

Kostenfreie Publikation
www.steinbeis-edition.de



Steinbeis



Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)
Werner G. Faix, Stefanie Kisgen, Simone Heilmann

Globalisierungsmanagement deutscher Unternehmen

**Gründe – Zielregionen –
Formen – Hindernisse – Erfolgsfaktoren**

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

Werner G. Faix, Stefanie Kisgen, Simone Heilmann

Globalisierungsmanagement deutscher Unternehmen

Gründe – Zielregionen – Formen – Hindernisse – Erfolgsfaktoren

Impressum

© 2013 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Herausgeber: Steinbeis-Stiftung

Autoren: Werner G. Faix, Stefanie Kisgen, Simone Heilmann

Globalisierungsmanagement deutscher Unternehmen

Gründe – Zielregionen – Formen – Hindernisse – Erfolgsfaktoren

Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship GmbH

info@steinbeis-sibe.de | www.steinbeis-sibe.de

1. Auflage 2013 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-943356-75-5

Satz: Steinbeis-Edition

Titelbild: ©iStockphoto.com/nadla

Druck: Printsystem GmbH, Heimsheim

162830-2013-11 | www.steinbeis-edition.de

Vorwort

Der Außenhandel prägt und bestimmt unzweifelhaft die deutsche Wirtschaft: Zum einen ist Deutschlands „Geschäftsmodell“ wie kaum ein anderes Land im höchsten Maße exportorientiert und damit auch exportabhängig. Als ein rohstoffarmes Land ist Deutschland zum anderen auf Importe angewiesen.

Unternehmen, die überdurchschnittlich viel Umsatz im Ausland erwirtschaften, entwickelten sich auch und gerade in den letzten Jahren besser als Unternehmen mit geringerem Globalisierungsgrad. Zugleich erhöhten stark globalisierte Unternehmen ihre Mitarbeiterzahl in Deutschland, während die Beschäftigtenzahl in Deutschland bei Unternehmen mit geringerem Auslandsanteil schrumpfte.

Beim Außenhandel deutscher Unternehmen ist zu beobachten, dass sich die Gewichte weiter zugunsten des außereuropäischen Auslands verschoben; dabei spielen die sogenannten Schwellenländer eine immer wichtigere Rolle sowohl für Wachstum als auch für Stabilität. Im Jahr 2012 generierten so z. B. die Dax-Konzerne bereits vier von zehn Euro Umsatz außerhalb Europas.

Als eine sowohl vom Export wie auch vom Import abhängige Volkswirtschaft lautet daher nicht überraschend eine existenzielle Frage für beinahe die gesamte deutsche Wirtschaft: Wie geht Außenhandel?

Genau diese Frage versucht die alljährliche Studie „Going International“ der DIHK zu beantworten. Ziel dieser Studie ist es, die Erfolgsfaktoren für den Außenhandel aufzuzeigen. Die Studie wurde im Jahr 2003 zum ersten Male aufgelegt – heute, genau zehn Jahre danach, ist es Zeit für ein (Zwischen-)Resümee.

In der vorliegenden Arbeit wurden die Ergebnisse aller bisherigen Going Global-Studien noch einmal herangezogen und die entscheidende Frage gestellt: Was ist die Quintessenz aus allen bisherigen Studien, d. h. gibt es Erfolgsfaktoren des Außenhandels, die sich als beständig erwiesen haben – auch und gerade in unbeständigen Zeiten wie diesen?

Werner G. Faix und Stefanie Kisgen

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	8
Tabellenverzeichnis	10
Abkürzungsverzeichnis	11
1 Einführung.....	13
1.1 Einleitung.....	13
1.2 Problemstellung und Methodik.....	17
2 Einführung in die Außenwirtschaft.....	19
2.1 Globalisierung – ein Phänomen.....	19
2.2 Volkswirtschaftliche Erklärungsansätze	20
2.3 Internationalisierung von Unternehmen	23
2.3.1 Dynamische Unternehmensentwicklung	23
2.3.2 Entscheidung zur Internationalisierung und Internationalisierungsprozess.....	27
2.3.3 Marktselektion	30
2.3.4 Aktive Außenwirtschaft	37
3 Ergebnisse aus dem Vergleich der Studien 2003–2009	41
3.1 Grunddaten	41
3.2 Gründe des Auslandsengagements	43
3.3 Formen des Auslandsengagements	44
3.4 Zielmärkte	50
3.5 Erfolgsquoten der Zielmärkte	52
3.6 Bewertung der Geschäftsbeziehungen nach Zielländern.....	55
3.7 Vorbereitung des Auslandsengagements	60
3.7.1 Vorbereitungszeit für erfolgreiche Vorhaben	60
3.7.2 Bevorzugte Methoden der Markterkundung.....	62
3.7.3 Produktanpassung auf Auslandsmärkten.....	64
3.7.4 Wege der Mitarbeitersuche	66
3.7.5 Herkunft der General Manager	69
3.7.6 Besetzungskriterien für Manager im Auslandsgeschäft	71

3.8	Auslandsinvestitionen	73
3.8.1	Höhe der Auslandsinvestitionen	73
3.8.2	Gründe für das Auslandsengagement bei Unternehmen, die im Ausland investieren	76
3.9	Erfolg im Auslandsengagement	78
3.9.1	Erfolg nach Aktivitäten	78
3.9.2	Unternehmensentwicklung im Inland bei Auslandsengagement	79
3.9.3	Unternehmensentwicklung im Ausland	82
3.9.4	Unternehmensentwicklung im Inland bei Auslandsinvestitionen	84
3.9.5	Unternehmensentwicklung im Ausland bei Auslandsinvestitionen	85
3.9.6	Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz	87
3.10	Hindernisse	88
3.10.1	K.-o.-Kriterien	88
3.10.2	Gelegentliche Hindernisse	90
3.10.3	Aktuelle Hindernisse	92
3.11	Erfolgsfaktoren	93
3.12	Zusammenfassung	94
4	Fazit	97
	Literatur- und Quellenverzeichnis	99
	Anhang	105

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entwicklung des deutschen Außenhandels.....	13
Abb. 2: Der deutsche Außenhandel.....	14
Abb. 3: Fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung nach Schumpeter (1934/1997).....	25
Abb. 4: Ziele der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit	26
Abb. 5: Exportunternehmen in Deutschland.....	27
Abb. 6: Die Unternehmensentwicklung	27
Abb. 7: Übersicht über den Ablauf des Managementprozesses Company2new:market	29
Abb. 8: Zentrale Verfahren der Marktselektion.....	30
Abb. 9: Marktselektion	31
Abb. 10: Vorgehensweise bei der Auswahl von Zielmärkten	32
Abb. 11: Eine einfache Checkliste als Hilfestellung bei der Auswahl von Märkten.....	33
Abb. 12: Das Marktattraktivitäts-Marktrisiko-Portfolio	34
Abb. 13: Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio.....	35
Abb. 14: Bewertungswürfel zur Auswahl von Ländermärkten.....	36
Abb. 15: Größenklassen der befragten Unternehmen (Mittelwert 2003–2009).....	41
Abb. 16: Branchenverteilung der befragten Unternehmen (Mittelwert 2003–2009).....	42
Abb. 17: Gründe für das Auslandsengagement.....	44
Abb. 18: Formen des Auslandsengagements (Mittelwert 2003–2009, Mehrfachnennungen)	45
Abb. 19: Export (Mittelwert 2003, 2005, 2008).....	46
Abb. 20: Repräsentanz/Vertriebsbüros (Mittelwert 2003, 2005, 2008).....	48
Abb. 21: Lose Kooperationspartner (Mittelwert 2003, 2005, 2008).....	49
Abb. 22: Tochterunternehmen (Mittelwert 2003, 2005, 2008).....	49
Abb. 23: Zielregionen für das Auslandsgeschäft (Mittelwert 2003–2009).....	52
Abb. 24: Erfolg nach Zielregionen (Mittelwert 2003, 2005, 2007)	53
Abb. 25: Aktuelle Geschäftssituation (Mittelwert 2003–2009).....	56
Abb. 26: Einschätzung der Geschäftsperspektive (Mittelwert 2003–2009)	58

Abb. 27: Einschätzung der Dynamik der Geschäftsentwicklung (Mittelwert 2003–2007, 2009)	60
Abb. 28: Vorbereitungszeit für erfolgreiche Vorhaben im Ausland (Mittelwert 2003, 2005).....	61
Abb. 29: Bevorzugte Methoden der Markterkundung (Mittelwert 2003, 2005; Mehrfachnennungen)	63
Abb. 30: Anpassung von Gütern / Dienstleistungen an den ausländischen Markt (Mittelwert 2003, 2005).....	65
Abb. 31: Fachliche, methodische und soziale Kompetenz.....	67
Abb. 32: Wege der Mitarbeitersuche (Mittelwert 2003, 2005)	69
Abb. 33: Herkunft der rekrutierten Arbeitskräfte (Mittelwert 2003, 2005)	70
Abb. 34: Wichtige Eigenschaften der Führungskräfte – General Manager (Mittelwert 2003, 2005).....	72
Abb. 35: Wichtige Eigenschaften der Führungskräfte – Leiter Finanzen (Mittelwert 2003, 2005).....	73
Abb. 36: Höhe der Auslandsinvestitionen der letzten fünf Jahre (Mittelwert 2003, 2005).....	75
Abb. 37: Gründe für die Tätigkeit von Auslandsinvestitionen (Mittelwert 2005, 2007).....	77
Abb. 38: Erfolg nach Aktivitäten (Mittelwert 2003–2007).....	79
Abb. 39: Auslandsengagement und Unternehmenserfolg im Inland (Mittelwert 2005–2009).....	80
Abb. 40: Auslandsengagement und Unternehmensentwicklung im Ausland (Mittelwert 2006–2009).....	83
Abb. 41: Unternehmensentwicklung im Inland bei Auslandsinvestitionen (Mittelwert 2006–2009).....	84
Abb. 42: Unternehmensentwicklung im Ausland bei Auslandsinvestitionen. (Mittelwert 2005, 2008).....	86
Abb. 43: Anteil des Auslandsgeschäftes am Gesamtumsatz (Mittelwert 2006–2009).....	87
Abb. 44: K.-o.-Kriterien (Mittelwert 2003–2009).....	89
Abb. 45: Gelegentliche Hindernisse beim Aufbau internationaler Geschäftsbedingungen (Mittelwert 2003–2006).....	91
Abb. 46: Aktuelle Hindernisse (Mittelwert 2007–2009)	92
Abb. 47: Erfolgsfaktoren (Mittelwert 2003–2006)	93

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Standardabweichung »erfolgreich« / »nicht erfolgreich« nach Zielregion in Prozent.....	53
Tab. 2: Standardabweichungen Vorbereitungszeit (2003–2005).....	62
Tab. 3: Standardabweichungen »lokale Rekrutierung« / »Rekrutierung aus Deutschland«.....	70
Tab. 4: Vergleich Gründe Auslandsinvestition – Auslandsengagement Mittelwert-Vergleich: 2005 & 2007.....	78
Tab. 5: Gesamtüberblick Auslandsengagement und Unternehmenserfolg im Inland.	82
Tab. 6: Gesamtüberblick Auslandsengagement und Unternehmenserfolg im Ausland.....	83
Tab 7: Standardabweichung Auslandsinvestitionen und Unternehmenserfolg im Inland.....	85
Tab 8: Standardabweichung Auslandsinvestitionen und Unternehmenserfolg im Ausland.....	86

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AHK	Deutsche Auslandshandelskammern
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
bzgl.	bezüglich
BGA	Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DIW	Deutsches Institut für Weltwirtschaft
EFTA	European Fair Trade Association
et al.	et alii
EU	Europäische Union
FuE	Forschung und Entwicklung
GTAI	German Trade & Invest
GUS	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten
HWK	Handwerkskammer
HWWI	Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut
IHK	Industrie- und Handelskammer
IMF	International Monetary Fund
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
o. g.	oben genannt
s.	siehe
SHB	Steinbeis-Hochschule Berlin
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
WTO	World Trade Organization
z. B.	zum Beispiel

1 Einführung

1.1 Einleitung

»Made in Germany« ist ein Begriff, der für Qualitätsarbeit aus Deutschland spricht und im Ausland ungebrochene Beliebtheit sowie ein hohes Ansehen genießt. Dies ist sicher ein Grund dafür, weshalb sich die deutsche Wirtschaft im Außenhandel auf den Weltmärkten in der Spitzengruppe etablieren konnte und seit den 1960er-Jahren kontinuierlich einen deutlichen Exportüberschuss erzielt (Abb. 1).

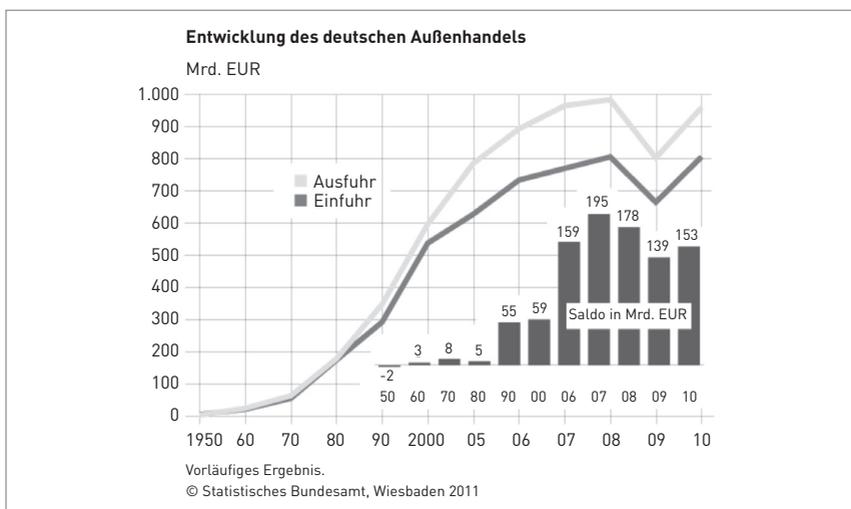


Abb. 1: Entwicklung des deutschen Außenhandels.

Die Wirtschaftskrise 2008/2009 und der damit verbundene Einbruch der Weltwirtschaft sorgen jedoch für ein Wechselbad der Gefühle im deutschen Außenhandel. Stieg das Wachstum der deutschen Exporte im Jahr 2007 noch um 8,5%, so war 2008 nur ein Wachstum von 2,0% auf insgesamt 995 Mrd. Euro zu beobachten. Die jährliche Veränderung von minus 17,9% im Jahr 2009 verdeutlicht den großen Einfluss, welchen die Wirtschaftskrise auf Deutschland genommen hat (Abb. 2).¹

¹ Vgl. DIHK Expertenumfrage 2009, S. 9 f.

