bei Handel und Arbeitsteilung einzudämmen. Die Ergebnisse der Umfrage „Going International 2006“ zeigen, wie auch schon die Ergebnisse der Vorjahresumfrage, dass dieser Vorwurf falsch ist.

Immer mehr kleine und mittelständische Unternehmen orientieren sich international, um neue Märkte zu erschließen oder Geschäftsprozesse zu optimieren. Die internationale Markterschließung ist allerdings im Vergleich zum Inlandsgeschäft mit zusätzlichen Anforderungen verbunden, die zu berücksichtigen sind. So spielen Fragen technischer oder rechtlicher Art beim Export von Produkten ebenso eine Rolle wie kulturelle Unterschiede oder Sprachprobleme bei Geschäftsverhandlungen im Ausland. Wer zum ersten Mal den Gang auf das internationale Parkett wagt, steht vor einer Reihe von Fragen, die er sorgfältig klären muss, um auf dem weiteren Weg zum Erfolg im Auslandsgeschäft nicht in eine Vielzahl von „Fettnäpfchen“ zu treten. Ohne Investition in Zeit und Ressourcen zusätzlich zum laufenden Alltagsgeschäft ist diese Herausforderung nicht zu meistern. Nur diejenigen Unternehmen, die sich rechtzeitig und umfassend auf ihr Auslandsengagement vorbereitet haben, können die vielfältigen Herausforderungen, die die Internationalisierung von Geschäften mit sich bringen, meistern.

Die bundesweite Umfrage von 71 Industrie- und Handelskammern wurde bei 7.100 international tätigen Unternehmen quer durch alle Wirtschaftszweige und Betriebsgrößen Ende Juni/Anfang Juli 2006 durchgeführt. Knapp 1.500 Unternehmen haben sich am Ende mit statistisch verwertbaren Antworten beteiligt.

Die Teilnehmer der Umfrage sind überwiegend kleine und mittelständische Unternehmen (Abb. 2.). Knapp zwei Drittel von ihnen hatten im Jahr 2005 einen Umsatz von weniger als 10 Mio. Euro. Mehr als die Hälfte der Unternehmen (knapp 57 Prozent) ist dem produzierenden Gewerbe zuzuordnen, fast genau ein Viertel dem Handel und knapp 19 Prozent Dienstleister, im Wesentlichen aus dem unternehmensnahen Bereich (siehe Abb. 2). Hauptgruppen des produzierenden Gewerbes sind der Maschinenbau (12 Prozent) und EDV, Elek-trotechnik, Feinmechanik und Optik (zusammen ebenfalls 12 Prozent). Damit bietet die Umfrage ein ziemlich genaues Abbild der auslandaktiven deutschen Unternehmen.

Auslandsgeschäfte laufen bei den meisten Unternehmen immer noch vorwiegend im kleinteiligen Bereich ab, obschon der Anteil derer, die einen Großteil des Geschäfts im Ausland abwickeln, stetig wächst: So haben mehr als die Hälfte der an der Umfrage teilnehmenden Betriebe im Verhältnis zum Gesamtumsatz einen Auslandsumsatz bis 40 Prozent (52 Prozent),

weitere knapp 18 Prozent bis zu 60 Prozent und immerhin schon mehr als ein Viertel der Unternehmen erwirtschaften 60 bis 100 Prozent ihres Umsatzes im Ausland. Bis 2010 wollen alle Unternehmen ihren Umsatzanteil im Ausland kräftig ausbauen.

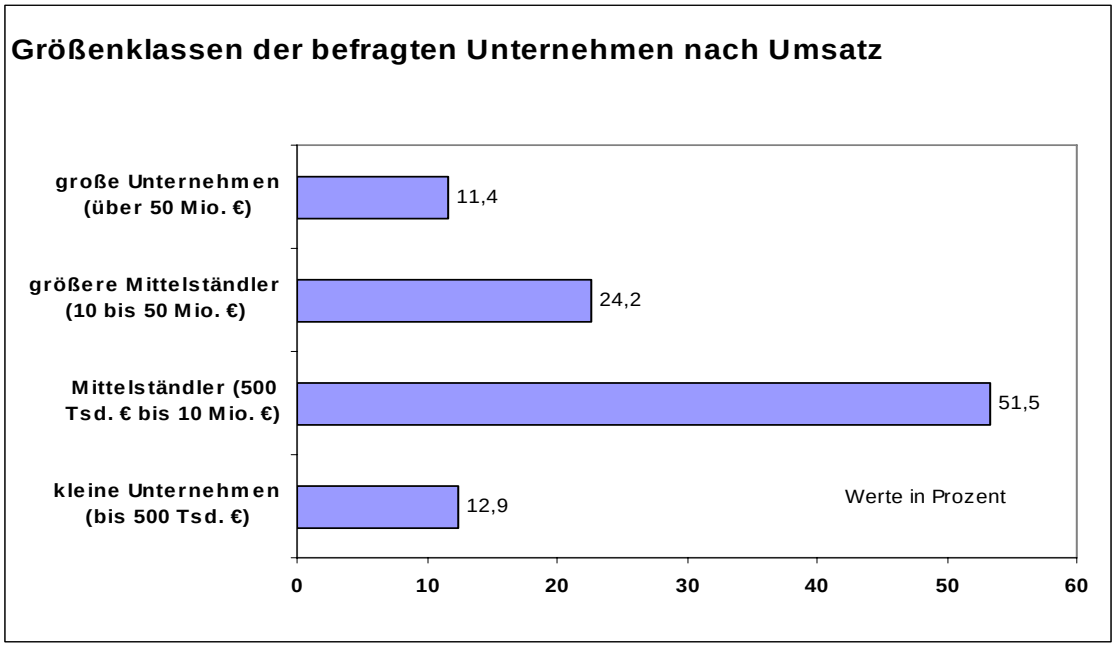

Abbildung 2: Größenklassen der befragten Unternehmen nach Umsatz

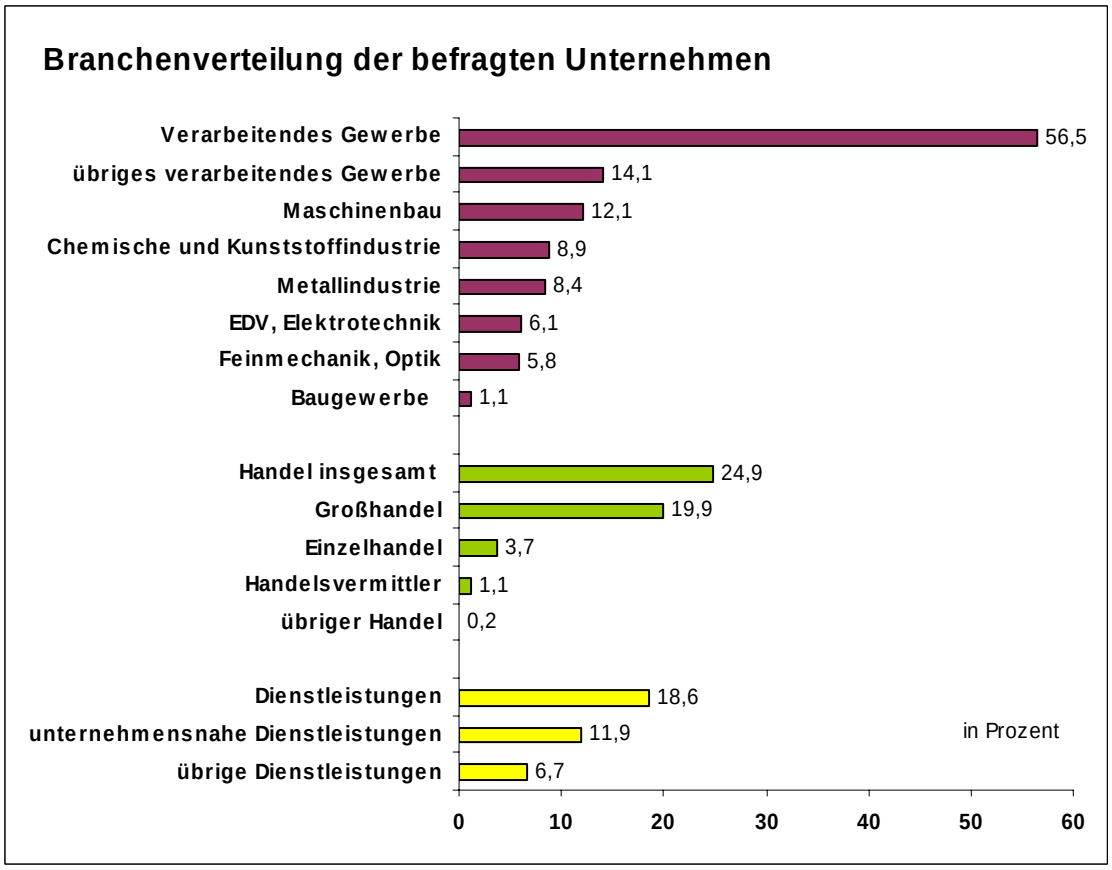

Abbildung 3: Branchenverteilung der befragten Unternehmen

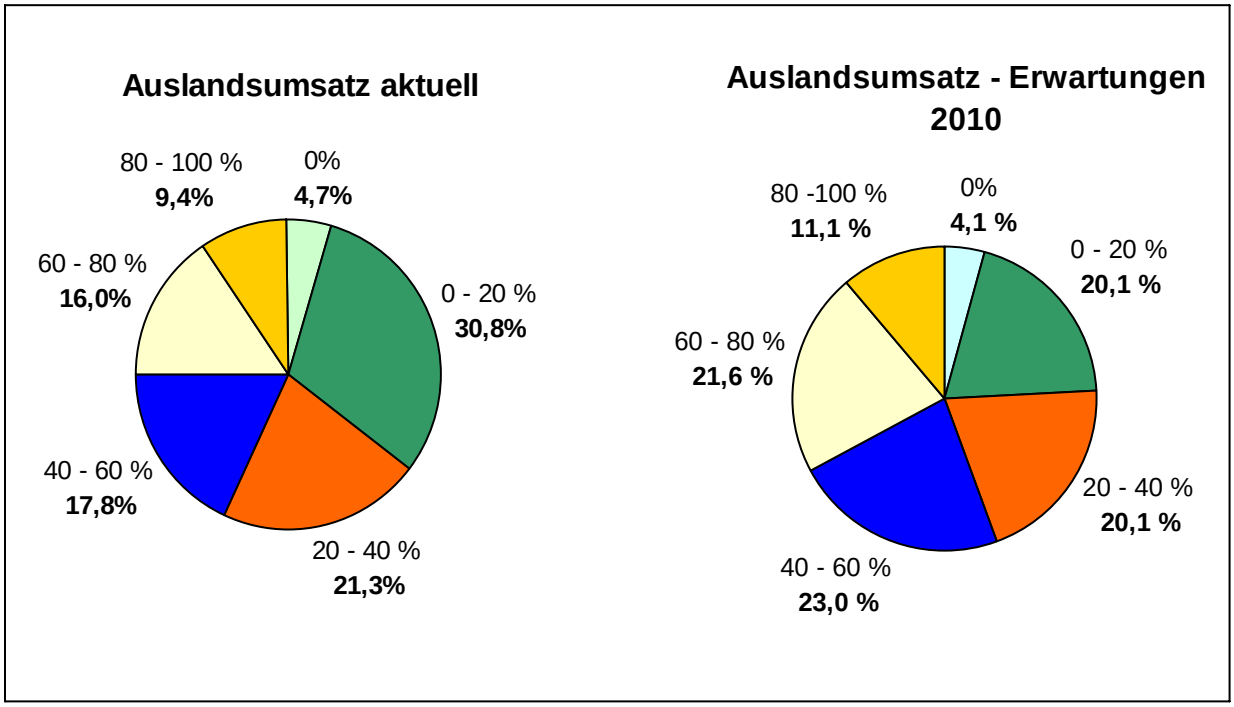

Abbildung 4: Umsatzanteil im Ausland – aktuell 2005 und Erwartungen 2010

2. Zielmärkte und Erfolgsquoten

Deutsche Unternehmen haben Geschäftsbeziehungen zu mehr als 220 Ländern und Gebieten dieser Welt mit unterschiedlichen Erfolgsquoten.

2.1. Hauptzielregionen

Der überwiegende Teil aller befragten Unternehmen (93 Prozent) sind – mit ihren gesamten Aktivitäten - innerhalb der **EU-15/ EFTA** aktiv. Vor allem gilt dies für Unternehmen im Export (88 Prozent), E-Commerce (81 Prozent) und im Bereich Sourcing/Einkauf (75 Prozent). Die reinen Joint Ventures einmal ausgenommen, spielen diese Zielmärkte für das Engagement im Ausland die mit Abstand wichtigste Rolle. Entsprechend dominiert der innereuropäische Markt die Außenwirtschaftsaktivitäten deutscher Unternehmen.

An zweiter Stelle der attraktivsten Zielregionen für das Auslandsgeschäft stehen die **zehn neuen EU-Mitgliedsstaaten** mit 73 Prozent, überraschend dicht gefolgt von den Märkten in Asien-Pazifik mit 66 Prozent. Was die Diversifizierung der Geschäfte anbetrifft, haben jedoch

die **asiatischen Märkte** inzwischen den osteuropäischen den Rang abgelaufen: Auslandsaktive Unternehmen treten inzwischen in Asien in vielfältigeren Aktivitätsformen auf als in den osteuropäischen Ländern, insbesondere bei den Auslandsinvestitionen haben die Märkte in Fernost gegenüber den osteuropäischen stark aufgeholt.

Auf Rang 4 mit 54 Prozent gleichauf stehen für die Unternehmen die Zielmärkte **Nordamerikas** und die EU-Bewerberstaaten (inklusive Russland/GUS). **Lateinamerika** mit 34 und **Afrika** mit 29 Prozent auslandaktiven Unternehmen spielen in den Wirtschaftsbeziehungen nur eine untergeordnete Rolle.

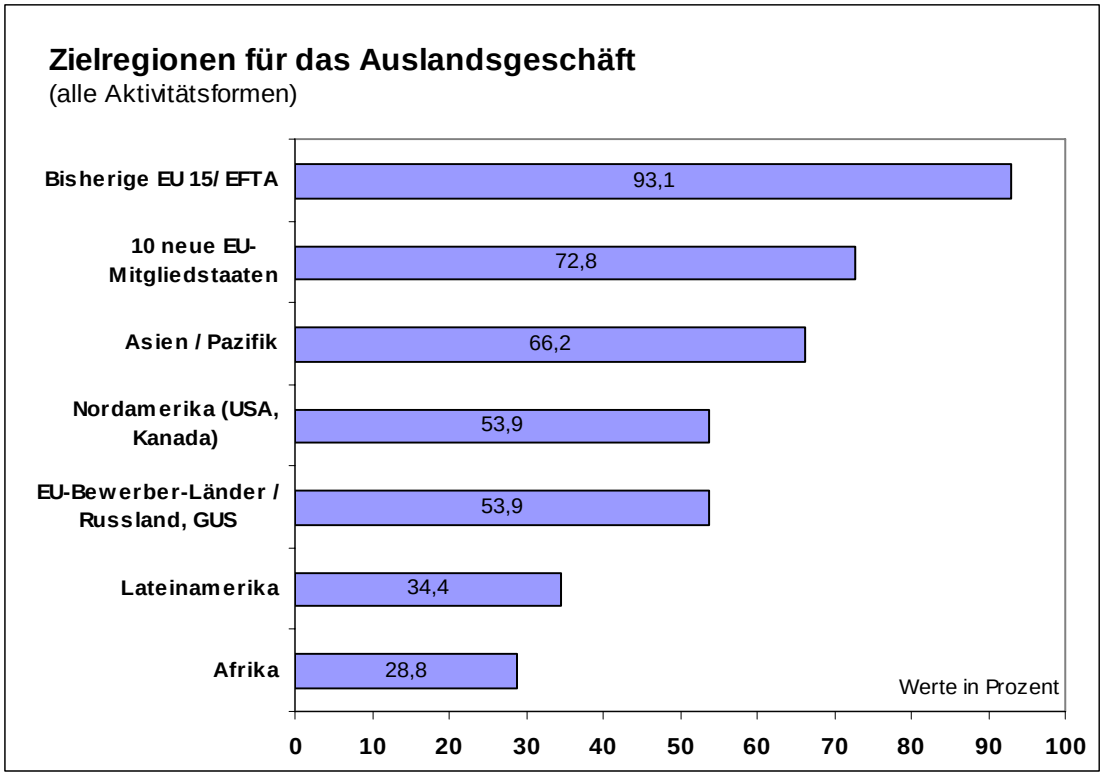

Abbildung 5: Zielregionen für das Auslandsgeschäft

Um den Erfolg der Unternehmer in den Zielregionen herauszufinden, wurde nach den Erfolgsquoten des Auslandsgeschäfts in den jeweils bevorzugten Zielmärkten gefragt. Die Zufriedenheit mit der Geschäftstätigkeit in den einzelnen Regionen variiert deutlich, wie die Antworten der befragten Unternehmen zeigen.

In sämtlichen Regionen der Welt liegt die Erfolgsquote deutscher Unternehmen bei weit über 50 Prozent. Die Erfolge der Unternehmen sind dabei in erster Linie abhängig von der jeweiligen Aktivitätsform. Überwältigend positiv fällt die Bewertung der Geschäftsaktivitäten in der Region **EU-15/EFTA** aus. Hier geben mit Ausnahme von Aktivitäten mit Kooperationspartnern,

FuE und E-Commerce über 90 Prozent aller befragten Unternehmen an, erfolgreich aktiv zu sein. Ähnlich gut ist das Ergebnis in den zehn neuen EU-Mitgliedstaaten.

Ebenfalls sehr positiv wird das Engagement in den Regionen **Asien/Pazifik**, **Nordamerika** und **EU-Bewerberstaaten –** inklusive Russland, GUS – bewertet (Erfolgreich-Nennungen von über 70 Prozent).