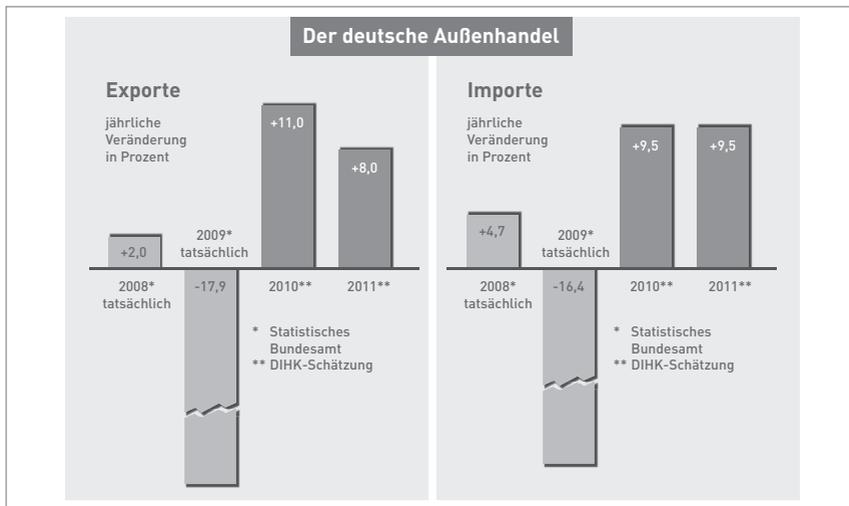


Abb. 2: Der deutsche Außenhandel. Quelle: DIHK 2010, S. 3.

Deutschland als stark exportorientiertes Land hatte in den letzten zwei bis drei Jahren stärker unter der erlahmenden Weltwirtschaft gelitten als andere Länder, die sich eher auf ihre Binnennachfrage konzentrierten. Vor allem Deutschlands Hauptexportgüter – Autos, Maschinen, Chemikalien – wurden in der Krise seltener nachgefragt, da die Investitionen zeitgleich zum Stillstand kamen. Doch nachdem 2009 der Außenhandelsüberschuss auf 136,1 Mrd. Euro geschrumpft war und damit 42,3 Mrd. Euro niedriger als im Vorjahr ausfiel, war die Talsohle erreicht und führte zu den stärksten Umsatzeinbrüchen seit Gründung der Bundesrepublik Deutschland. Bereits am 17. Juli 2010 titulierte die Süddeutsche Zeitung jedoch schon wieder: »Export-Krise, was war das?« und verkündete in diesem Artikel stolz den Exportzuwachs um 34% verglichen mit dem Monat Mai des Vorjahres.² Niedrige Zinsen, hiesige Konjunkturprogramme und besonders der Wechselkurs, welcher zu einem schwachen Euro führte und damit zu einem Anstieg der Nachfrage nach deutschen Produkten im Ausland, begründeten die positiven Zahlen für den Außenhandel. Nach vorläufigen Ergebnissen des Statistischen Bundesamtes stiegen die deutschen Ausfuhren im Jahr 2010 wieder um 18,5% und die Einfuhren um 20%.

2 Vgl. Süddeutsche Zeitung 2010 (URL).

Bei allem Optimismus wird es laut unterschiedlicher Prognosen³ zwar noch bis zum Jahr 2012 dauern, bis das Exportniveau, welches vor der Krise herrschte, erreicht wird, doch ist bei aller Volatilität herauszustellen, dass der Außenhandel für Deutschlands Wirtschaftswachstum, deren Beschäftigung und dessen Wohlstand von großer Bedeutung ist.

Aufgrund des hohen Stellenwertes der Außenwirtschaft wird seit dem Jahr 2002 von dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) die Studie »Going International« durchgeführt und veröffentlicht (bis 2006 waren daran der DIHK und die SHB beteiligt, ab 2007 wurde die Studie ausschließlich durch den DIHK fortgeführt).

Bislang sind in dieser Reihe folgende Titel erschienen:

- Basan, Beatrice / Bauer, Günther / Faix, Werner G. / Schulten, Annette: Globalisierungstendenzen in der Region Ostwürttemberg. *Wirtschaft in Ostwürttemberg*, 05 / 2002.
- Faix, Werner G. / Zywietz, Tassilo / Schulten, Annette / Taboré-Straub, Sylvie; unter Mitarbeit von: Ehrke, Friederike / Müller, Georg / Graf zu Dohna, Konstantin: *Going International – Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven*, Stuttgart 2003.
- Lau, Alexander / Zywietz, Tassilo / Faix, Werner G. / Schulten, Annette: *Going International – Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven*, Stuttgart 2005.
- Lau, Alexander: *Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft. Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2006. Bundesweite Auswertung*, Berlin 2006.
- Lau, Alexander: *Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft. Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2007. Bundesweite Auswertung*, Berlin 2007.

3 Vgl. BGA 2010; siehe auch HWWI 2010.

- Lau, Alexander: Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft – Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2008 – Bundesweite Auswertung, Bonn 2008.
- Lau, Alexander: Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft – Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2009 – Bundesweite Auswertung, Meckesheim 2009.

Diese Studien bestätigen, dass Unternehmen über alle Größenklassen und Branchen hinweg kontinuierlich ihre Tätigkeit im Ausland ausweiten und ihren Auslandsumsatz steigern.

Besonders hervorzuheben ist die gleichnamige Studie aus dem Jahr 2005, die in Kooperation des DIHK und der SHB an deutsche Unternehmen herangetragen und ausgewertet wurde. Der schriftliche Fragebogen, der damals an über 74 Industrie- und Handelskammern (IHK) versendet wurde und schließlich zu 4.400 auswertbaren Rückmeldungen von Unternehmen führte, fokussierte vor allem die Praxis des Auslandsengagements und die damit verbundenen Gründe sowie Formen des Auslandsengagements. Dabei wurden die weltweiten Zielmärkte, die Art der Vorbereitung der Aktivitäten, besondere Aspekte der Geschäftsentwicklung und Erfolgsfaktoren sowie Probleme, mit denen sich die Unternehmen konfrontiert sahen, beleuchtet.

Die daraus entstandenen Ergebnisse dienten als Grundlage für die Publikation:

Faix, Werner G./Kisgen, Stefanie/Lau, Alexander/Schulten, Annette/Zywietz, Tassilo: Praxishandbuch Außenwirtschaft. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft, Wiesbaden 2006, welche die Ergebnisse aus der Praxis mit theoretischen Erklärungsansätzen flankiert und ergänzende Hintergrundinformationen vorstellt. Die Autoren widmen sich darauf aufbauend ausführlich den Herausforderungen, u. a. kulturellen bzw. sprachlichen Unterschieden und den Anforderungen für ein erfolgreiches Auslandsgeschäft. Beispielhaft zu nennen sind Produktpassungen oder rechtliche Rahmenbedingungen.

1.2 Problemstellung und Methodik

Durch die Veröffentlichung der bisherigen sieben Studien *Going International* sowie der Publikation des Praxishandbuchs wurde von den Autoren die These entwickelt, dass die Ergebnisse der Studien unabhängig von aktuellen Rahmenbedingungen als derzeit allgemein gültig angenommen werden können.⁴ Dieser Eindruck entstand durch den Vergleich der Ergebnisse der letzten sieben Studien über einen Zeitraum von sieben Jahren, die auf den ersten Blick keine starken Unterschiede bzw. Schwankungen aufzeigten. Darüber hinaus sollte untersucht werden, ob ein positiver Zusammenhang zwischen Auslandsengagement und inländischem Umsatz bzw. Personalbestand besteht, da im Jahr 2005 dieser Zusammenhang festgestellt werden konnte.

Um diese Hypothesen zu hinterfragen, wurden für diese Arbeit die vorhandenen Studien verglichen und analysiert, um anhand statistischer Messwerte die These zu bestätigen oder zu widerlegen.

Dazu wurde im ersten Schritt die Vergleichbarkeit der Studien überprüft, um zu gewährleisten, dass aussagekräftige Schlüsse gezogen werden können. Hierfür wurde die jeweilige Stichprobengesamtheit auf Unterschiede in Mitarbeitergröße und Branchenverteilung untersucht. Auch wurden die Fragen herausgefiltert, die in allen Publikationen identisch waren und andere Fragen hinsichtlich ihrer Aussageglogik aktualisiert. Die Fragen, die am Ende des Vergleichsprozesses übrig blieben, dienten als Datengrundlage für das Forschungsprojekt. Zu jeder Frage wurden über die Jahre 2003 bis 2009 der Mittelwert und die Standardabweichung ermittelt. Zu den Ausreißern wurden jene Fragen titulierte, bei denen die Standardabweichung größer als 0,1 (10%) ist. Bei Standardabweichungen kleiner 10% wurde angenommen, dass die Ausprägungen allgemein gültig sind. Fehlt in den folgenden Grafiken die Nennung der Standardabweichung, so ist dies darauf zurückzuführen, dass diese Frage nur in einer der sieben zu vergleichenden Studien aufgeführt wurde. Wenn nur zwei Jahre miteinander verglichen wurden, so wurde eine Standardabweichung gebildet. In der Abbildung sowie im Text wird das aber explizit genannt.

⁴ Es wird die Auffassung vertreten, dass durch gravierende Veränderungen der Rahmenbedingungen auch die Ergebnisse der Studie in hohem Maße beeinflussbar sein könnten. Die Ergebnisse der Studie *Going International* 2009, die die Stimmung der Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008/2009 abbildet, wurden allerdings in dieser Arbeit berücksichtigt.

Diese Arbeit möchte in Anlehnung an das Praxishandbuch von 2006 die Ergebnisse aus den sieben Umfragen unter dem Gesichtspunkt ihrer Allgemeingültigkeit vorstellen. Besondere Ergebnisse, bei denen sich stärkere Abweichungen auftraten, werden hervorgehoben und durch ergänzende Informationen erweitert.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, in sowohl umfassender als auch übersichtlicher Form die Ergebnisse der Studien zusammenzufassen und die Erfolgsfaktoren bzw. Hindernisse, welche sich bei den Unternehmen in den letzten sieben Jahren aus ihrer Tätigkeit und den Erfahrungen herauskristallisierten, darzustellen.

2 Einführung in die Außenwirtschaft⁵

2.1 Globalisierung – ein Phänomen

»Indische Landwirte bauen Baumwolle an und benutzen dazu Pestizide und Düngemittel aus Deutschland. Dann liefern sie die Baumwolle in die Türkei, wo sie zu Garn gesponnen wird. Gleich danach wird sie nach Taiwan transportiert und zu Stoff gewebt. Dann kommen die Franzosen ins Spiel. Sie färben die Stoffe mit chemischen Farbstoffen ein, bevor sie ihre Reise ins mittelamerikanische Honduras fortsetzen. Dort werden sie mit Hilfe britischer Kurzwaren zu Jeans genäht. Das Ganze geschieht im Auftrag einer US-amerikanischen Firma, die auch den deutschen Markt beliefert ...«⁶

Dieses Zitat verdeutlicht Globalisierung am Beispiel Jeans. Globalisierung umfasst dabei Prozesse des Zusammenwachsens, zumindest des Näherrückens von Staatengemeinschaften.⁷ Neben den politischen, kulturellen, sozialen und ökologischen Aspekten sind davon auch die wirtschaftlichen Aspekte, die Ausweitung des grenzüberschreitenden Austauschs von Waren, Dienstleistungen, Kapital, d. h. sämtliche außenwirtschaftliche Aktivitäten und Interdependenzen sowie wechselseitige Investitionen zwischen den Ländern erfasst, womit nicht nur Chancen, sondern auch Risiken verbunden sind. Das Schlagwort »Globalisierung« und die damit verbundenen Auswirkungen avancieren zunehmend zu einem der Hauptthemen in den Medien und der Wirtschaftsliteratur.⁸

Doch Globalisierung ist keine neuzeitliche Entwicklung; denn die Ursprünge der internationalen Geschäftstätigkeit liegen ca. 2000 v. Chr. und sind im Alten Orient zu finden. Fortan standen Begriffe und Namen wie Seidenstraße, Marco Polo, Hanse, Fugger, Medici und Überseeesellschaften der Kolonialmächte als Synonyme für umfangreiche internationale Handelsaktivitäten.⁹ Mit anderen Worten: »Globalisie-

5 Vgl. Faix et al. 2006, S. 47 ff.

6 Kessler 2003, S. 27.

7 Vgl. Bauer 2005.

8 Trotz der inflationären Verwendung des Begriffs in journalistischen, populärwissenschaftlichen und wissenschaftlichen Werken gibt es keine einheitliche Abgrenzung zwischen den Begriffen Globalisierung und Internationalisierung. Definitionen mit dem Beispiel einer begrifflichen Abgrenzung s. Kutschker/Schmid 2005, S. 14 ff., S. 153 ff. s. auch Beck 1997.

9 Ausführlich dazu s. Kutschker/Schmid 2005, S. 7 ff.

nung wurde praktisch vollzogen durch die christlich-kapitalistische Seefahrt und politisch implantiert durch den Kolonialismus der alteuropäischen Nationalstaaten.«¹⁰ Einer der berühmtesten Ökonomen, Paul Krugman, drückt dies so aus: »The United States are not now and may never be as open to trade as the United Kingdom has been since the reign of Queen Victoria.«¹¹

Während zunächst der Handel die internationalen Geschäftsbeziehungen dominierte, erhielten ausländische Direktinvestitionen¹², zunächst zum Abbau von Rohstoffen, dann zur Reduzierung von Kosten und heute vermehrt zur Erschließung neuer Märkte, eine größere Bedeutung. Dazu haben nicht zuletzt weltweite und regionale Wirtschaftsabkommen wie die Welthandelsorganisation (WTO) und die Europäische Union (EU) beigetragen, durch die eine Angleichung politischer und wirtschaftlicher Ordnungsvorstellungen erzielt wurde. Die WTO konstatiert ein starkes Wachstum des Welthandels. So wuchs das Welthandelsvolumen im Zeitraum von 1950 bis 1997 um das 14-fache, wobei vor allem seit Mitte der achtziger Jahre ein starkes Wachstum zu verzeichnen ist.¹³

2.2 Volkswirtschaftliche Erklärungsansätze

Auf die Frage, warum es zu Außenhandel kommt, gibt es aus volkswirtschaftlicher Perspektive verschiedene Erklärungsansätze, womit sich ein ganzer Zweig der Volkswirtschaftslehre beschäftigt.¹⁴ Dabei ist die zumeist angeführte pauschale Antwort mit dem Hinweis auf die Vorteile der internationalen Arbeitsteilung um die Gründe der Verfügbarkeit bestimmter Ressourcen, Preisunterschiede, Transportkosten und Produktdifferenzierungen zu ergänzen.¹⁵

10 Bauer 2005.

11 Krugman 1993, S. 24.

12 Die Deutsche Bundesbank definiert Direktinvestitionen als grenzüberschreitende Investitionen, die darauf abzielen, einen dauerhaften Einfluss auf eine bestimmte Unternehmung in einem anderen Land zu erzielen, vgl. Deutsche Bundesbank 1997, S. 81. Weitere Definitionen vom IMF und der OECD. Zu Direktinvestitionen s. auch: Kutschker/Schmid 2005, S. 80 ff.

13 Quelle: WTO, in: <http://www.wto.org>

14 Die nachfolgenden Ausführungen dienen daher dem allgemeinen Überblick. Zur Vertiefung sei auf die weiterführenden Quellen verwiesen.

15 Vgl. Rose/Sauernheimer 1999, S. 375 ff. Zu den nachfolgenden Theorien im Überblick: s. z. B. Borchert 2001, S. 25 ff.; Dieckheuer 2001, S. 47 ff.; Kutschker/Schmid 2005, S. 375 ff.; Siebert 2000, S. 29 ff.; Welge/Holtbrügge 2003, S. 51 ff.

Als Ausgangspunkt für die Erklärung dient jedoch die aus dem Jahr 1776 auf Adam Smith zurückgehende Theorie der absoluten Kostenvorteile.¹⁶ Dabei geht Smith davon aus, dass jedes Land bei bestimmten Produkten absolute Kostenvorteile aufweist, bei anderen jedoch absolute Kostennachteile. Ein Land hat nach Smith dann einen absoluten Kostenvorteil, wenn es in der Herstellung eines bestimmten Produkts effizienter operiert als andere Länder, und hat umgekehrt dann einen absoluten Kostennachteil, wenn die Herstellung des Produktes weniger effizient erfolgt als in anderen Ländern. Ausschlaggebend für die Effizienz kann z. B. eine höhere Arbeitsproduktivität oder eine bessere Faktorausstattung sein. Daher sollte sich ein Land auf die Herstellung eines Gutes spezialisieren, um dieses dann zu exportieren. Der internationale Handel ermöglicht es dann, im Austausch gegen diese Güter andere Produkte zu beziehen, die im eigenen Lande nur zu höheren Kosten erzeugt werden können. D. h. durch Spezialisierung werden Wohlstandsgewinne und damit einhergehend eine Verbesserung des Lebensstandards eines Landes erzielt.¹⁷

Smiths Theorie der absoluten Kostenvorteile wurde jedoch rasch durch David Ricardos Theorie der komparativen Kostenvorteile überholt.¹⁸ Ricardo hat die Frage aufgeworfen, ob ein Land, das alle Produkte zu geringeren Kosten herzustellen vermag, oder umgekehrt, ein Land, das bei keinem Produkt Kostenvorteile aufweist, als Konsequenz nur exportieren bzw. importieren könne. Ricardo ist mit seiner Theorie der Nachweis gelungen, dass auch in einem solchen Falle der Außenhandel für die beteiligten Länder durchaus von Interesse ist. Dies ist dann der Fall, wenn trotz absoluter Kostenunterschiede in der Herstellung aller Produkte komparative Kostendifferenzen bestehen, so dass die absoluten Unterschiede bei den einzelnen Produkten auftreten. Die Unterschiede in den relativen Kosten können sich durch unterschiedliche Produktionsmöglichkeiten ergeben. Ricardos Theorie der komparativen Kostenvorteile besagt nun, dass sich jedes Land auf die Erzeugung jenes Gutes spezialisieren soll, bei dem es einen komparativen Vorteil besitzt. Diese können dann gegen andere Güter getauscht werden, die sich in inländischer Produktion nur mit komparativen Kostennachteilen herstellen lassen. Durch die Konzentration auf die Produktion, bei der relative Vorteile existieren, entstehen in Konsequenz

16 S. dazu der 1776 von Adam Smith veröffentlichte Klassiker »An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations«, s. dazu die deutsche Übersetzung: Smith 1999.

17 Vgl. Kutschker / Schmid 2005, S. 377 ff.

18 Der Klassiker zu diesem Thema ist David Ricardos »The Principles of Political Economy and Taxation«, erstmals erschienen 1817, s. dazu Ricardo 1821. Zu Ricardos Theorie s. auch Krugman / Obstfeld 2004, S. 37 ff.

Wohlstandeffekte. Ricardo selbst drückt dies wie folgt aus: »Bei einem System des vollkommen freien Handels wendet natürlich jedes Land sein Kapital und seine Arbeit solchen Zweigen zu, die jedem am vorteilhaftesten sind. Dieses Verfolgen des individuellen Vorteils ist bewundernswert mit dem allgemeinen Wohle des Ganzen verbunden.«¹⁹

Während Ricardo vor allem Produktivitätsunterschiede als Ursache für komparative Vorteile betont und dabei insbesondere auf Unterschiede in der Produktivität des Produktionsfaktors Arbeit hinweist, betrachten Eli Heckscher und Bertil Ohlin weitere Produktionsfaktoren (Kapital und Boden) und messen der Ausstattung mit Produktionsfaktoren eine größere Bedeutung bei als den Produktivitätsunterschieden. Die beiden schwedischen Wissenschaftler gehen davon aus, dass die unterschiedlichen Länder mit unterschiedlichen Produktionsfaktoren ausgestattet sind. Je stärker ein Land über einen bestimmten Faktor verfügt, desto geringer sind die Kosten für diesen Faktor, die sog. Faktorkosten. Damit sollte sich ein Land auf die Herstellung eines Gutes spezialisieren, zu dessen Produktion es den Produktionsfaktor reichlich besitzt, und im Gegenzug das Gut importieren, bei dem der zur Herstellung notwendige Produktionsfaktor in vergleichsweise geringerem Ausmaß vorhanden ist.²⁰ Deutschland würde demnach »kapitalintensive Güter exportieren und arbeitsintensive Güter importieren.«²¹ Führt Ricardo die Existenz des Außenhandels auf Produktivitätsunterschiede beim Produktionsfaktor Arbeit und damit auf unterschiedliche Produktionsfunktionen in unterschiedlichen Ländern zurück, so gehen Heckscher/Ohlin von identischen Produktionsfunktionen und qualitativ identischen Produktionsfaktoren aus und sehen die unterschiedliche Ressourcenausstattung als Begründung für die Aufnahme von Außenhandel an. Beiden Ansätzen ist gemein, dass sie Außenhandel über relative Kostenvorteile erklären.²²

19 Deutsche Übersetzung in: Tietje 2003, S. XI; Original in: Ricardo 1821, S. 133 f.

20 Vgl. Kutschker/Schmid 2005, S. 382; s. ausführlicher Krugman/Obstfeld 2004, S. 105 ff.

21 Welge/Holtbrügge 2003, S. 53. Auch Bofinger 2006, S. 299 bezieht die Theorie nach Heckscher/Ohlin auf die Situation in Deutschland, so »dass die Globalisierung für die Arbeitnehmer mit einer schlechten Ausbildung eher nachteilig ist, während sie für Hochqualifizierte mit Einkommensnachteilen verbunden ist. Dabei sind die Gewinne der Qualifizierten insgesamt größer als die Einbußen der Unqualifizierten.«

22 Vgl. Kutschker/Schmid 2005, S. 383.

Aufgrund der vereinfachenden Annahmen, die sich hinter diesen Theorien verbergen, wurden und werden diese Theorien häufig kritisch kommentiert²³ und in der Folge auch weiterentwickelt.²⁴ Und trotz aller Kritik und Weiterentwicklung vermögen diese klassischen Außenhandelstheorien nach wie vor die insgesamt wohlfahrtsfördernden Effekte des Außenhandels auf die beteiligten Volkswirtschaften zu erklären.²⁵ Sie zeigen treffend das Potenzial der Nutzung von Kostenvorteilen auf, die aus betriebswirtschaftlicher Perspektive die Grundlage für Wettbewerbsvorteile von Unternehmen bilden.

2.3 Internationalisierung von Unternehmen

2.3.1 Dynamische Unternehmensentwicklung

Die aus der Außenwirtschaft zu erlangenden Wettbewerbsvorteile sind essenziell für die deutschen Unternehmen. Denn wie das Zitat der internationalisierten Jeansproduktion zeigt (s. Kapitel 2.1), sind Deutschland bzw. die deutschen Unternehmen in diesen internationalen Prozess dermaßen eingebunden, dass sie sich einer tendenziell gar zunehmenden Entwicklung der Internationalisierung nur schwerlich entziehen können. Vielmehr bedeutet dies, dass sich die deutschen Unternehmen eindeutig positionieren müssen, um weiterhin zur Gewinnerseite der Globalisierung zu gehören.

Doch die wohlfahrtsfördernden Effekte des internationalen Handels treten nicht von selbst ein, wie der Vergleich mit einzelnen Volkswirtschaften zeigt. Dazu bedarf es neben einem verlässlichen Ordnungsrahmen auch – und vor allem – der Beteiligung der einzelnen Wirtschaftssubjekte. Unternehmen, die sich bisher auf das Inland konzentriert haben, haben zu erwägen, ihre Geschäftstätigkeit ins Ausland auszudehnen, d. h. ihre Geschäftstätigkeit zu internationalisieren. Unternehmen, die bereits im Ausland aktiv sind, haben eine Ausweitung ihres Auslandsengagements in

23 S. dazu Kutschker/Schmid 2005, S. 383 ff.; empirische Beweise für das Ricardo- und das Heckscher-Ohlin-Modell s. Krugman/Obstfeld 2004, S. 64 ff., 123 ff.

24 Zur Weiterentwicklung sowie zu Theorien der internationalen Direktinvestitionen s. Kutschker/Schmid 2005, S. 386 ff. u. 411 ff.; Welge/Holtbrügge 2003, S. 53 ff. Anzumerken sei zudem, dass es kein Modell gibt, das eine Art ökonomische Weltformel enthält und die Gesamtheit der Weltwirtschaft abzubilden vermag. Es bedarf nach wie vor einer Vielzahl einzelner Modelle.

25 S. dazu auch Samuelson, in: Hornig/Jung 2005, S. 151.

Betracht zu ziehen.²⁶ So entspringt es nicht zuletzt dem Kern des Unternehmertums, eine dynamische Unternehmensentwicklung zu gestalten. Der Ökonom Joseph A. Schumpeter hat bereits 1911 in der Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung²⁷ angemerkt, dass unternehmerisches Handeln einen wirtschaftlichen Gleichgewichtszustand nicht zulassen darf, sondern vielmehr Wachstum anzustreben hat. Dazu hat Schumpeter fünf Faktoren der unternehmerischen Entwicklung definiert (Abb. 3), wobei eine Ausrichtung an wenigstens einem der fünf Faktoren erfolgen soll, um ein nachhaltiges Wachstum zu bewirken.²⁸ »Da die prosperierenden Unternehmen ein wirtschaftliches Gleichgewicht nicht zulassen, bedeutet dies für Unternehmen, die ‚stehen bleiben‘, dass sie automatisch zurückfallen.«²⁹

Dabei ziehen zwei der fünf Faktoren der unternehmerischen Entwicklung (Abb. 3) explizit eine Internationalisierung der Geschäftstätigkeit nach sich. So ist einerseits die Erschließung neuer Absatzmärkte ein wichtiger Erfolgsfaktor geworden, um im Rahmen der globalisierten Märkte zum Erfolg zu kommen. Vor dem Hintergrund gesättigter Märkte in den Industrieländern müssen nicht nur die großen, sondern auch die kleinen und mittelgroßen Unternehmen international wachsen, um weitere Marktanteile zu gewinnen.

26 Häufig wird eine Wasserfall-Strategie verfolgt, d. h. von erschlossenen Märkten werden im Zeitablauf verwandte und schließlich auch fremde Märkte erschlossen; bei kürzeren Produktzyklen wird hingegen meist eine Sprinkler-Strategie verfolgt, wobei ein Produkt gleichzeitig und parallel in unterschiedlichen Märkten eingeführt wird. Eine weitere Alternative stellt die kombinierte Wasserfall-Sprinkler-Strategie dar, s. dazu Altmann 2001, S. 26 f.; Kutschker/Schmid 2005, S. 963 ff.

27 S. dazu der Klassiker Schumpeters »Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung«, der erstmals 1911 veröffentlicht wurde, s. Schumpeter 1934/1997.

28 Vgl. Faix 2006, S. 3 f.

29 Faix 2006, S. 3.

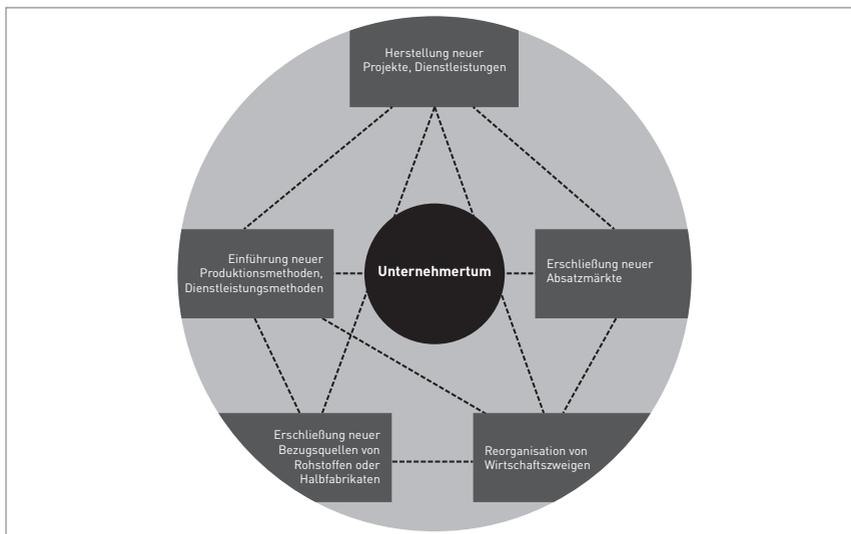


Abb. 3: Fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung nach Schumpeter (1934/1997).
Quelle: Faix 2006, S. 4.

Eine Internationalisierung ist jedoch auch beim Einkauf und in der Produktion erforderlich. Inzwischen können Lieferanten weltweit die geforderte Qualität gewährleisten, was eine globale Organisation des Bezugs von Modulen, Komponenten und Teilen ermöglicht. Unterstützt durch sinkende Transportkosten wird der Einkauf gebündelt und weltweit abgewickelt, um so Kosten einzusparen. In diesem Zusammenhang sei auch die in vielen Industrieländern heftig diskutierte Verlagerung der Produktion ins lohnkostengünstige Ausland anzuführen.³⁰

30 Vgl. Faix 2006, S. 34.

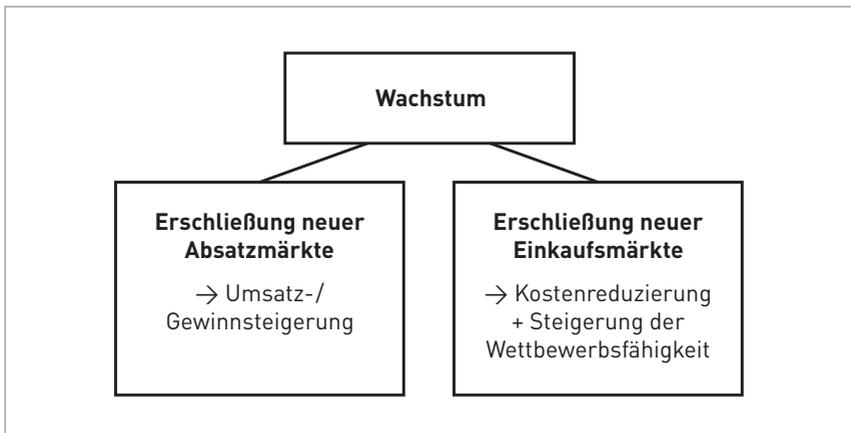


Abb. 4: Ziele der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit. Quelle: Faix et al. 2006, S. 54.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die Umsatz- und Gewinnsteigerung durch die Erschließung neuer Absatzmärkte und die Kostenreduzierung und damit einhergehend die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Erschließung neuer Einkaufsmärkte (Abb. 4) als die zwei wesentlichen und allen anderen übergeordneten Ziele zur Internationalisierung der Geschäftstätigkeit herauskristallisieren.³¹

Den unumgänglichen Trend zur Internationalisierung haben auch die deutschen Unternehmen erkannt, wie die Entwicklung der Exportunternehmen zeigt. Während die Zahl der Unternehmen im Zeitraum von 1994 bis 2003 um 4,6% ange-
stiegen ist, beträgt der Zuwachs bei den Exportunternehmen im selben Zeitraum 14,6%³² (Abb. 5), mit weiterhin zunehmender Tendenz. »Nur Unternehmen, die sich ›global integrieren‹, besitzen eine Überlebenschance.«³³

31 S. dazu ab Kapitel 3.

32 Noch deutlicher wird das Verhältnis bei der Umsatzentwicklung, Ergebnisse abrufbar im Internet unter »Vorträge«:
<http://www.ifm-bonn.de>.