Überraschend gut laufen offensichtlich auch die Aktivitäten der Unternehmen in den an sich sehr anspruchsvollen Märkten **Lateinamerikas** und **Afrikas**, auch wenn die Erfolgsquoten hier besonders stark abhängig von der jeweiligen Aktivitätsform sind. Am besten laufen auch hier einfache Handelsgeschäfte (Ex- und Import) sowie Sourcing/Einkauf. Erfolgreiche Investitions- und Kooperationsvorhaben kommen dort weitaus weniger vor als in den anderen Zielregionen.

Die größten Erfolge erzielen deutsche Unternehmen im Durchschnitt aller Aktivitätsformen mit Geschäftspartnern in den EU-15/EFTA-Staaten. Der EU-Binnenmarkt zeigt dabei deutlich seine Wirkung. Aber auch eine erste Tendenz über die Auswirkung der EU-Osterweiterung auf den innereuropäischen Handel lässt sich ablesen. Die hohe Zufriedenheit der befragten Unternehmen mit ihrem Engagement in den zehn neuen Ländern deutet auf eine schnell voranschreitende Integration dieser Länder in die EU hin und ist Indikator für eine weitere positive wirtschaftliche Entwicklung.

2.2. Erwartungen für die Auslandsumsätze 2010

Ein Indikator für die Chancen, den die Unternehmen dem Auslandsgeschäft einräumen, ist auch die Entwicklung der Auslandsumsätze: Selbst in den Ländern der alten EU/ETFA planen 59 Prozent der Unternehmen bis 2010 einen Auslandsumsatz von mehr als 40 Prozent, wohingegen im Jahr 2005 nur knapp 45 Prozent einen Auslandsumsatz von mehr als 40 Prozent hatten. Besonders deutlich wird dies bei den Unternehmen, die außerhalb der EU-Länder tätig sind: Für 2010 rechnen im Schnitt knapp 70 Prozent der Unternehmen mit einem Auslandsumsatz von mehr als 40 Prozent, fast 45 Prozent davon sogar mit einem ausländischen Umsatzanteil von über 60 Prozent. Alle Märkte außerhalb der EU 25 liegen in den Erwartungen gleichauf, besonders hoch sind die Perspektiven trotz des vergleichsweise bescheidenen Umsatzvolumens interessanterweise für Lateinamerika und Afrika. Jeweils über 37 Prozent der dort tätigen Unternehmen erwarten für 2010 einen Auslandsumsatzanteil von 60 bis 80 Prozent.

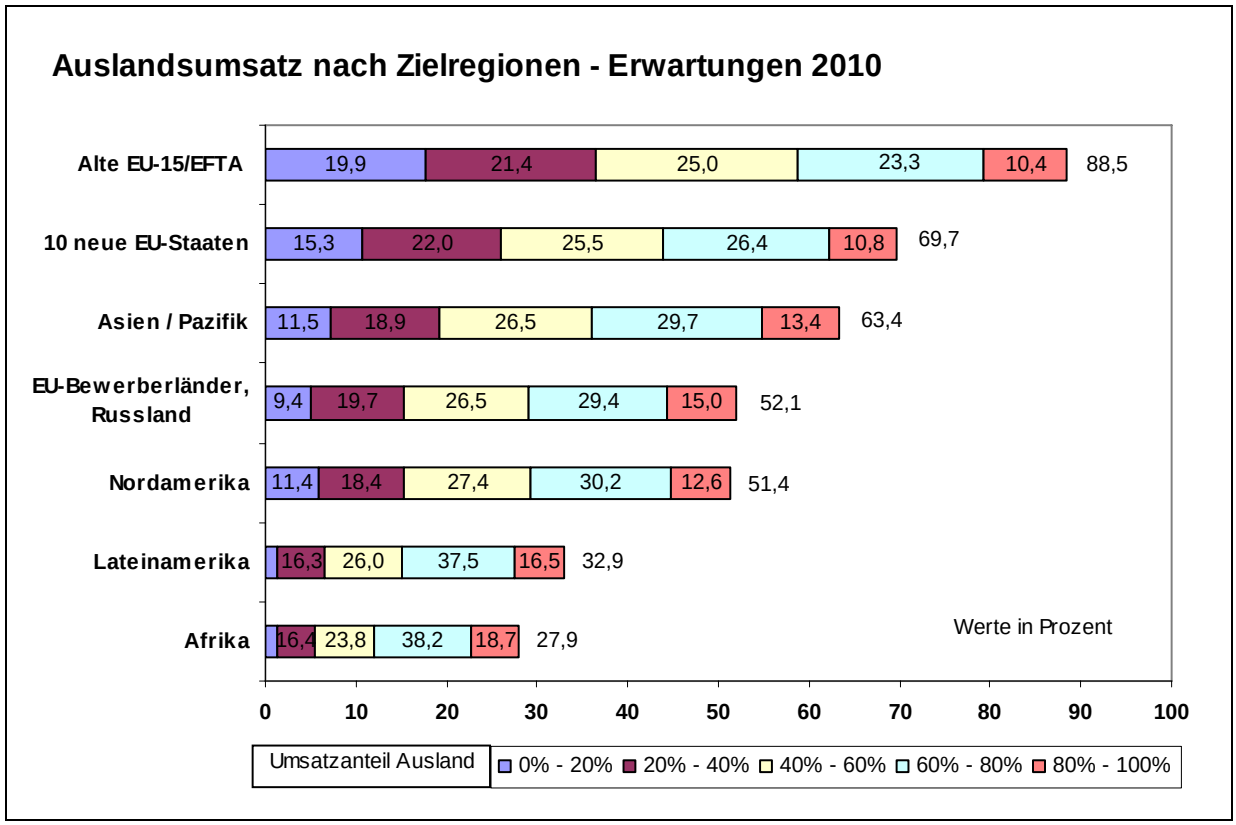

Abbildung 6: Auslandsumsätze auslandaktiver Unternehmen: Erwartungen 2010, nach Zielregionen und Umsatzvolumina geordnet

2.3. Geschäftssituation, Perspektiven und Dynamik in ausgewählten Ländern

Gegenwärtige Geschäftssituation

Spitzenreiter in der Einschätzung der aktuellen Geschäftssituation ist die Volksrepublik China mit 52 Prozent der Unternehmen gegenüber 18 Prozent, die die Lage als schlecht bezeichnen. Mit dem zweithöchsten positiven Votum schneidet Russland ab (47 Prozent), dicht gefolgt von den USA (ebenfalls mit 47 Prozent).

Die derzeitige Lage in den **Kernländern der EU** wird insgesamt aber am ausgeglichensten eingeschätzt; dies zeigen die höchsten Bewertungen mit „zufriedenstellend“. Besonders hervorzuheben sind die beiden neuen EU-Mitglieder Polen und Tschechien, die in der positiven Grundeinschätzung inzwischen gleichauf mit den Kernländern der EU liegen. Verhaltener wird die Lage jedoch in Ungarn, Benelux, und den skandinavischen Ländern Dänemark, Schweden, Finnland gesehen. Schlusslicht in der EU ist derzeit Griechenland mit einem überwiegenden Anteil schlechter Bewertungen (23 gegenüber 29 Prozent).

Die **Türkei** weist bei der Einschätzung der derzeitigen Geschäftssituation einen geringen Positivsaldo auf, fast ebenso verhält es sich mit den beiden EU-Beitrittsländern Bulgarien und Rumänien.

Die augenblickliche Lage in **Nah- und Mittelost** wird derzeit durchaus mit gemischten Gefühlen betrachtet: Im nur schwachen Positivsaldo werden die Gegensätze zwischen den konfliktbeladenen Ländern im Nahen Osten und der angespannten Situation im Iran gegenüber den Boommärkten am Golf deutlich.

In **Übersee** liegt neben dem führenden China Indien auf Rang zwei bei der Einschätzung der gegenwärtigen Lage, insbesondere im direkten Vergleich zu Japan, Korea und Australien.

In **Nordamerika** kann Kanada nicht mit dem Spitzenreiter USA mithalten. Mexiko liegt nicht nur vom Volumen der Geschäfte her, sondern auch im Meinungsbild der Unternehmen im Schlussfeld. Ein eher negatives Bild zeigt sich derzeit auch für die Märkte in **Lateinamerika**. Besonders schlecht bewerten die Unternehmen derzeit die Lage in **Südafrika**: Nur 20 Prozent stufen sie als gut ein, hingegen 30 Prozent als schlecht.

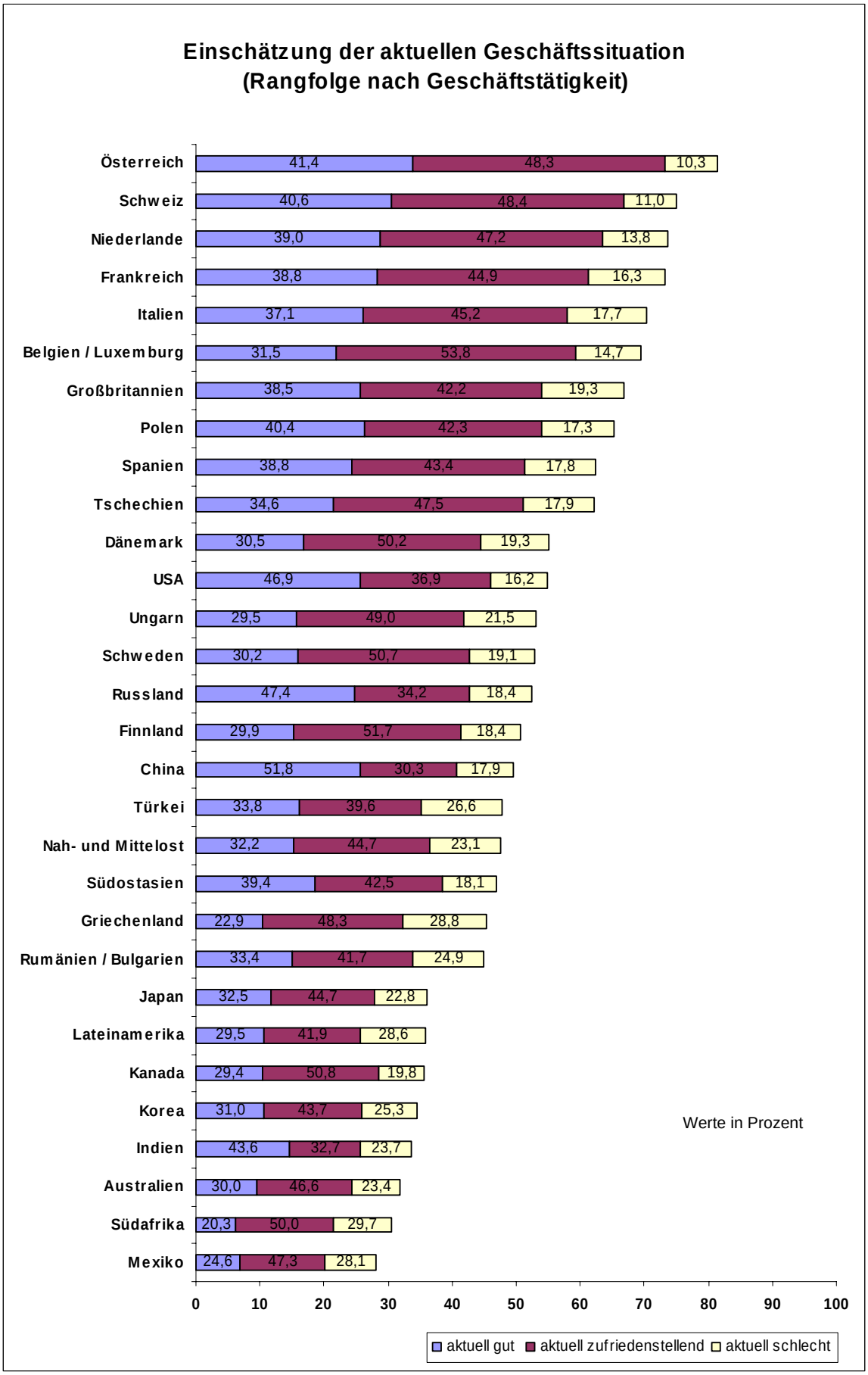

Abbildung 7: Einschätzung der gegenwärtigen Geschäftssituation für die TOP 30 Zielländer des deutschen Außenhandels, geordnet nach dem Anteil der Unternehmen mit Geschäftsbeziehungen in die jeweiligen Länder

Geschäftsperspektiven für die nächsten zwei bis fünf Jahre

Ein anderes Bild zeigt sich aber bei der Einschätzung der Geschäftsperspektiven für die nächsten zwei bis fünf Jahre.

In der Positivbewertung zulegen können hier alle Länder, wenn auch in unterschiedlicher Intensität. Als Spitzenreiter rangiert hier erneut China mit 68 Prozent an Unternehmen, die mehr Geschäfte erwarten. An zweiter Stelle tritt hier ebenfalls Russland (63 Prozent), gefolgt von Indien (59 Prozent), den USA (58 Prozent) und interessanterweise Südostasien (53 Prozent).

Der **europäische Binnenmarkt** bleibt aber auch weiterhin Hauptziel der Auslandsgeschäfte deutscher Unternehmen: Insgesamt besonders gute Erwartungen setzen die auslandsaktiven Unternehmen in fast alle Länder der EU. Spitzenreiter ist hier in der Perspektive der nächsten zwei bis fünf Jahre Polen mit 51 Prozent der Unternehmen, die eine positive Einschätzung abgeben. Damit löst es den bisherigen „Benchmark"-Spitzenreiter Österreich ab. Deutlich verhaltener sieht das Bild weiterhin für die Benelux-Staaten, Ungarn, Dänemark, Schweden und Finnland sowie Griechenland aus.

In den **EU-Beitrittsländern** bessert sich das Bild, was die Einschätzung der zukünftigen Entwicklung anbetrifft: Hier schließen Bulgarien und Rumänien sowie die Türkei mit einem stabilen Positivsaldo auf.

Der **Nahe und Mittlere Osten** kann in der Zukunftsprognose deutlich aufholen und ein sattes Positivsaldo erreichen, offensichtlich in der sicheren Erwartung der Unternehmen, dass sich die Konflikte in den nächsten Jahren beruhigen werden.

Neben den Spitzenreitern können andere **asiatische Zielmärkte**, in denen deutsche Unternehmen nennenswerte Geschäfte tätigen, zwar nicht mithalten, doch setzen sie überwiegend positive Erwartungen in die Entwicklung vor allem in Korea, gefolgt von Japan und Australien.

Kanada holt in den Erwartungen der Unternehmen auf und relativiert sein derzeit eher verhaltenes Bild. Aufbessern kann in **Nordamerika** sein aktuell schwaches Bild hingegen Mexiko mit einem deutlich positiveren Erwartungssaldo. Ganz anders wird dies für **Lateinamerika** gesehen: Im Gegensatz zur augenblicklichen Situation erwarten die meisten Unternehmen für die nächsten zwei bis fünf Jahre eine Wende zum Besseren: 44 Prozent gegenüber nur knapp 15 Prozent sehen den Kontinent in den nächsten Jahren in einem deutlichen Aufwärtstrend.

Schlusslicht bei den Erwartungen bleibt **Südafrika,** trotz möglicher positiver Effekte der Fußball-WM 2010, wenn auch mit einem positiveren Saldo als bei der Einschätzung der derzeitigen Lage. Die befragten Unternehmen bewerten die Entwicklung nur sehr verhalten, interessanterweise fast genauso wie beim Europa-Schlusslicht Griechenland.