33 Oldag 2006, S. 19.

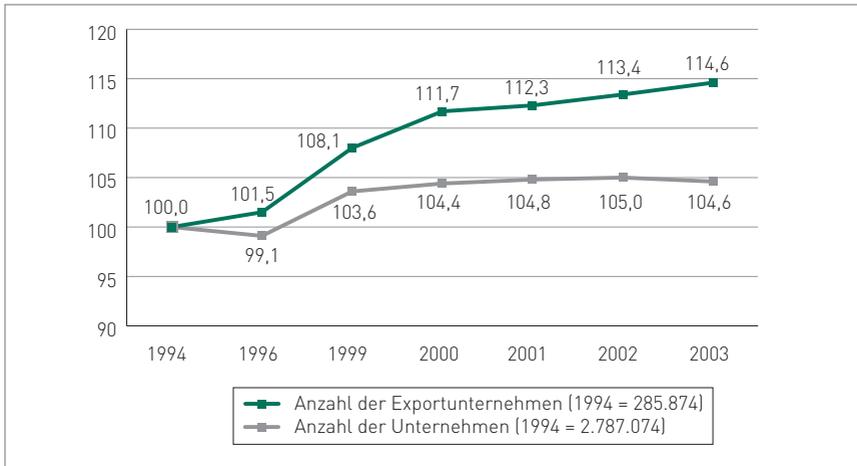


Abb. 5: Exportunternehmen in Deutschland. Quelle: IfM, S. 41.

2.3.2 Entscheidung zur Internationalisierung und Internationalisierungsprozess

Grundvoraussetzung für den Schritt auf das internationale Parkett ist die unternehmerische Entscheidung und damit einhergehend die unternehmerische Zielsetzung zum internationalen Geschäftsaufbau bzw. -ausbau.

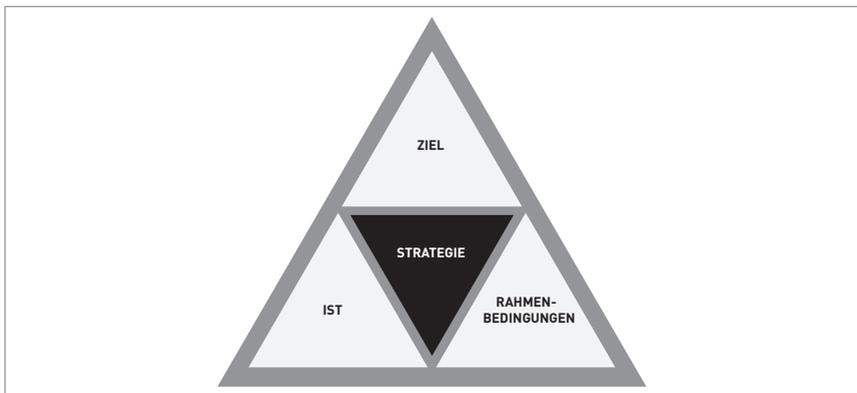


Abb. 6: Die Unternehmensentwicklung. Quelle: In Anlehnung an Faix et al. 2008, S. 22.

Um zu dieser Entscheidung zu finden, sind die folgenden Fragen zu beantworten (Abb. 6):

- Wie ist die Ist-Situation des Unternehmens?
- Wie sind die Rahmenbedingungen des Unternehmens und der Märkte?

Darauf aufbauend leiten sich dann die nachfolgenden Fragen ab:

- Welches sind die Potenziale und Risiken für ein Auslandsengagement?
- Welches sind die unternehmerischen Ziele für das Auslandsengagement? Und entsprechend der Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung nach Schumpeter und den darin definierten fünf Faktoren der unternehmerischen Entwicklung:
 - Welche neuen Absatzmärkte werden erschlossen?
 - Welche neuen Bezugsquellen von Rohstoffen oder Halbfabrikaten werden aufgebaut? In welchen bestehenden und in welchen neuen Märkten werden diese Bezugsquellen aufgebaut?
 - Welche neuen Produktionsmethoden / Dienstleistungsmethoden werden eingeführt? An welchen Standorten und in welchen Märkten werden diese eingeführt?³⁴
- Was ist die Strategie zur Erreichung der Außenwirtschaftsziele?

Nachdem die o. g. Fragen zu einer gedanklichen Vorbereitung und Entscheidungsfindung des Auslandsengagements geführt haben, schließt sich daran der eigentliche Internationalisierungsprozess an.

Der Marktauswahl, die nach einer Bewertung unterschiedlicher Auslandsmärkte zum eigentlichen Zielmarkt führt, schließt sich die Marktvorbereitungsphase an, die die Erarbeitung eines Geschäftsmodells und die Aufstellung eines Business-Planes zum Ziel hat und letztendlich in der Markteintrittsphase mündet, in der die Funktionsfähigkeit des Geschäftsmodells unter realen Gegebenheiten überprüft wird. Nach einer eventuellen Optimierung der Kernprozesse wird sodann eine solide Basis

³⁴ Vgl. Faix 2006, S. 7, 20 ff. mit einer sehr praxisnahen Einführung zur Bedeutung und Formulierung unternehmerischer Ziele.

für die Multiplikation des Geschäftsmodells in der Marktentwicklungsphase gelegt, die auf ein Wachstum des Unternehmens ausgerichtet ist. Der gesamte Prozess ist zudem durch eine Vielzahl von Informationsflüssen gekennzeichnet sowie zu kontrollieren, um eine kontinuierliche Verbesserung der Ergebnis- und Prozessqualität auf allen Stufen des Managementprozesses zu erzielen (Abb. 7).³⁵

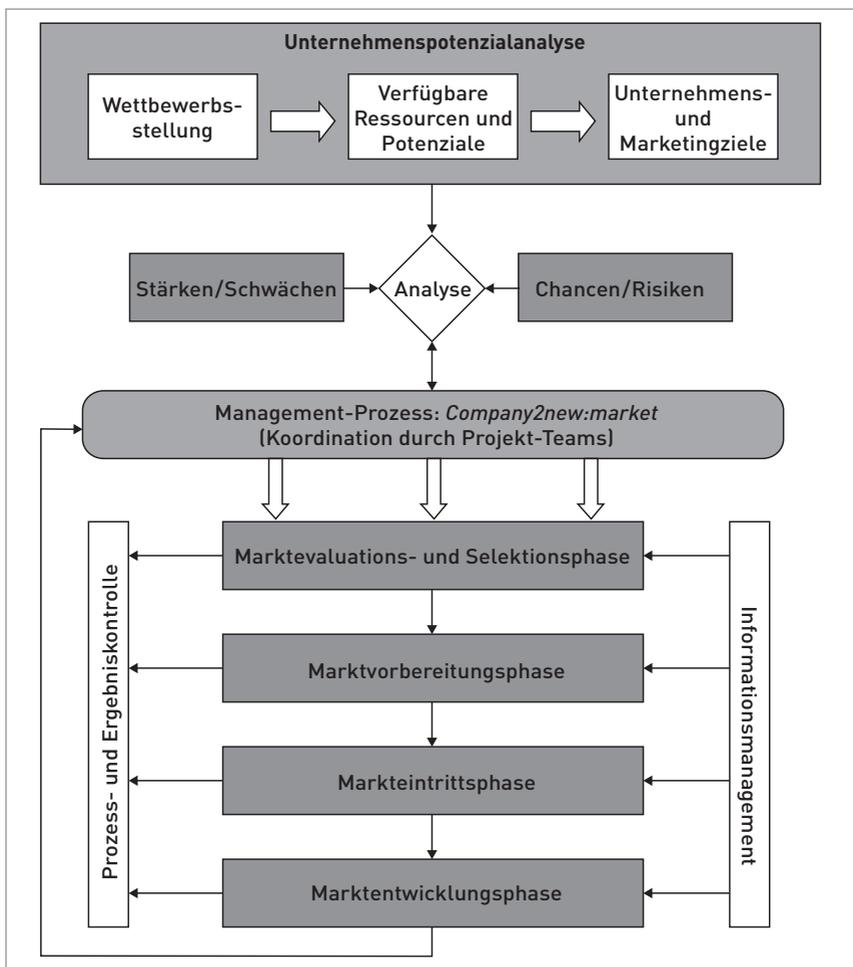


Abb. 7: Übersicht über den Ablauf des Managementprozesses Company2new:market.
Quelle: Neubert 2006, S. 57.

35 Vgl. Neubert 2006, S. 55 ff.

2.3.3 Marktselektion

2.3.3.1 Verfahren zur Marktselektion

Da der Erfolg der Internationalisierung nicht in geringem Maße von der Auswahl des entsprechenden Marktes abhängt, steht diese Phase nachfolgend im Fokus der Betrachtungen. Zu dieser Phase bietet die Literatur eine Vielfalt an Vorgehensweisen³⁶, die sich jedoch prinzipiell in einstufige und mehrstufige bzw. sequenzielle Verfahren differenzieren lassen (Abb. 8).

Während beim einstufigen Verfahren der Marktselektion ein Verfahren z. B. in Form einer Checkliste oder eines Portfolios ausreicht, den entsprechenden Zielmarkt zu definieren, werden beim mehrstufigen bzw. sequentiellen Bewertungsverfahren mehrere der einstufigen Verfahren integriert, um stufenweise den geeigneten Zielmarkt auszuwählen.³⁷ Um eine fundierte Auswahl des zu bearbeitenden Marktes zu treffen, ist in der Praxis auf mehrstufige bzw. sequentielle Verfahren zurückzugreifen. Vor diesem Hintergrund schließt sich nun ein möglicher Weg der Marktselektion nach dem mehrstufigen bzw. sequentiellen Verfahren an.

Einstufige Verfahren	Mehrstufige Verfahren
<ul style="list-style-type: none"> - Checklistenverfahren - Verfahren der aspektweisen Elimination - Punktbewertungsverfahren - Investitionsrechnungsverfahren - Portfolioverfahren 	<p>meist dreistufiger sequentieller Prozess mit den Stufen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vorauswahl - Zwischenauswahl - Endauswahl <p>und der Anwendung einstufiger Verfahren in einzelnen Stufen</p>

Abb. 8: Zentrale Verfahren der Marktselektion. Quelle: Kutschker/Schmid 2005, S. 936.

36 Z. B. Kutschker/Schmid 2005, S. 927 ff.; Neubert 2006, S. 87 ff.; Scharrer 2000, S. 96 ff.

37 Vgl. Kutschker/Schmid 2005, S. 936 ff.

2.3.3.2 Ein möglicher Weg der Marktselektion

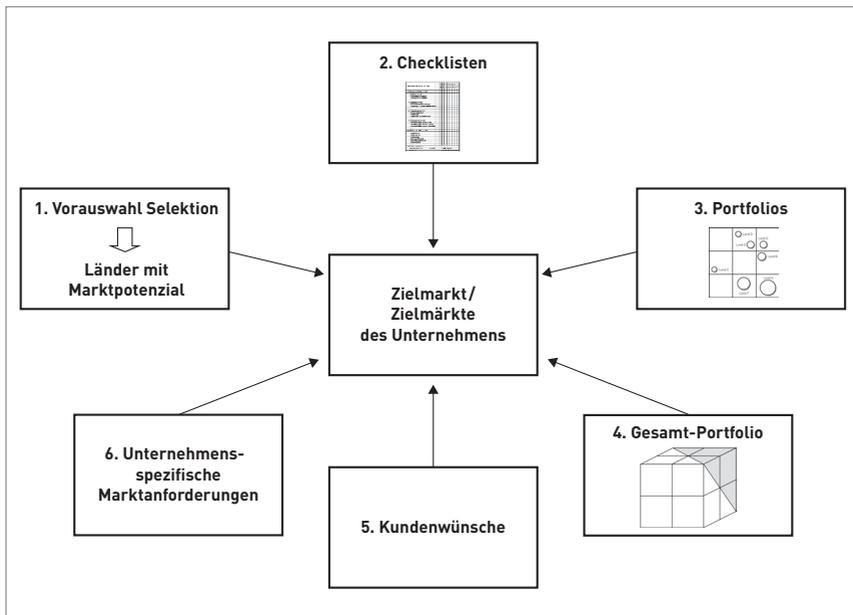


Abb. 9: Marktselektion. Quelle: Faix et al. 2006, S. 59.

Um zu der letztendlichen Aussage zu gelangen, welcher Markt bearbeitet werden soll bzw. welcher Markt als Beschaffungsmarkt fungieren soll, bedarf es mehrerer Schritte und Methoden (Abb. 9), die nachfolgend kurz eingeführt werden sollen.

Vorauswahl: Länder mit Marktpotenzial

In einem ersten Schritt ist eine Vorauswahl an Ländern zu treffen, die unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Anforderungen ein gefordertes Marktpotenzial aufweisen (Abb. 10, Stufe 3).