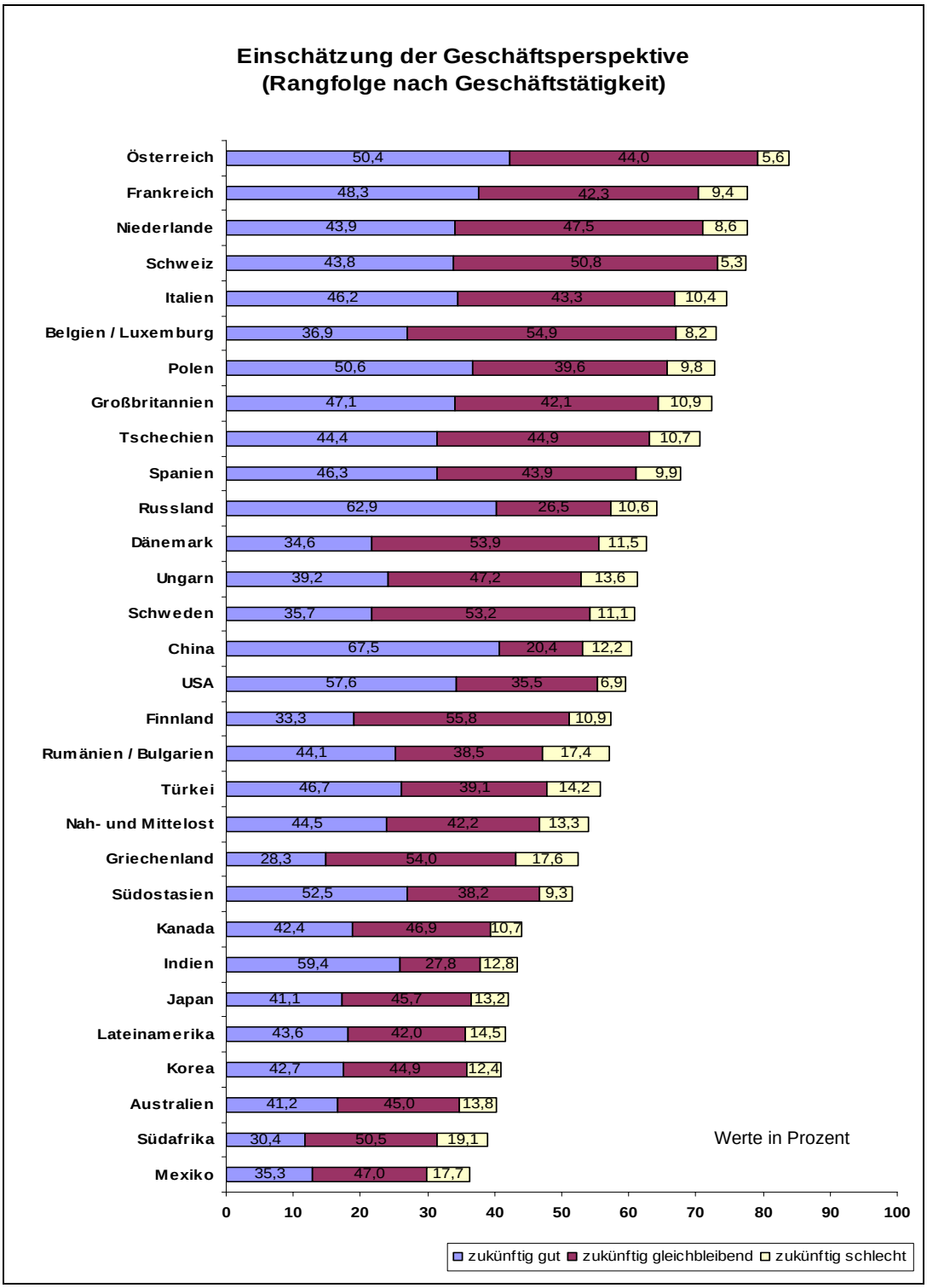

Abbildung 8: Einschätzung der Geschäftsperspektive für die nächsten zwei bis fünf Jahre für die TOP 30 Zielländer des deutschen Außenhandels, geordnet nach dem Anteil der Unternehmen mit Geschäftsbeziehungen in die jeweiligen Länder

Dynamik der Auslandsmärkte

Unabhängig von der Größe der Märkte – die dynamischsten Zielländer (Unterschied zwischen dem Positivsaldo bei der Einschätzung der gegenwärtigen Situation und der Perspektive für die nächsten zwei bis fünf Jahre) sehen die Unternehmen für Ihre Geschäfte in **Lateinamerika**, offenbar allen politischen Konstellationen und volkswirtschaftlichen Unwägbarkeiten zum Trotz. Der Unterschied der Positivsalden beträgt hier satte 28 Prozentpunkte. Ist also wirtschaftlich für Lateinamerika ein Aufstieg vom Phönix aus der Asche zu erwarten?

Das positive Bild stammt vor allem von den größeren Mittelständlern und Großunternehmen, die in Lateinamerika investiert haben und vor Ort ein Tochterunternehmen oder eine Niederlassung haben oder die vor Ort auch bereits Forschung und Entwicklung betreiben, vor allem in der chemischen Industrie, im Maschinenbau und in der feinmechanischen bzw. optischen Industrie. Aber auch viele Dienstleister setzen offenbar zunehmend auf den lateinamerikanischen Markt, auch hier sind die Erwartungen besonders positiv.

Platz zwei der Dynamik erringt - fast schon erwartungsgemäß – **Indien** mit fast 27 Prozentpunkten Saldendifferenz, gefolgt von der **Türkei** (25 Prozentpunkte), **Korea** (knapp 25 Prozentpunkte), **Russland**, **Kanada**, **dem Nahen- und Mittleren Osten und Südostasien**. **Chinas** Dynamik schwächt sich dabei trotz der Spitzenwerte bei der Einschätzung der Lage deutlich ab; es kommt beim Ranking der dynamischsten Märkte unter den TOP-Zielmärkten im deutschen Außenhandel nur auf Rang neun.

Ebenso beim Zweitplatzierten **Indien** rührt die Dynamik von der überaus positiven Bewertung der größeren Unternehmen her, die in den Branchen Maschinenbau und EDV, Elektrotechnik sowie Feinmechanik und Optik beheimatet sind. Ein bemerkenswert hoher Anteil an Dienstleistern sieht die Entwicklung durchaus viel versprechend – offensichtlich in den meisten Fällen diejenigen, die den Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes nachfolgen.

Die wirtschaftlich dynamischsten Länder in Europa sehen die Unternehmen erst im Mittelfeld der TOP 30 mit **Rumänien und Bulgarien** (Rang 14 mit 18 Prozentpunkten), **Polen** (Rang 16), **Ungarn und Tschechien** (Ränge 17 und 18). Erwartungsgemäß landen die Kernländer Europas auf ihrem hohen Niveau auf den hintersten Rängen - nicht verwunderlich, wenn man von der allgemein guten derzeitigen Geschäftslage ausgeht. Unter diesen Ländern trauen die Unternehmen noch am ehesten Großbritannien den spürbarsten Beitrag zu einer dynamischen Entwicklung während der nächsten zwei bis fünf Jahre zu.

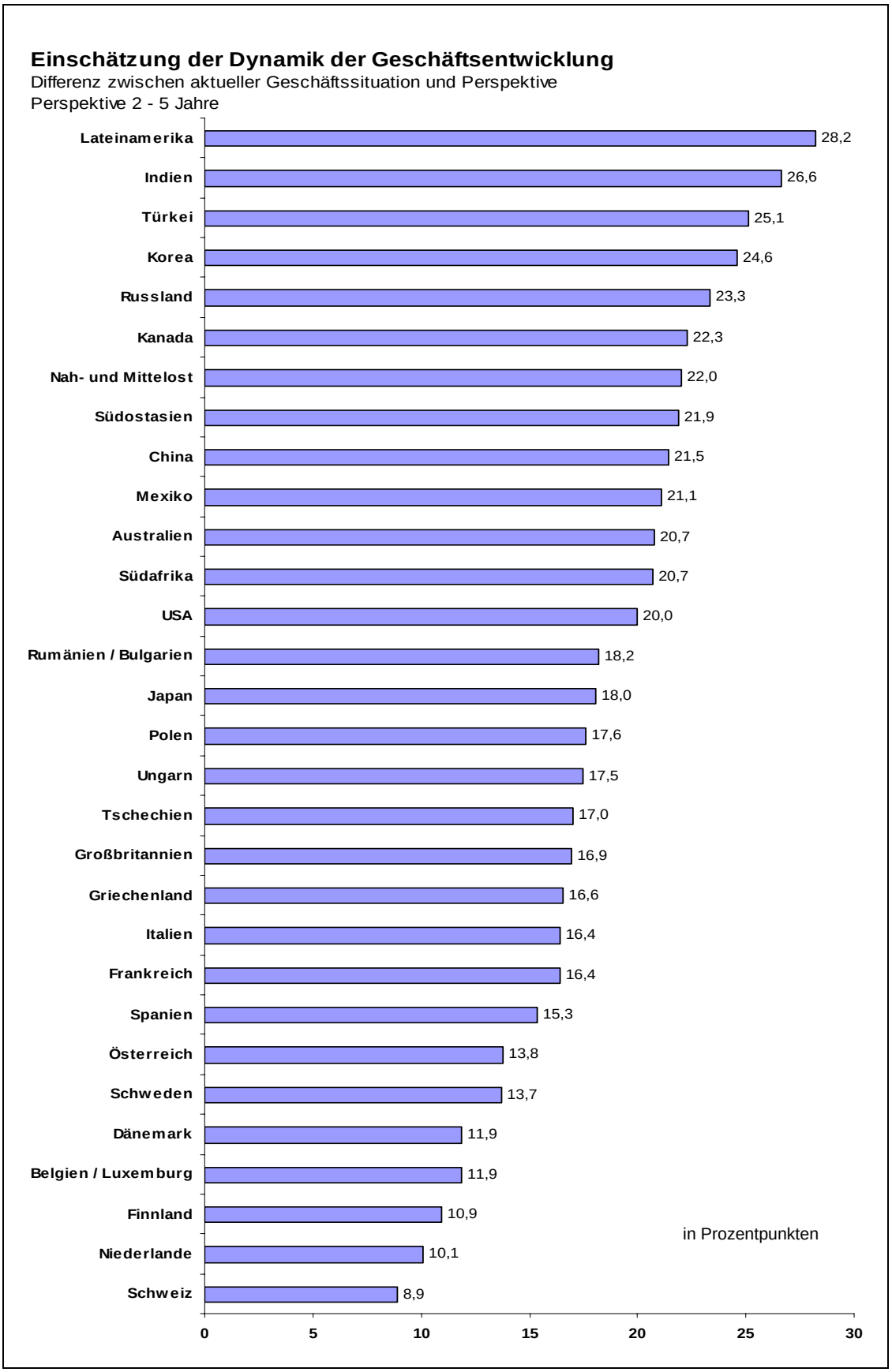

Abbildung 9: Einschätzung der Dynamik der Geschäftsentwicklung (Differenz der Positivsalden zwischen der Einschätzung der gegenwärtigen Situation und den Perspektiven)

Dies gilt jedoch hauptsächlich im Sinne einer qualitativen Verbesserung der Geschäftsmöglichkeiten in den genannten Ländern. Vergleicht man jedoch die Zahl der Unternehmen, die derzeit Geschäfte in bestimmten Ländern tätigen, mit der Zahl derjenigen, die dort in den nächsten zwei bis fünf Jahren neue Vorhaben planen, so relativiert sich das Bild: Einen neuen Markteinstieg planen die Firmen vor allem in Rumänien/Bulgarien, Russland, China, Indien und Australien. Lateinamerikas Geschäftsdynamik bewegt sich, was den Anreiz für neue Unternehmen zum Sprung auf dortige Märkte anbetrifft, im Vergleich zu den anderen wichtigen Handelspartnern Deutschlands hingegen eher unterdurchschnittlich.