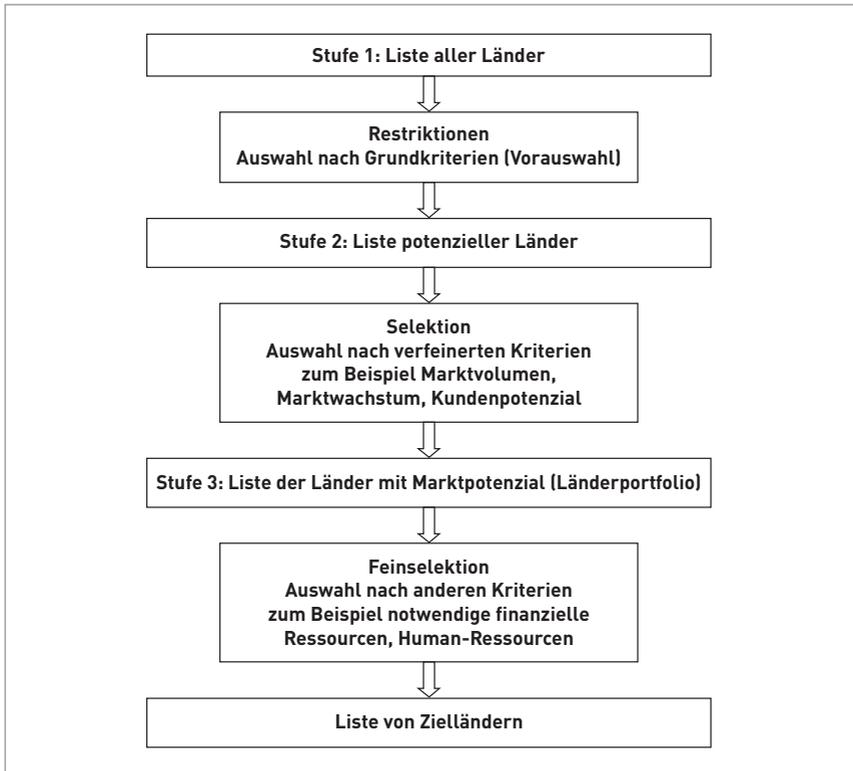


Abb. 10: Vorgehensweise bei der Auswahl von Zielmärkten.
Quelle: Neubert 2006, S. 37.

Mit einer Liste an Ländern mit Marktpotenzial kann sodann eine strukturierte Feinauswahl beginnen, »die verstärkt den Markt und die Akzeptanz der Produkte in den einzelnen Ländern einer genaueren Analyse unterzieht.«³⁸

Checkliste

Um sich der Definition des Zielmarktes weiter zu nähern, wird in einem nächsten Schritt das in der Praxis häufig verwendete und einfach durchführbare Checklistenverfahren angewendet. Dazu ist eine Checkliste zu erstellen, die alle Kriterien der Makro- und Mikroumwelt auflistet, die aus Sicht des Unternehmens von Bedeutung sind. In den Spalten der Checkliste wird dann für die in der Vorauswahl

³⁸ Neubert 2006, S. 37.

selektierten Länder vermerkt, welche Ausprägung die einzelnen Kriterien der Makro- und Mikroumwelt dort annehmen und ob damit in Konsequenz eher Chancen oder Risiken verbunden sind (Abb. 11).³⁹

Relevante Faktoren der Umwelt	Land 1	Land 2	Land 3	Land 4	Land 5	Land 6	Land 7
I. Faktoren der Makroumwelt								
1. Politische Umwelt								
• Innenpolitische Stabilität								
• Außenpolitische Stabilität								
• ...								
2. Rechtliche Umwelt								
• Rechtssicherheit bei Verträgen								
• Regelungen zu Markteintrittsalternativen								
• ...								
3. Wirtschaftliche Umwelt								
• Bruttosozialprodukt								
• Inflationsrate								
• Organisation der Kapitalmärkte								
• ...								
4. Sozio-kulturelle Umwelt								
• Einstellung gegenüber der Arbeit								
• Einstellung gegenüber dem Wandel								
• Einstellung gegenüber der Technologie								
• ...								
II. Faktoren der Mikroumwelt								
• Marktvolumen								
• Marktwachstum								
• Marktstruktur								
• Konkurrenzintensität								
• Beschaffungssicherheit								
• Kostensituation								
• ...								
Möglichkeiten der Bewertung:								
++ große Chancen/sehr gut								
o neutral								
- Risiken/schlecht								
+ Chancen/gut								
-- große Risiken/sehr schlecht								

Abb. 11: Eine einfache Checkliste als Hilfestellung bei der Auswahl von Märkten.
Quelle: Kutschker/Schmid 2005, S. 937.

Portfolios

An das Checklistenverfahren, das Aussagen über Chancen und Risiken der in der Vorauswahl selektierten Länder hinsichtlich der relevanten Kriterien der Makro- und Mikroumwelt des Unternehmens zulässt, schließt sich eine Visualisierung⁴⁰ dieser Ergebnisse in Form von Portfolios an.

³⁹ Vgl. Kutschker/Schmid 2005, S. 936 f.

⁴⁰ Das Portfolio ist damit streng genommen kein Verfahren der Marktauswahl, sondern lediglich eine Visualisierung zuvor erlangter Ergebnisse.

In einem Portfolio werden die zu betrachtenden Länder anhand zweier oder mehrerer Dimensionen⁴¹ miteinander verglichen.

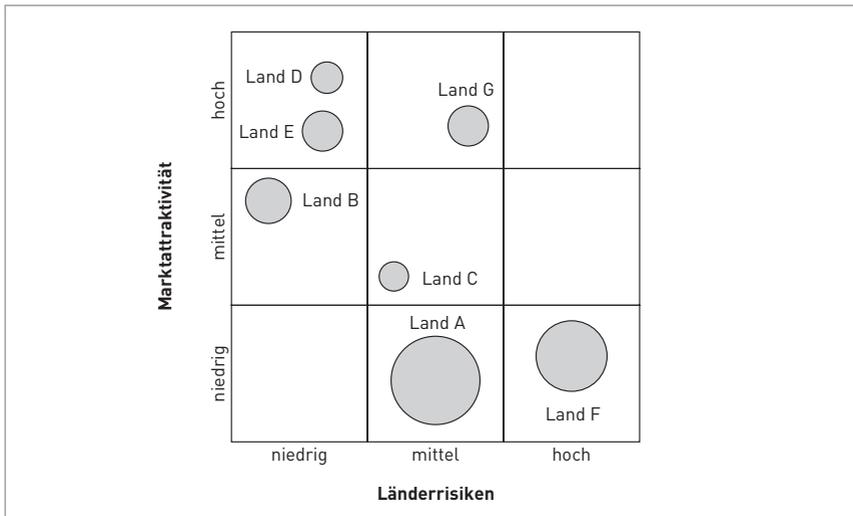


Abb. 12: Das Markttattraktivitäts-Marktrisiko-Portfolio.
Quelle: Nach Kutschker/Schmid 2005, S. 941.

Dabei kann in einem ersten Portfolio eine externe Betrachtung anhand der außerhalb des eigenen Unternehmens liegenden Dimensionen Markttattraktivität und Länderrisiken erfolgen (Abb. 12). Diese Kategorien werden anhand zahlreicher Subkategorien ermittelt, die dann jeweils gewichtet werden, z. B. in einem Punktbewertungsverfahren⁴². Damit können die einzelnen Länder im Portfolio angeordnet werden. Weitere Informationen lassen sich durch die Größe der eingezeichneten Kreise abbilden, z. B. über das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf.⁴³

⁴¹ Dabei bieten sich unzählige Möglichkeiten zur Bildung von Portfoliomatrizen zur Länderauswahl. Die in den nachfolgenden Beispielen definierten Dimensionen haben daher lediglich Beispielcharakter.

⁴² S. z. B. Kutschker/Schmid 2005, S. 939.

⁴³ Vgl. Kutschker/Schmid 2005, S. 940.

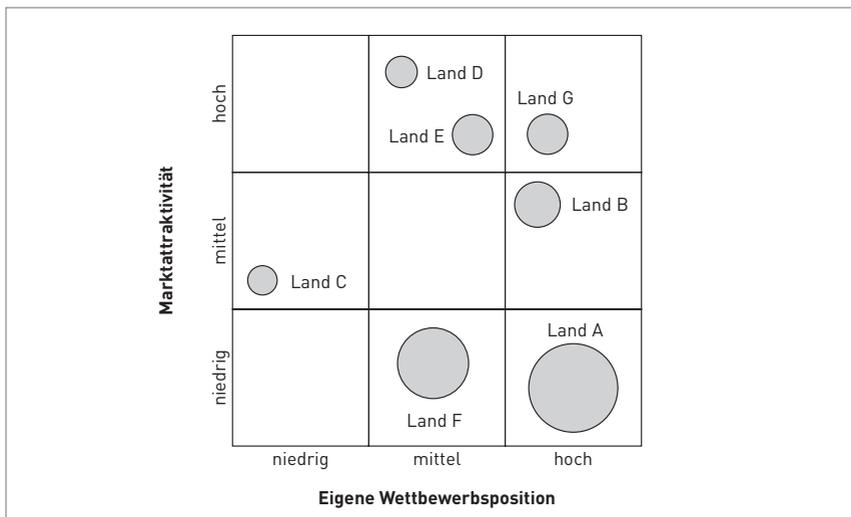


Abb. 13: Das Markttattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio.
Quelle: Kutschker/Schmid 2005, S. 942.

In einem weiteren Portfolio lässt sich sodann die externe mit der internen Betrachtung verknüpfen. Dazu ist eine Dimension derart auszuwählen, dass sie sich primär⁴⁴ auf die unternehmensexterne Situation bezieht, im nachfolgenden Beispiel die Markttattraktivität. Eine weitere Dimension bildet primär die unternehmensinterne Situation ab, im nachfolgenden Beispiel die eigene Wettbewerbsposition (Abb. 13). Auch in diesem Beispiel kann die Größe der eingezeichneten Kreise (z. B. Gewinn des Unternehmens im potenziellen Land) ein Kriterium für wichtige Entscheidungsgrundlagen sein.⁴⁵

Endauswahl mittels Gesamtportfolio

Um eine Entscheidung über den zukünftig zu bearbeitenden Zielmarkt vorzunehmen, sind die Dimensionen der zuvor angefertigten Portfolios in einer dreidimensionalen Darstellung zusammenzuführen. In unserem Beispiel bedeutet dies, die zwei externen Betrachtungsebenen der Markttattraktivität und Länderrisiken mit der internen Dimension der eigenen Wettbewerbsposition zu kombinieren

⁴⁴ Es handelt sich nicht um eine rein externe bzw. interne Dimension, da eine gewisse Relativierung am Wettbewerb bzw. in Bezug auf das eigene Unternehmen stattfindet. Daher handelt es sich um eine primär externe bzw. primär interne Situation, vgl. Kutschker/Schmid 2005, S. 942.

⁴⁵ Vgl. Kutschker/Schmid 2005, S. 941 f.

(Abb. 14) und die Ergebnisse der vorangehenden Portfolios in dieses Gesamtportfolio zu übertragen.

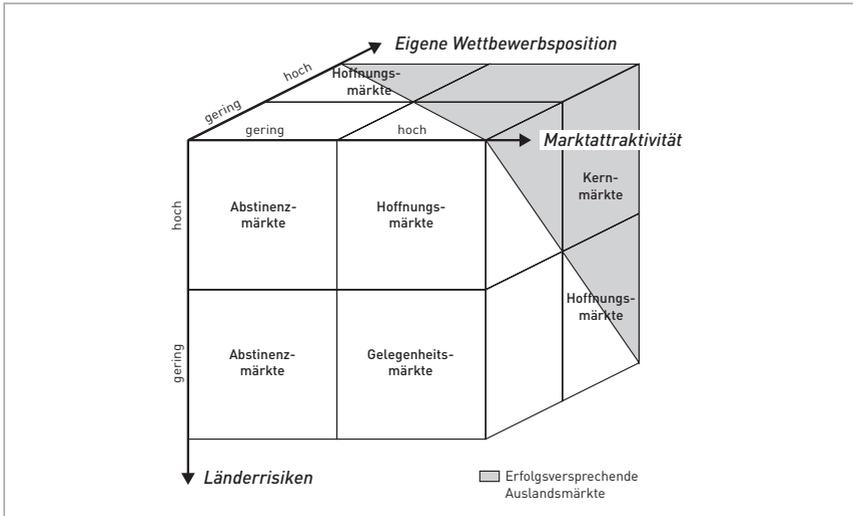


Abb. 14: Bewertungswürfel zur Auswahl von Ländermärkten.
Quelle: Nach Scharrer 2000, S. 122.

Die Beurteilungsdimensionen lassen sich in die zwei Ausprägungen »niedrig« und »hoch« unterteilen. Entsprechend der jeweiligen Ausprägung lässt sich eine Gruppierung der Länder in Kern-, Hoffnungs-, Gelegenheits- und Abstinenzmärkte ableiten. Dabei stellen die grau hinterlegten Bereiche die Zielmärkte dar, in denen aufgrund vorangehender Bewertungen ein Auslandsengagement für das Unternehmen Erfolg versprechend scheint. Diese Kernmärkte sind durch eine hohe Marktattraktivität und eine starke eigene Wettbewerbsposition bei zugleich geringen Länderrisiken gekennzeichnet. Für die Unternehmen bedeutet dies, die eigene Wettbewerbsposition durch das Erreichen eines hohen Marktanteils zu stärken.

Die Hoffnungsmärkte sind dadurch gekennzeichnet, dass sich eine der drei Dimensionen als weniger gut für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens herausstellt. Durch eine Veränderung dieses Indikators können sich diese Länder jedoch von einem Hoffnungsmarkt zu einem Kernmarkt des Unternehmens entwickeln. Das Unternehmen sollte frühzeitig eine günstige Ausgangsposition anstreben. Den

Gelegenheitsmärkten wird eine geringe Bedeutung für den Markteintritt beigemessen. Wenn diese Absatzmärkte dennoch bearbeitet werden sollen, ist eine unternehmerische Betätigung mit einer geringen Intensität der Ressourcenbindung zu favorisieren. Von einem Markteintritt des Unternehmens in Abstinenzmärkte ist grundsätzlich abzuraten.⁴⁶

Die Kundenwünsche sind aufgrund ihres exorbitant hohen Stellenwertes bereits in der Vorauswahl zu berücksichtigen, ebenso wie die unternehmensspezifischen Managementanforderungen. Aufgrund ihrer hohen Bedeutung sind diese beiden Aspekte in dem letzten Schritt der Endauswahl ggf. noch einmal auf eine ausreichende Berücksichtigung in dem künftigen Zielmarkt zu überprüfen.

1.1.1.3 Primäre Marktanalyse

In den selektierten potenziellen Kernmärkten sollte sich nun zur endgültigen Entschließung über einen Markteintritt eine primäre Marktanalyse anschließen. D. h., es werden in den Zielländern potenzielle Zulieferer, potenzielle Kunden, potenzielle Partner definiert und konkret befragt. Ergebnis dieser systematischen Befragungen sind nicht nur konkrete Fakten zur Entscheidung über den Markteintritt, sondern oft sogar schon interessante Zulieferer, Kunden oder Partner.

2.3.4 Aktive Außenwirtschaft

Wie bereits herausgestellt werden konnte, stellt die Außenwirtschaft eine tragende Säule der deutschen Konjunktur dar. Ihre Bedeutung wird in Zeiten intensiver globaler Wirtschaftsverflechtungen weiter zunehmen. Unternehmen, die die Globalisierung aktiv gestalten und die Chancen wahrnehmen, die das internationale Geschäft in vielfältiger Form eröffnet, bringen wichtige Impulse für den Wirtschaftsstandort Deutschland und schaffen Arbeitsplätze auch in Deutschland. Dabei sind es vor allem die mittelständisch geprägten deutschen Unternehmen, die die Schlagkraft Deutschlands im internationalen Wettbewerb ausmachen.

⁴⁶ Vgl. Scharrer 2000, S. 121 ff.