3. Aktivitätsformen und Erfolgsquoten

3.1. Aktivitätsformen

Auch wenn der Erfolg im Ausland bei den meisten deutschen Unternehmen inzwischen auf einem **Mix verschiedener Aktivitätsformen** (Export, Sourcing, Import etc.) beruht, dominiert aber immer noch der reine Exporthandel. 90 Prozent der deutschen Unternehmen betreiben **hauptsächlich Exportgeschäfte**. 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.

Die Anzahl der Unternehmen, die im Rahmen einer zunehmenden internationalen Arbeitsteilung **Sourcing** für die Weiterverarbeitung von Produkten betreiben, d. h. Rohmaterialen und Vorprodukte hinzukaufen, ist bemerkenswert hoch. 69 Prozent der befragten Unternehmen nennen Sourcing inzwischen als eines ihrer Tätigkeitsfelder. Überproportional hoch ist der Anteil von auslandsaktiven Unternehmen im Bereich Sourcing in den Ländern Osteuropas und Asiens, aber auch in Lateinamerika und in Afrika. In der Tendenz sind es eher die größeren Mittelständler und Großunternehmen, die Sourcing betreiben, allen voran im traditionellen verarbeitenden Gewerbe (Chemische Industrie, Maschinenbau, Metallindustrie und Feinmechanik).

An dritter Stelle der Aktivitätsformen steht das Auslandsgeschäft über einen **Kooperationspartner** (57 Prozent), insbesondere bei kleineren und mittleren Unternehmen. Auch bei den Nieschenanbietern im verarbeitenden Gewerbe sowie bei Dienstleistern ist das auch besonders ausgeprägt. Lose Kooperationen sind vor allem auf überseeischen Märkten verbreitet, nicht so sehr innerhalb des europäischen Binnenmarktes. Gründe dafür liegen offensichtlich in

den Möglichkeiten, sich über einen Kooperationspartner Märkte mit fremden Standortbedingungen leichter zu erschließen. Auffällig ist hierbei auch, dass zumindest bei erfolgreichen Kooperationen der Anteil des Auslandsumsatzes überproportional hoch ist.

An vierter Stelle in der Rangfolge der Aktivitätsformen stehen mit 53 Prozent reine **Importgeschäfte**, und zwar quer durch alle Größenklassen und Wirtschaftszweige, natürlich allen voran bei den klassischen Handelsbetrieben, bei den Handelsvermittlern und -vertretern. Im Dienstleistungsgewerbe spielt das reine Angebot aus dem Ausland „importierter" Dienstleistungen immer noch eine untergeordnete Bedeutung.

In der Häufigkeit der Aktivitätsformen im Auslandgeschäft folgen auf den nächsten Rängen die **Auslandsinvestitionen**: allen voran bloße Repräsentanzen/Vertriebsbüros, gefolgt von Tochterunternehmen und Joint-Ventures.

Repräsentanzen werden typischerweise von kleineren Unternehmen bevorzugt, und zwar im Wesentlichen in den Traditionssparten des verarbeitenden Gewerbes. Einen besonders hohen Anteil an Repräsentanzen weisen die Märkte in Lateinamerika und Afrika auf. Häufig wird über eine Repräsentanz ein hoher Auslandsumsatz generiert. **Tochterunternehmen** bestehen ganz überwiegend bei größeren Mittelständlern und Großunternehmen, und das ebenfalls im verarbeitenden Gewerbe, aber zunehmend auch bei Dienstleistern. Tochterunternehmen werden vorwiegend in den Ländern außerhalb Mittel- und Westeuropas errichtet und zwar insbesondere dann, wenn ein Umsatzanteil im Ausland im Rahmen von 60 bis 80 Prozent besteht. Die Bedeutung von **Joint Ventures** im Auslandsgeschäft wird oft überschätzt. Es sind hauptsächlich mittelgroße, also typisch mittelständische Unternehmen, die hierüber ausländische Märkte bearbeiten, vorwiegend im verarbeitenden Gewerbe und im Rahmen von unternehmensbezogenen Dienstleistungen auf Märkten in Übersee. Joint Ventures haben durch zumeist konfliktträchtige gesellschaftsrechtliche und personelle Konstellationen offensichtlich auch in Asien an Attraktivität eingebüßt. Waren es früher vielfach die einzigen Möglichkeiten, in fremde asiatische Märkte einzusteigen, so gibt es im Zuge der zunehmenden Öffnung der asiatischen Märkte, aufgrund eines ausgeprägteren Investitionsschutzes und allgemein besserer Rahmenbedingungen vor Ort attraktivere Alternativen zum Joint Venture.

Eine wachsende Zahl international tätiger Unternehmen betreibt inzwischen auch **Forschung und Entwicklung** im Ausland, vor allem Großunternehmen in den Zukunftsbranchen der Industrie, beispielsweise im Bereich EDV und Feinmechanik/Optik. Dabei folgt FuE eindeutig der Produktion und ist abhängig von den Zielregionen, die für die Geschäftstätigkeit insgesamt von Bedeutung sind. Insbesondere bei Betrieben mit hohem Auslandsumsatz findet FuE

bereits schon jetzt auf den Zielmärkten im Ausland statt, wo in aller Regel aber auch die hergestellten Produkte ihre Käufer finden.

Trotz des allgemeinen Stellenwerts, den das Internet im täglichen Leben inzwischen eingenommen hat, nimmt der Bereich **E-Commerce** nur eine untergeordnete Bedeutung im Auslandsgeschäft ein. Lediglich 12 Prozent der Unternehmen tätigen auch über ihr Internetangebot Geschäfte im Ausland. In der Hauptsache sind dies Industriebetriebe, die auch im Bereich EDV und Elektrotechnik aktiv sind, Einzelhändler und Dienstleister. Hinzu kommen diejenigen, die allein vom Auslandsgeschäft abhängig sind (Auslandsumsatzanteil ab 80 Prozent) und E-Commerce als kostengünstigen und weltverfügbaren Marketing- und Vertriebsweg benötigen.

Einkaufbüros spielen insgesamt nur eine untergeordnete Bedeutung, wenn, dann in der Mehrzahl bei größeren Handelsunternehmen und in speziellen Nischensegmenten des verarbeitenden Gewerbes.

3.2. Erfolgsquoten

Sofern die Unternehmen über eine entsprechende Erfahrung verfügen, sind die auslandsaktiven Unternehmen vor allem bei **Handelsgeschäften** (Export, Sourcing, Import) überwiegend erfolgreich. Sie erreichen vor allem in den meisten Industriesparten Erfolgsquoten von 90 Prozent. Allein beim Handel und bei Dienstleistern relativiert sich das Bild ein wenig. Differenzierungen gibt es auch in Abhängigkeit von der Betriebsgröße: Große Unternehmen sind in aller Regel erfolgreicher mit ihren Geschäften als kleinere.

Bei den **losen Kooperationspartnern** gibt es demgegenüber einen weitaus größeren Anteil von Geschäften im Ausland, die gescheitert sind. Größere Unterschiede sind dabei weder von der Betriebsgröße und der Branchenzugehörigkeit – Handelsunternehmen einmal ausgenommen – noch von den Zielmärkten her festzustellen. Es handelt sich im Zweifel um die falsche Person oder eine unzureichende strategische Vorbereitung und Ausrichtung überhaupt, an der das Geschäftsvorhaben scheitert.

Der Erfolg eines Auslandsgeschäfts mit **Auslandsinvestitionen** wird entscheidend durch die Unternehmensgröße und die Auslandserfahrung bestimmt. So sind es vor allem kleinere Unternehmen mit wenig Auslandsumsatz, die häufiger als andere Probleme mit Repräsentanzen, Tochterunternehmen oder Joint Ventures haben, insbesondere auf schwierigen überseeischen Märkten. Gleiches gilt für international aufgestellte Betriebe, die **FuE-Aktivitäten** täti-

gen. Aber insgesamt sind es weniger als die Hälfte der auslandsaktiven Unternehmen, die Auslandsinvestitionen im Zielland tätigen.

Sorgenkind bei den Aktivitäten bleibt der Bereich **E-Commerce**, bei dem im Schnitt mehr als jedes dritte Unternehmen bereits einen Misserfolg einstecken musste, und zwar umso mehr, je entwickelter und umkämpfter die Märkte sind – in Europa eher als in Lateinamerika und Afrika und je mehr auch der Unternehmenserfolg insgesamt davon abhängt: Bei Firmen mit einem hohen Umsatzanteil im Ausland verlaufen E-Commerce-Aktivitäten entsprechend erfolgreicher ab als bei denjenigen, die sich internationale Märkte erst noch erschließen müssen.

Auch bei den **Einkaufsbüros** sind es die kleineren Unternehmen, die eher Misserfolge mit ihren internationalen Aktivitäten erleiden.

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.