Bund und Länder stehen daher der Herausforderung gegenüber, eine gezielte Außenwirtschaftspolitik für die deutschen Unternehmen zu betreiben, damit diese die Chancen der Globalisierung noch besser nutzen können. Unternehmen brauchen zukunftsorientierte Rahmenbedingungen, Strukturen und Instrumente, um neue Märkte zu erschließen und sich im harten internationalen Wettbewerb behaupten zu können. Dabei kommt es in erster Linie darauf an, die Unternehmen in enger Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft in den Schlüsselfaktoren für ihren Erfolg im Auslandsgeschäft zu unterstützen. Ziel der Politik ist es daher, Unternehmen in der Außenwirtschaftsförderung bekannte Ansprechpartner und transparente Abläufe anzubieten.⁴⁷

Die prominente Platzierung des Abschnitts »Aktive Außenwirtschaftspolitik« im ersten Kapitel »Wirtschaft und Technologie« des Koalitionsvertrages der Bundesregierung vom November 2005 trägt der Bedeutung der Außenwirtschaftsaktivitäten für die deutsche Volkswirtschaft erstmalig Rechnung. Damit wird die Aufwertung des Themas auch in der politischen Diskussion deutlich, nachdem es im Koalitionsvertrag der vorherigen Bundesregierung von 2002 lediglich an einzelnen Stellen sporadisch angeführt wurde.

»Offene internationale Märkte und freier Handel sind von zentraler Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands. Durch eine aktive Außenwirtschaftspolitik sollen deutsche Unternehmen daher unterstützt werden, den Weltmarkt zu erschließen. International tätige Firmen sichern und schaffen Arbeitsplätze auch in Deutschland. [...] Ein erfolgreicher Abschluss der Doha-Welthandelsrunde liegt im deutschen Interesse.«⁴⁸

Im Koalitionsvertrag der Bundesregierung von 2009 ist hierzu Folgendes ausgeführt:

»Weltwirtschaft und Welthandel in einer globalisierten Welt bedürfen klarer Regeln, die allen Ländern eine faire Chance geben, die die Integration der Entwicklungsländer in die Weltwirtschaft fördern und zur nachhaltigen Rohstoffversorgung beitragen. Der Königsweg für die weitere Liberalisierung des Handels mit Waren und Dienst-

47 S. dazu gemeinsames Positionspapier von BDI, BdB, BGA, DIHK und Ländervereinen: »Außenwirtschaft stärken – Arbeitsplätze und Wohlstand sichern! Die außenwirtschaftspolitischen Erwartungen der deutschen Wirtschaft zur 16. Legislaturperiode«, Berlin 2005, abrufbar unter <http://www.dihk.de>.

48 CDU/CSU/SPD im Koalitionsvertrag 2005, S. 25.

leistungen liegt im multilateralen Ansatz der WTO. Ein zügiger und ehrgeiziger Abschluss der Doha-Welthandelsrunde hat absoluten Vorrang. Gerade dem deutschen Mittelstand, der traditionell auf den Auslandsmärkten besonders aktiv ist, erleichtern wir so die Teilhabe am Welthandel.»⁴⁹

Den Unternehmen stehen als wirtschaftsnahe Informations- und Beratungsinfrastruktur unterschiedliche Institutionen und Instrumente zur Seite. Hervorzuheben sind in erster Linie

- die regionalen Industrie- und Handelskammern (IHKs) und die Handwerkskammern (HwKs), die bilateralen Deutschen Auslandshandelskammern vor Ort in den Zielmärkten (AHKs),
- die zahlreichen Fach- und Branchenverbände, allen voran der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) mit seinen Mitgliedsverbänden und der Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels (BGA),
- German Trade and Invest – Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH (GTAI),
- die Ländervereine⁵⁰,
- die Wirtschaftsförderung durch die deutschen Auslandsvertretungen (Botschaften und Generalkonsulate),
- die Wirtschaftsfördergesellschaften in den Bundesländern,
- die Messen im Ausland,
- außenwirtschaftliche Informations- und Kontaktveranstaltungen im Auftrag des BMWi und
- die Exportkredit- und Investitionsabsicherung des Bundes (»Hermes- und Investitions Garantien«).

⁴⁹ CDU/CSU/FDP im Koalitionsvertrag 2009, S. 54 f.

⁵⁰ Afrika-Verein, Ibero-Amerika-Verein, Nah- und Mittelost-Verein, Ostasiatischer Verein, Ost- und Mitteleuropaverein.

Die internationale Markterschließung stellt gerade an kleine und mittlere Unternehmen höhere Anforderungen als das Inlandsgeschäft. Sie sind wegen ihrer knappen Personalressourcen und ihrer traditionellen Ausrichtung auf den heimischen Markt bei der Erschließung ausländischer Märkte häufig auf externe Unterstützung und Kooperationen angewiesen. Damit vor allem mittelständische Unternehmen der Einstieg in das Thema internationale Markterschließung erleichtert wird, ist unter der Federführung des BMWi der so genannte »Serviceverbund Außenwirtschaft«⁵¹ ins Leben gerufen worden. Er hat sich zum Ziel gesetzt, die Informations- und Beratungsangebote der unterschiedlichen Akteure von Bund und Ländern im In- und Ausland besser aufeinander abzustimmen. Den elektronischen Medien – insbesondere dem Außenwirtschaftsportal iXPOS – kommt dabei eine Schlüsselrolle zu.

Der Staat kann durch seine Strukturen der Außenwirtschaftsförderung die Rahmenbedingungen schaffen – für den Erfolg auf den Auslandsmärkten sind letzten Endes aber die Unternehmen selbst verantwortlich. Wie sie sich im Auslandsgeschäft erfolgreich behaupten konnten, zeigen die in der Studie »Going International« befragten Unternehmen beispielhaft auf. Wie funktioniert ein Auslandsengagement in der Praxis? Was führt zum Erfolg und worin liegen die Hauptprobleme? Diese und weitere Fragestellungen gilt es, in den nachfolgenden Ausführungen zu beantworten.

51 Hierzu gehören im Wesentlichen Non-Profit-Institutionen der öffentlichen Hand und Verbände der Privatwirtschaft. Einen Überblick über Ansprechpartner, Informations- und Beratungsangebote innerhalb des Serviceverbunds Außenwirtschaft verschafft das zentrale deutsche Internet-Außenwirtschaftsportal iXPOS, <http://www.ixpos.de>.

3 Ergebnisse aus dem Vergleich der Studien 2003 – 2009

3.1 Grunddaten

An den Studien »Going International« waren in den aufgeführten Jahren jeweils zahlreiche deutsche Unternehmen quer durch alle Wirtschaftszweige und Unternehmensgrößen beteiligt:

- 2003: 4.800 auslandsaktive Unternehmen aus der Region Stuttgart
- 2005: 4.400 auslandsaktive Unternehmen⁵²
- 2006: 1.500 auslandsaktive Unternehmen
- 2007: 3.600 auslandsaktive Unternehmen
- 2008: 2.400 auslandsaktive Unternehmen
- 2009: 2.300 auslandsaktive Unternehmen

Die Teilnehmer der Befragungen sind mit über 80% überwiegend kleine und mittelständische Unternehmen (Abb. 15).

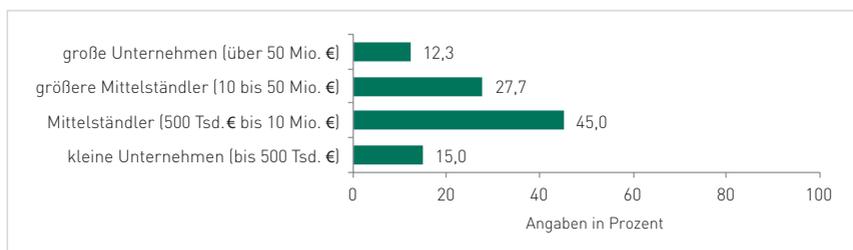


Abb. 15: Größenklassen der befragten Unternehmen (Mittelwert 2003–2009).

Quelle: Eigene Darstellung 2010.

52 Von 2005 bis 2009 beteiligten sich an der Umfrage »Going International« auslandsaktive Unternehmen mit Sitz in Deutschland.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen stammt dabei aus dem produzierenden Gewerbe (55,3%). Danach folgt mit 22,5% der Handel als die zweitgrößte bzw. die Dienstleistungsbranche als drittgrößte Branche (18,1%), die in den Befragungen vertreten waren (Abb. 16).

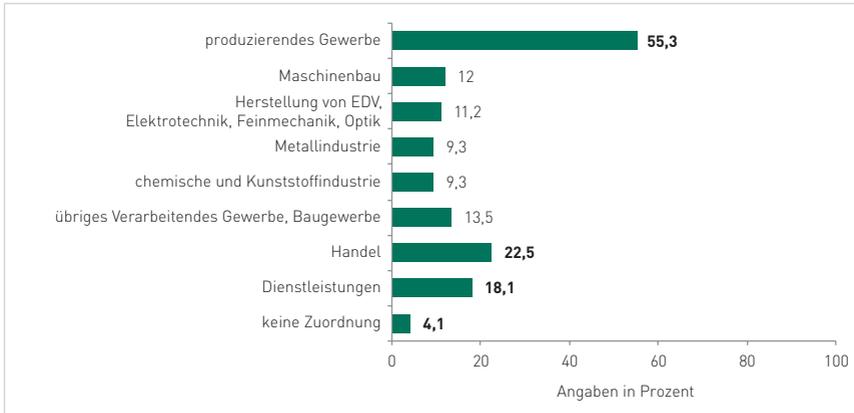


Abb. 16: Branchenverteilung der befragten Unternehmen [Mittelwert 2003–2009].
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Da die Zusammensetzung der Größenklassen sowie die Branchenverteilung über die sieben Studien jeweils ähnlich waren, lag der Schluss nahe, dass die Studien untereinander vergleichbar sind. In den folgenden Ausführungen werden nun die Ergebnisse aus dem Vergleich vorgestellt.

3.2 Gründe des Auslandsengagements

Die Beschaffungs- und Absatzmärkte vieler deutscher Unternehmen beschränken sich schon lange nicht mehr nur auf die jeweiligen nationalen Heimatmärkte von Unternehmen. Deutschland wurde zwar 2009 von China als Exportweltmeister abgelöst, nichtsdestotrotz ist das Exportvolumen sowohl innereuropäisch als auch weltweit mit 803,2 Mrd. Euro bemerkenswert.⁵³

Diese Exportorientierung zeigt, dass die deutsche Wirtschaft vom Geschäft auf den internationalen Märkten abhängig ist. Eine Frage, der sich die Studien daher jeweils zu Beginn widmen, richtet sich auf die Gründe, weshalb sich ein Unternehmen überhaupt für ein Engagement im Ausland entscheidet.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Motive für ein Auslandsengagement deutscher Unternehmen auf. Dabei lassen sich die Gründe in fünf Cluster unterteilen. So liegen die von den Unternehmen genannten Gründe in den Bereichen Absatz, Einkauf, Produktion, Rahmenbedingungen sowie persönliche Beweggründe. Das wichtigste Motiv ist dabei mit 92,8 % die Erschließung neuer Absatzmärkte für den Verkauf (Abb. 17). An zweiter Stelle steht zur Unterstützung von dem Ziel zur Erschließung neuer Absatzmärkte der Aufbau bzw. die Erweiterung eines Vertriebsbüros (90 %) sowie an dritter Stelle der Aufbau bzw. die Erweiterung neuer Produktionsstätten (78,5 %). Die Erschließung von (kostengünstigeren) Einkaufsmärkten nannten 46,7 % der Unternehmen, womit die Ziele des Wachstums bzw. der Wettbewerbsfähigkeit – im Einklang mit der Theorie – eindeutig im Vordergrund für das Auslandsengagement stehen.

Gerade spezifische Marktgegebenheiten wie beispielsweise die bessere Wettbewerbssituation oder spezielle Märkte für Waren und Dienstleistungen (75,2 %) bewegen Unternehmen zum Gang ins Ausland. 69,9 % der befragten Unternehmen folgen Kundenwünschen und dehnen deshalb ihre Angebote auf ausländische Märkte aus. Niedrigere Personal- und Sachkosten rangieren eher im unteren Mittelfeld als Grund für ein Auslandsengagement (39,9 %). Bemerkenswert fällt die Anzahl der Unternehmen auf, die auf Grund zufälliger Kontakte bzw. persönlicher Beweggründe den Weg ins Ausland wählen (42,0 %).

53 Vgl. Statistisches Bundesamt 2010.

Gründe für das Auslandsengagement (Mittelwert 2003–2009)		in %
		Mehrfachnennungen
Absatz	Erschließung neuer Absatzmärkte	92,8
	Aufbau / Erweiterung eines Vertriebsbüros	90,0
	Wettbewerbssituation / Spezieller Markt für mein Produkt	75,2
	Kundenwunsch / Nähe zum Kunden	69,9
	Service / Aftersale	40,2
Einkauf	Erschließung neuer Einkaufs- / Beschaffungsmärkte	46,7
	gute lokale Zuliefersituation	43,0
	Vermeidung nicht-tarifärer Handelshemmnisse	11,9
	niedrigere Zölle	12,1
Produktion	Aufbau / Erweiterung von Produktionsstätten	78,5
	Aufbau / Erweiterung einer Niederlassung zum Outsourcing von Tätigkeiten	57,9
	niedrige Personalkosten / Sachkosten	39,9
	höhere Produktivität	18,9
	bessere arbeitsrechtliche Bedingungen	12,0
Rahmenbedingungen	Nutzung besserer Rahmenbedingungen	54,1
	zusätzliches Standbein in Krisenzeiten	65,5
	günstige Wechselkursentwicklung	49,2
	bessere Personalverfügbarkeit und Qualifikation im Ausland	37,4
	bessere Forschung und Entwicklung im Ausland	19,9
	niedrige Steuern und Abgaben im Ausland	16,8
	weniger Regulierung / Bürokratie für Geschäftstätigkeit im Ausland	13,8
	Förderung und Unterstützung beim Aufbau des Auslandsengagements	11,8
bessere Infrastruktur im Ausland	9,6	
persönliche Beweggründe / zufällige Kontakte		42,0

Abb. 17: Gründe für das Auslandsengagement. Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.3 Formen des Auslandsengagements

Welche Form des Auslandsengagements ein Unternehmen wählt, hängt von einer Vielzahl von unterschiedlichen Faktoren ab: Die Art der Güter und die Produktionsstiefe, die Art der Dienstleistungen, die Zielgruppen und die Vertriebsgegebenheiten am Zielmarkt, die Ein- und Ausfuhrbestimmungen, der rechtliche Rahmen, aber auch langfristige marktstrategische Überlegungen und Risikobereitschaft eines Unternehmens beeinflussen die Entscheidung.

Mit 87,5% und einer minimalen Standardabweichung von 4,2% wurde bei den genannten Formen des Außenhandels der Export⁵⁴ von Waren und Dienstleistungen genannt (Abb. 18). Diese geringe Standardabweichung impliziert, dass über die

⁵⁴ Definitionen sowie weiterführende Informationen zu den einzelnen Formen des Auslandsengagements s. Faix et al. 2006, S. 79 ff.

sieben Studien die Abweichungen vom Mittelwert nur sehr gering waren und daher der Export jeweils die bedeutungsvollste Form des Auslandsengagements darstellte.