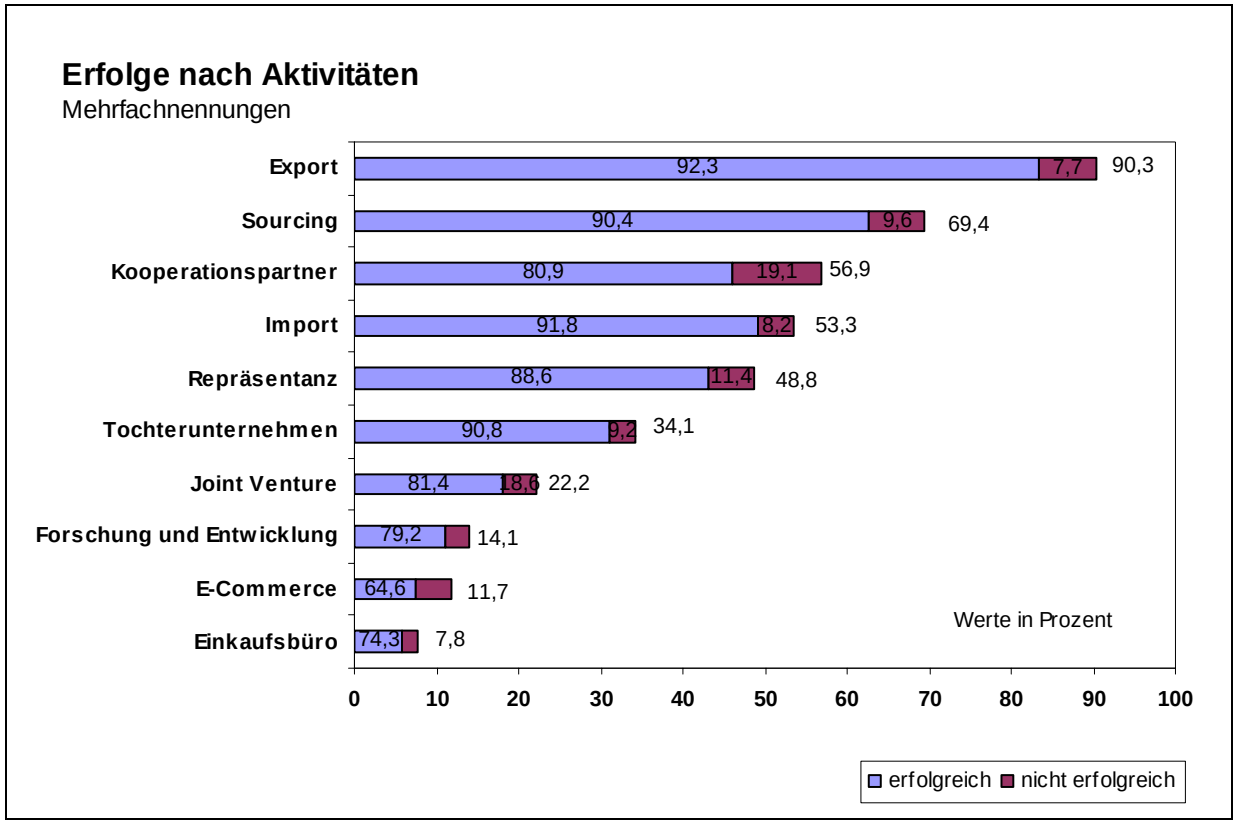

Abbildung 10: Aktivitätsformen und Erfolgsquoten auslandsaktiver Unternehmen (geordnet nach der Anzahl der Unternehmen)

4. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft

Die im Vorhergehenden untersuchten Ergebnisse haben gezeigt, dass die meisten der befragten Unternehmen trotz aller Risiken und Probleme im Ausland überaus erfolgreich agieren. Was macht aus Sicht der Unternehmen diesen Erfolg aus?

Produktqualität

Mit 82 Prozent 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. In diesem Zusammenhang sind „qualifizierte Mitarbeiter" – ein weiterer Erfolgsfaktor – von maßgeblicher Bedeutung, da diese die Umsetzung der Qualitätsziele und die Herstellung qualitativ hochwertiger Produkte überhaupt erst möglich machen. Einen besonders herausgehobenen Stellenwert hat die Produktqualität sowohl in Osteuropa, Asien als auch in Lateinamerika und Afrika.

Wahl des richtigen Geschäftpartners im neuen Zielmarkt

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.

Gute Kontakte / Netzwerke

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 u. a, bei den meisten der befragten deutschen Unternehmen persönliche Kontakte und Netzwerke eine wichtige Rolle. Diese entstehen hauptsächlich durch individuelle Reisetätigkeiten in die Zielregionen und eigene Messetätigkeiten. Außerdem werden vor allem auch Informations-, Erfahrungsaustausch- und Beratungsanbote 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.

Service

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.

Gründliche Marktkenntnis

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

Branchenspezifisch hat dieser Erfolgfaktor 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 Marktkenntnis, insbesondere wenn erhebliche Auslandsinvestitionen betroffen sind oder ein Einkaufsbüro vor Ort ist (74 Prozent). Regional gewinnt der Faktor Marktkenntnis vor allem in den EU-Bewerberländern, Russland/GUS an Bedeutung (62 - 64 Prozent).

Qualifizierte Mitarbeiter

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.

Preis

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 geschäftsentscheidender Faktor. Sie schätzen ihn sogar wichtiger ein als „gründliche Marktkenntnisse“. 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).

Technologievorsprung

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 Unternehmen, 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.

Spezifisches Konzept für den Zielmarkt

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.

Räumliche Nähe zum Kunden

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.

Früher Markteintritt

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.

Günstige Rahmenbedingungen

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.

Für den Erfolg im Auslandsgeschäft kommt es daher neben einer guten Produktqualität im Wesentlichen auf eine gründliche Vorbereitung des Engagements, die Suche nach passenden Geschäftspartnern, die Kenntnis des Marktes, die sorgfältige Mitarbeiterakquise vor Ort und ein fundiert ausgearbeitetes Geschäftskonzept an – allesamt Erfolgsfaktoren, bei denen IHKs und AHKs den Unternehmen hilfreich zur Seite stehen können.

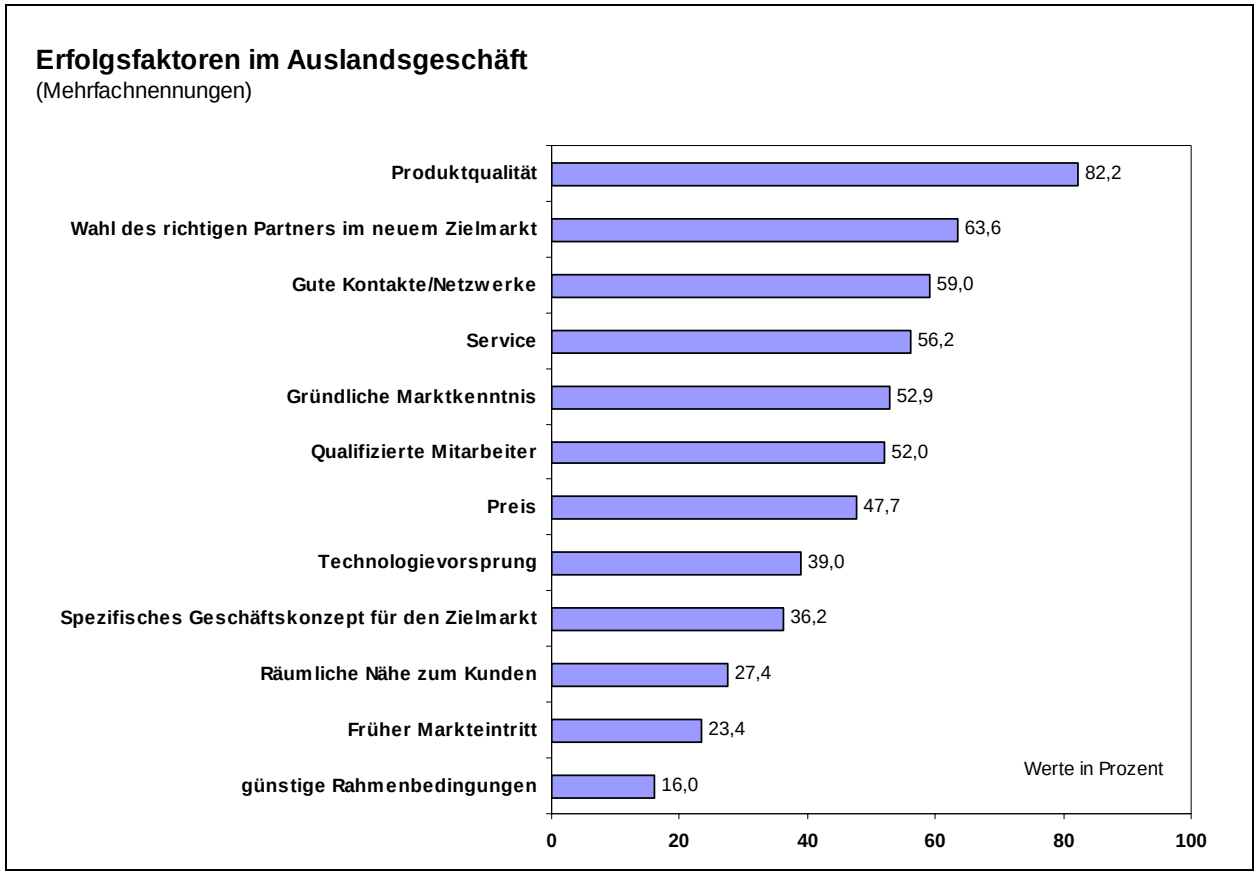

Abbildung 11: Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft

5. Unternehmensentwicklung im Aus- und Inland – Umsatz, Gewinn, Personalbestand

Das Auslandsgeschäft hat positive Auswirkungen auf den Gewinn, den Umsatz und den Personalbestand der Unternehmen – sowohl im Ausland als auch im Inland: 63 Prozent der befragten Unternehmen haben in den letzten fünf Jahren ihren Umsatz in Deutschland erhöht, nur 15 Prozent verringert. 48 Prozent konnten ihren Gewinn hierzulande steigern, nur bei 25 Prozent hat er sich reduziert. 41 Prozent der auslandsaktiven Unternehmen haben im Inland Beschäftigung aufgebaut, 25 Prozent hingegen abgebaut. Das ergibt einen **positiven Beschäftigungssaldo von 16 Prozentpunkten**.

Unternehmen, die auch im Ausland in Form von Repräsentanzen/Vertriebsbüros, Tochterunternehmen oder Joint Ventures **investieren**, weiten ihren inländischen Personalbestand überdurchschnittlich aus. Sie sind zudem an ihren inländischen Standorten erfolgreicher als die auslandsaktiven Unternehmen insgesamt. Der positive Beschäftigungssaldo von 21 Prozentpunkten liegt bei Unternehmen mit Auslandsinvestitionen über dem Durchschnittssaldo von 16 Prozentpunkten.

Überdurchschnittlich viele im Ausland tätige **größere mittelständische Unternehmen** und Großunternehmen haben in den letzten fünf Jahren auch im Inland ihren Personalbestand erhöht. Der Positivsaldo von 19 (größere Mittelständler) bzw. 26 Prozentpunkten (Großunternehmen) liegt deutlich über dem Durchschnittssaldo.

Je mehr Zielmärkte von den Unternehmen erfolgreich bearbeitet werden, desto positiver fällt auch die volkswirtschaftliche Bilanz dieser Firmen im Inland, insbesondere beim Einstellungsverhalten aus. Offensichtlich werden mehr deutsche Spezialisten für die erfolgreiche Bearbeitung zusätzlicher Zielmärkte benötigt. Am häufigsten melden einen Beschäftigungszuwachs in Deutschland die Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren neben anderen auch Märkte in Nordamerika bearbeiten (24 Prozentpunkte Positivsaldo beim Personalbestand gegenüber einem Durchschnittssaldo von 16 Prozentpunkten).

Überproportional viele **Dienstleistungsunternehmen** erhöhen ihren Personalbestand durch Auslandsaktivitäten auch im Inland. Der Positivsaldo fällt mit 26 Prozentpunkten deutlich besser aus als im Durchschnitt der auslandsaktiven Unternehmen (16 Prozentpunkte). Erheblich verhaltener stellt sich das inländische Beschäftigungsverhalten hingegen beim **produzierenden Gewerbe** dar. Hier fällt der Positivsaldo von 11 Prozentpunkten deutlich schlechter aus

als im Durchschnitt. Produktionsverlagerung ins Ausland kann somit auch die Gefahr einer Arbeitsplatzverlagerung zulasten der inländischen Beschäftigung bedeuten.

Insgesamt aber gilt festzuhalten: Erfolgreiche auslandsaktive Unternehmen schaffen durch ihren Außenhandel und ihre internationalen Verflechtungen per saldo mehr Arbeitsplätze in Deutschland als sie einsparen.

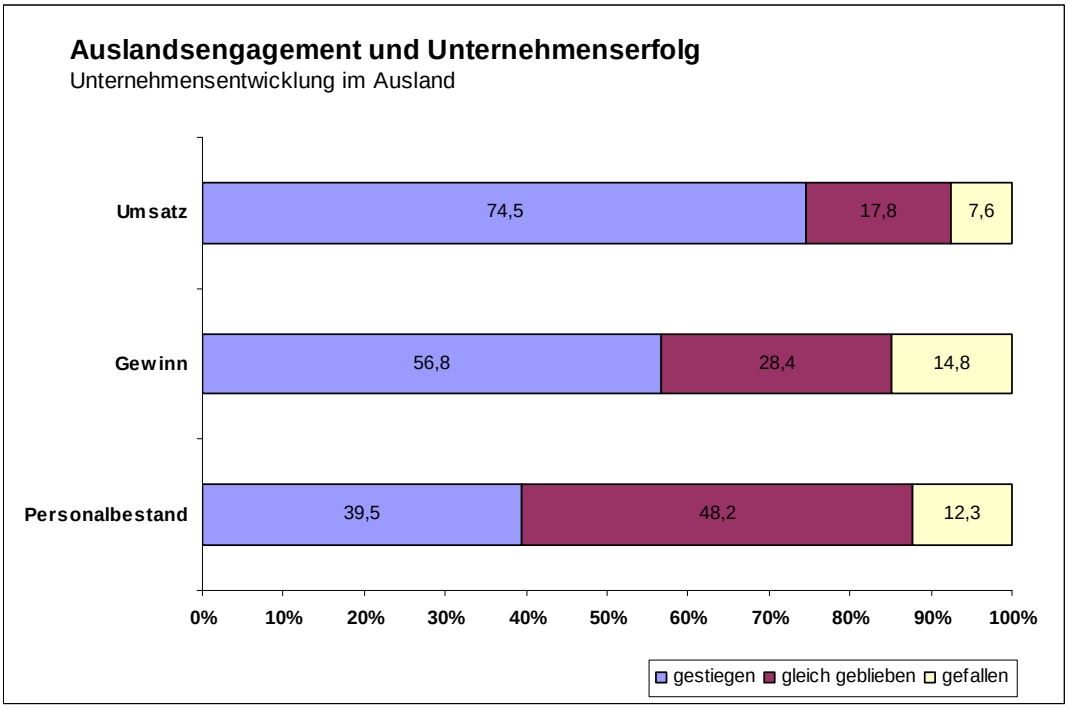

Abbildung 12: Unternehmensentwicklung auslandsaktiver Unternehmen im Ausland

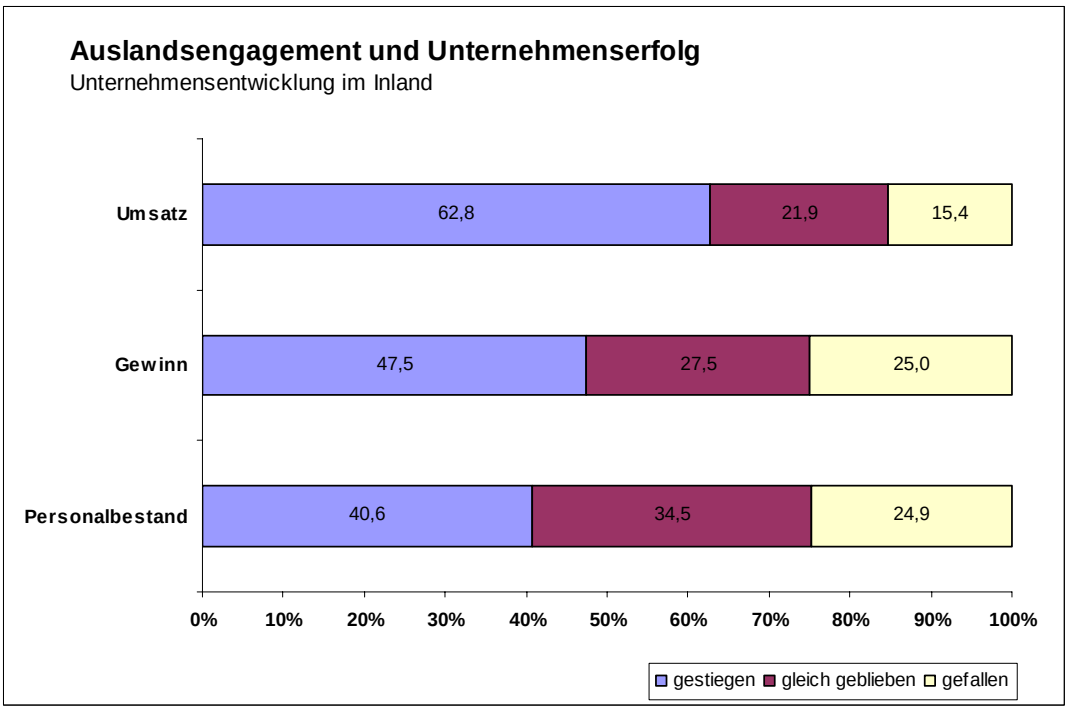

Abbildung 13: Unternehmensentwicklung auslandsaktiver Unternehmen im Inland