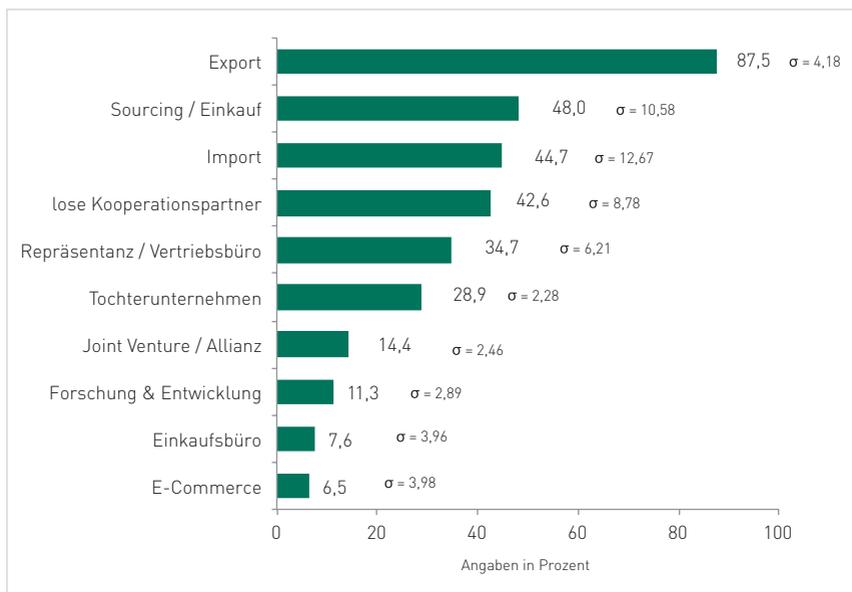


Abb. 18: Formen des Auslandsengagements (Mittelwert 2003–2009, Mehrfachnennungen).
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Mit 48,0% belegt Sourcing/Einkauf nach dem Export den zweiten Rang und zeigt die zunehmende Bedeutung der grenzüberschreitenden Beschaffung von Waren und Dienstleistungen für die eigene Produktion im Inland sowie die internationalen Abhängigkeiten und Verflechtungen der deutschen Industrie auf. Die zwar noch immer geringe Standardabweichung von 10,6% bei diesem Punkt lässt darauf schließen, dass Sourcing/Einkauf im Jahr 2003 schon wichtig war; im Verlauf der sieben Jahre ist die Bedeutung jedoch gestiegen.

Der Import wird von 44,7% der befragten Unternehmen als eine Form des Auslandsengagements genannt. Bei diesem Punkt ist mit 12,7% die Standardabweichung am höchsten. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es stärkere Unterschiede bzgl. der Importquote gab.

Im Jahr 2005 wurde mit 28,0% bzw. 2007 mit 35,5% weniger importiert als in den Jahren 2006, 2008 und 2009, in denen jeweils über 50% der Unternehmen Importe tätigten.

Auf den nachfolgenden Rängen finden sich lose Kooperationspartner (42,6%), der Aufbau von Repräsentanzen und Vertriebsbüros (34,7%) und Tochterunternehmen (28,9%) sowie Joint Ventures (14,4%) wieder.

Forschung und Entwicklung wird nur zu einem geringen Prozentsatz (11,3%) im Ausland getätigt, was impliziert, dass Deutschland sowohl für inländische als auch ausländische Unternehmen als Forschungsstandort nach wie vor attraktiv ist.⁵⁵ Nach der Expansion großer Forschungsaufwendungen deutscher multinationaler Unternehmen im Ausland gegen Ende der 90er-Jahre haben bzw. planten 2005 laut einer Studie des DIHK knapp 30% der befragten Unternehmen ihre Entwicklungskapazitäten ins Ausland zu verlegen.⁵⁶ Demgegenüber stellt eine Studie des Deutschen Instituts für Weltwirtschaft (DIW) aus dem Jahr 2010 allerdings fest, dass deutsche multinationale Unternehmen nun wieder weniger im Ausland forschen. Dieser Rückgang ist auf die vorausgegangene weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise zurückzuführen. Die Zahl grenzüberschreitender Fusionen und Firmenkäufe sank in den letzten Jahren und bremste somit auch den Forschungsprozess im Ausland.⁵⁷

Erstaunlich ist der niedrige Stellenwert von E-Commerce. Trotz der immensen Technologisierung praktizieren nur etwa 6,5% E-Commerce. Einen Hinweis auf die Ursache für diesen geringen Anteil liefert die Frage nach dem Erfolg. Hier haben Faix et al. 2006 festgestellt, dass »Misserfolge beim E-Commerce im Ausland eher die Regel als die Ausnahme sind«.⁵⁸ Die Standardabweichungen liegen, abgesehen vom Aspekt »Import«, alle unter 10%, so dass die von den deutschen Unternehmen gewählten Formen des Auslandsengagements auch im Zeitverlauf als derzeit allgemeingültig betrachtet werden können.

Stellt man die Fragestellung in den Vordergrund, in welcher Zielregion die Unternehmen in den jeweiligen Branchen aktiv sind (Abb. 19–22), so stehen die Län-

55 Vgl. Belitz 2010, S. 3.

56 Vgl. Rose/Treier 2005, S. 4.

57 Vgl. Belitz 2010, S. 3 f.

58 Faix et al. 2006, S. 81.

der der Bisherigen EU-15/EFTA und zumeist Asien/Pazifik bei fast allen Formen des Auslandsengagements obenan, während Lateinamerika und Afrika die Regionen mit den derzeit geringsten Aktivitäten der deutschen Unternehmen darstellen und somit großes Potenzial für ein weiteres Engagement bieten (Abb. 19–22). Bei Betrachtung der nachfolgenden Grafiken ist anzumerken, dass sich je nach Form des Auslandsengagements (Export, Repräsentanz etc.) die Anzahl der genannten Länder unterscheiden. Die Region »Nordafrika/Nah- und Mittelost« wurde z. B. im Bereich »Export« in der Umfrage nicht abgefragt.

Darüber hinaus ist für die Betrachtung der nachfolgenden Abbildungen zu erwähnen, dass sich die Länderkategorien im Zeitverlauf der Studie »Going International« verändert haben. In den Jahren 2003 bis 2006 wurde als Auswahlkategorie ausschließlich »Afrika« vorgegeben, wohingegen in den Umfragen 2007 bis 2008 zwei Kategorien, »Afrika« und »Nordafrika, Nah- und Mittelost«, abgefragt wurden. In der Umfrage 2009 wurde dann in die Kategorien »Subsahara-Afrika« und »Nordafrika, Nah- und Mittelost« unterteilt.

Diese Änderungen erklären, weshalb teilweise innerhalb einer Grafik sowohl »Afrika« als auch »Nordafrika/Nah- und Mittelost« vertreten sein können. Sofern keine Standardabweichung in der Grafik angegeben wird, lässt das darauf schließen, dass diese Region nur in einer der abgefragten Studien erschienen ist.

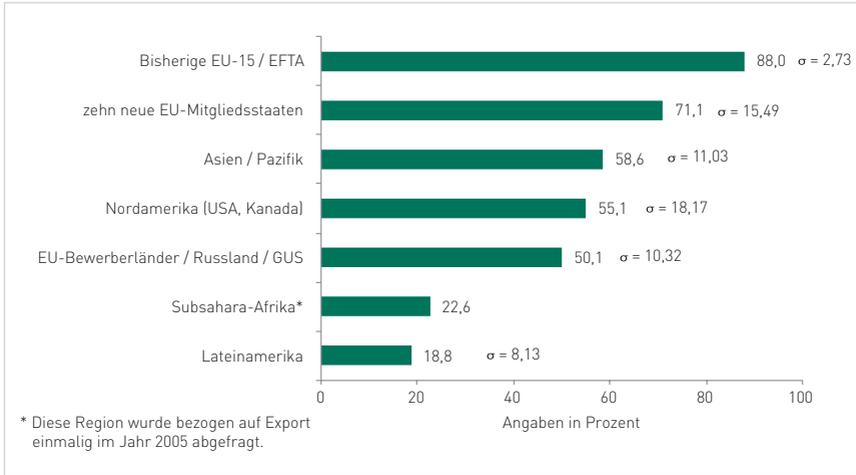


Abb. 19: Export (Mittelwert 2003, 2005, 2008). Quelle: Eigene Darstellung 2010.

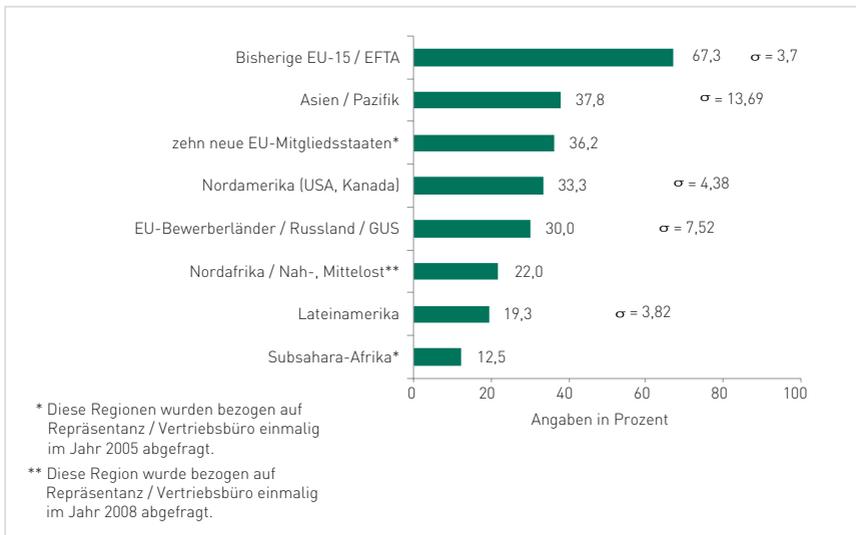


Abb. 20: Repräsentanz/Vertriebsbüros (Mittelwert 2003, 2005, 2008).
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

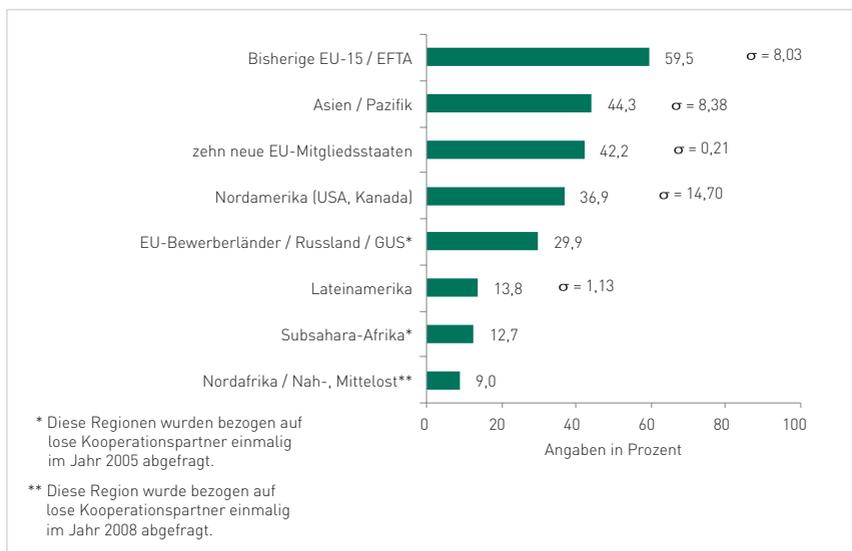


Abb. 21: Lose Kooperationspartner (Mittelwert 2003, 2005, 2008).
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

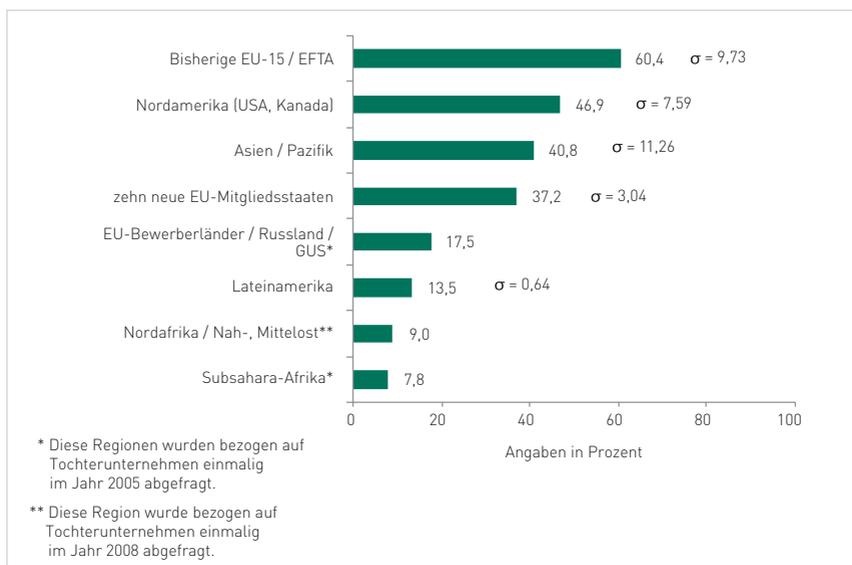


Abb. 22: Tochterunternehmen (Mittelwert 2003, 2005, 2008).
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.4 Zielmärkte

Für den Erfolg von auslandsaktiven Unternehmen ist es von entscheidender Bedeutung, den richtigen Zielmarkt bzw. die richtigen Zielmärkte zu bearbeiten.⁵⁹ Einer der Gründe für ein Auslandsengagement ist meist eine angestrebte Umsatzsteigerung, die zum Beispiel mit Wachstum durch die Erschließung neuer Ländermärkte bzw. Kostenreduzierung als Folge günstigerer Beschaffung und Produktion im Ausland erzielt werden kann.⁶⁰ Je nach Vorhaben ist der künftige Zielmarkt folglich differenziert auszuwählen.

So hat ein Unternehmen, das mittels Export einen neuen Zielmarkt zu erschließen beabsichtigt, andere Faktoren zu berücksichtigen, als wenn es einen neuen Zielmarkt zwecks Sourcing/ Einkauf auswählt.⁶¹ Zudem stellt sich die Auswahl des Zielmarktes, der aus unternehmensspezifischer Sicht die größten Erfolgswahrscheinlichkeiten verspricht, nicht als einmaliger, statischer, sondern als ein dynamischer Prozess heraus.⁶² So sind die politischen, wirtschaftlichen, rechtlichen, technologischen, sozialen und auch die kulturellen Rahmenbedingungen des zukünftigen Zielmarktes im unternehmerischen Auswahlprozess zu berücksichtigen. Auch wenn die in den Medien hochgejubelten Trendmärkte auf den ersten Blick Erfolg versprechend scheinen oder sonstige Ad-hoc-Entscheidungen oftmals zur Bearbeitung eines vermeintlich attraktiven Marktes führen, ist eine systematische Auswahl für einen erfolgreichen Markteinstieg unabdingbar.

Daher wurde in den Studien die Frage gestellt, welche Zielregionen die Unternehmen bevorzugen. Es stellte sich dabei heraus, dass für 89,8 % aller befragten Unternehmen ein Engagement innerhalb der Region *Bisherige EU-15/EFTA* von großer Bedeutung ist.

59 Zwischen unterschiedlichen Ländermärkten können große Unterschiede z. B. hinsichtlich der Wettbewerbsintensität bestehen, s. auch: Nöcker 2001, S. 187.

60 Siehe dazu Faix 2006.

61 Die Wahl der Internationalisierungsform gilt als Kombination der Entscheidungen über die Wahl der Marktbearbeitungsform (z. B. Auslandsniederlassung), der Eigentumsform (z. B. 100%ige Tochtergesellschaft) und der Ansiedlungsform (z. B. Neugründung). Diese Entscheidungen bedingen einander. Vgl. Welge/Holtbrügge 2003, S. 99 f.

62 S. auch Scharer 2000, S. 111. Eine kurze Skizzierung der Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne, d. h., erst mit zunehmenden Kenntnissen und Erfahrungen im Auslandsgeschäft erfolgt eine laterale Expansion von kulturell ähnlichen Ländern in Länder mit größeren kulturellen Unterschieden, sowie eine Entscheidung zu risikoreicheren Internationalisierungsformen als dem Export. S. dazu Welge/Holtbrügge 2003, S. 62 ff.

Die geringe Standardabweichung von 2,5 % über den Vergleich von sieben Jahren bekräftigt hierbei die Dominanz des innereuropäischen Marktes für die außenwirtschaftlichen Aktivitäten deutscher Unternehmen.

An zweiter Stelle mit rund 63,6 % stehen die Märkte der zehn neuen EU-Mitgliedstaaten⁶³ als attraktive Zielregion für das Auslandsgeschäft. Durch die EU-Erweiterung von 2004 ermöglicht der Wegfall tarifärer und nicht-tarifärer Handelshemmnisse einen ungehinderten Fluss von Produkten, Dienstleistungen und Kapital innerhalb der EU-Gemeinschaft. Hierbei bieten die neuen Mitgliedstaaten attraktive Märkte mit hohen Wachstumspotenzialen. Zudem können ausländische Investoren von umfangreichen Investitionsbeihilfen profitieren.⁶⁴ Die Standardabweichung von 10,5 % ergibt sich dadurch, dass von 2005–2007 die Chancen der neuen Märkte positiver bewertet wurden (ca. 70 %), wohingegen ab 2008 nur noch die Hälfte der befragten Unternehmen diese Länder als attraktive Zielregion einschätzen.

Asien/Pazifik (58,1 %) und Nordamerika (USA, Kanada) (47,4 %) bzw. die EU-Bewerberländer⁶⁵, Russland, GUS (52,3 %), in denen sich rund die Hälfte der deutschen Unternehmen engagiert, rangieren auf den Plätzen drei bis fünf der bevorzugten Regionen (Abb. 23). Der südamerikanische und der afrikanische Kontinent werden von jedem vierten Unternehmen als Zielregion genannt. Abgesehen von der Standardabweichung bei den zehn neuen EU-Mitgliedsstaaten sind die Schwankungen nur sehr gering und über die sieben Jahre sehr stabil. Daraus lässt sich schließen, dass die Unternehmen ihre Entscheidung für die Zielregionen richtig getroffen haben und diese nicht revidieren mussten.

63 2004 traten folgende zehn Länder der EU bei: Tschechien, Estland, Zypern, Lettland, Litauen, Ungarn, Malta, Polen, Slowenien, Slowakei.

64 Vgl. Glowik / Smyczek 2009, S. 89.

65 Gegenwärtig hat der Europäische Rat folgenden Ländern den Titel des EU-Beitrittskandidaten verliehen: ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Island, Kroatien und Türkei. Zum Zeitpunkt der jeweiligen Studien hatten noch andere Länder diesen Titel inne, bevor sie 2007 in die EU aufgenommen wurden. So zählten in den ausgewerteten Studien noch Bulgarien und Rumänien zu den EU-Bewerberländern (vgl. http://europa.eu/abc/european_countries/candidate_countries/index_de.htm).

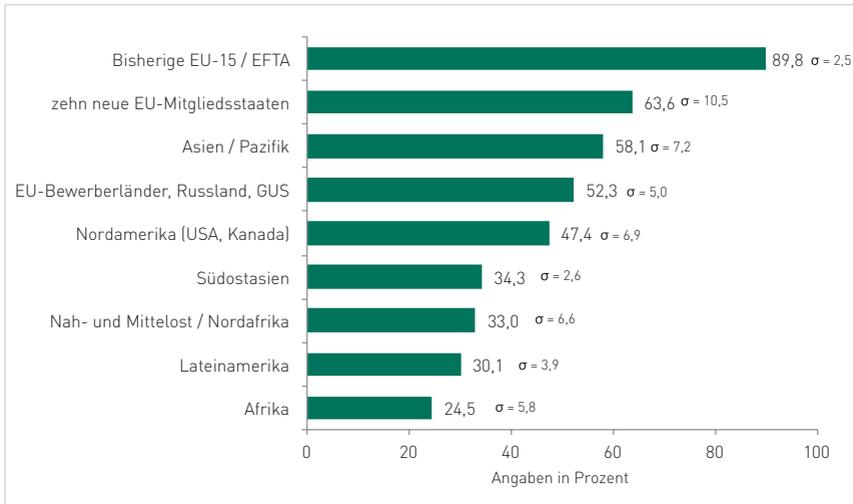


Abb. 23: Zielregionen für das Auslandsgeschäft (Mittelwert 2003–2009).
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.5 Erfolgsquoten der Zielmärkte

Aus den Implikationen von Abbildung 23 könnte man annehmen, dass die Unternehmen in den letzten sieben Jahren gute Erfahrungen mit dem Auslandsgeschäft in der Region *Bisherige EU-15/EFTA* gemacht haben, da ansonsten größere Schwankungen aufgetreten wären und die Standardabweichung somit höher wäre. Daraus könnte man die These ableiten, dass die Unternehmen in dieser Region auch besonders erfolgreich gewesen sein müssten. Die nachfolgende Grafik (Abb. 24) sowie Tabelle 1 bestätigen diese These.

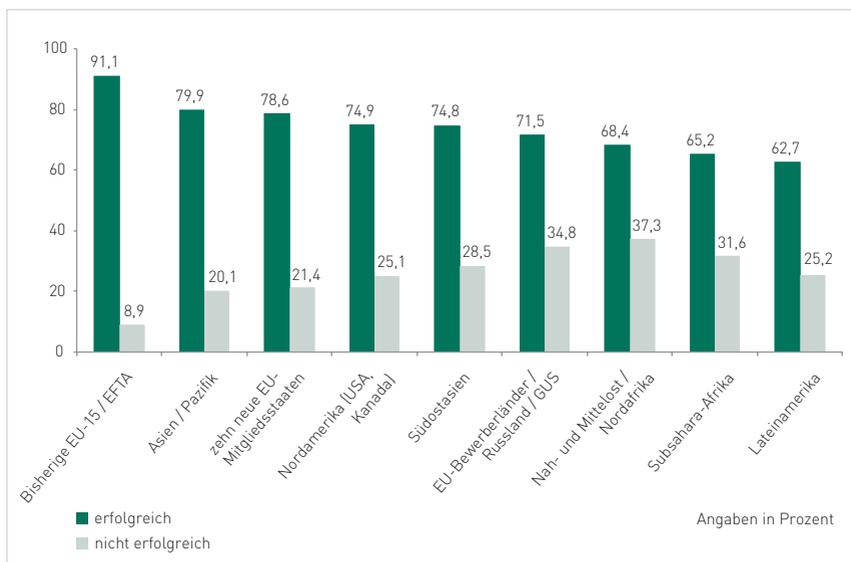


Abb. 24: Erfolg nach Zielregionen (Mittelwert 2003, 2005, 2007).

Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Zielregionen	σ „erfolgreich“	σ „nicht erfolgreich“
Bisherige EU-15/EFTA	10,51	10,51
Asien/Pazifik	6,24	6,24
zehn neue EU-Mitgliedsstaaten	4,71	4,71
Nordamerika (USA, Kanada)	8,11	8,11
Südostasien	/	1,17
EU-Bewerberländer/Russland/GUS	1,17	25,65
Nah- und Mittelost/Nordafrika	/	18,41
Subsahara-Afrika	25,65	/
Lateinamerika	18,41	/

Tab. 1: Standardabweichung »erfolgreich«/»nicht erfolgreich« nach Zielregion in Prozent.

Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Es zeigt sich, dass die Unternehmen besonders in denjenigen Ländern sehr erfolgreich sind, welche sie für besonders attraktiv gehalten haben. Daraus lässt sich schließen, dass die Unternehmen ihre Zielmärkte nach ihren Kriterien und Faktoren erfolgreich auswählen.

Die identischen Standardabweichungen wirken auf den ersten Blick irritierend. Sie entstehen dadurch, dass der prozentuale Anteil derjenigen Unternehmen, die angaben, in einer gewissen Zielregion erfolgreich zu sein sowie der Anteil der Unternehmen, die in dieser Region nicht erfolgreich waren, sich jeweils zu 100 Prozent aufsummieren.

Die größten Erfolge erzielen deutsche Unternehmen mit Geschäftspartnern in der Region *Bisherige EU-15/EFTA*. Der EU-Binnenmarkt zeigt dabei deutlich seine Wirkung. Aber auch eine klare 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 EU-Mitgliedsstaaten deutet auf eine schnell voranschreitende Integration dieser Länder in die EU hin und ist als Indikator für eine weitere positive wirtschaftliche Entwicklung anzusehen (Abb. 24).

3.6 Bewertung der Geschäftsbeziehungen nach Zielländern

Die Studien »Going International« beschäftigten sich auch mit der Bewertung der Geschäftsbeziehungen zu vorgegebenen 30 Ländern. Dabei wurden drei Dinge beleuchtet:

- Einschätzung der aktuellen Geschäftssituation in diesen Ländern (Abb. 25)
- Einschätzung der erwarteten zukünftigen Geschäftsperspektiven (Abb. 26)
- Dynamik der Geschäftsentwicklung (Abb. 27)

Die Bewertung der aktuellen Geschäftssituation entspricht dem »Positiv-Saldo« der Einschätzung aller befragten Unternehmen im Zeitverlauf. Dieser wurde berechnet aus dem Differenzbetrag zwischen dem Prozentsatz der Unternehmen, die die aktuelle Situation positiv bewerten abzüglich des Prozentsatzes derjenigen Unternehmen, welche die aktuelle Situation in den Ländern negativ einschätzen.

In allen sieben Jahren erhielten entweder Österreich (2005, 2006, 2008) oder die Schweiz (2007, 2009) die besten Noten für die aktuelle Geschäftssituation. Daneben wurden mit jeweils über 50% Russland, China und die Niederlande positiv bewertet. Schlusslichter bildeten Lateinamerika, Südafrika und Mexiko.

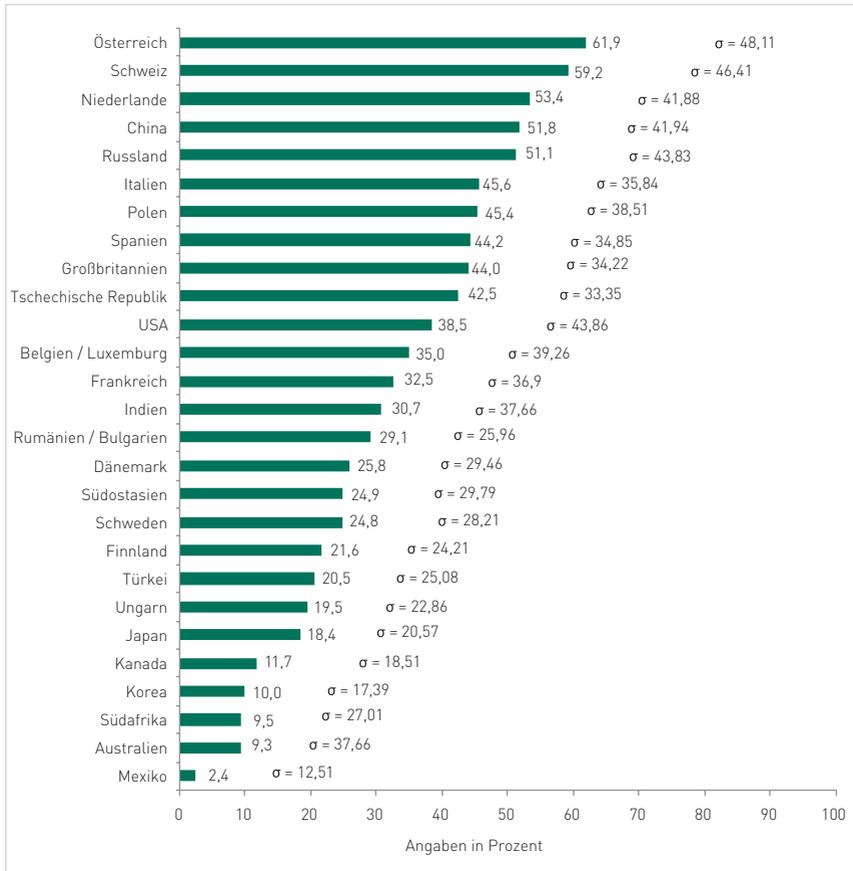


Abb. 25: Aktuelle Geschäftssituation (Mittelwert 2003–2009). Quelle: Eigene Darstellung 2010.

In Abbildung 25 fallen die im Vergleich zu den bisherigen Abbildungen großen Standardabweichungen auf. Besonders bei den Ländern Österreich und der Schweiz, in welchen der Positiv-Saldo sehr hoch ausgefallen ist, stellt sich die Frage, weshalb die Standardabweichungen ebenfalls in einem hohen Bereich liegen. Bei Betrachtung der einzelnen Jahre bemerkt man einen starken Rückgang des Positiv-Saldos im Jahr 2008 und 2009. Dieser lässt sich im Zusammenhang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise erklären, die nicht nur in Deutschland, sondern global zu Auswirkungen auf Konjunktur, Beschäftigung und Staatshaushalt führt. In Österreich und der Schweiz fiel der Positiv-Saldo um 45 bzw. 31 Prozentpunkte im Jahresver-

gleich 2008 und 2009. Zuvor gab es auch schon im Vergleich der Jahre 2007 und 2008 erhebliche Rückgänge zu verzeichnen. Dies ist für alle aufgeführten Länder der Hintergrund für die hohen Standardabweichungen. Bei den Ländern, die eher im unteren Mittelfeld oder am Ende der Abbildung 25 aufgeführt werden, fallen die Standardabweichungen geringer aus. Dies hängt damit zusammen, dass es über die Jahre 2003 bis 2009 hinweg keine extremen Schwankungen gab. Die Unternehmen bewerteten die aktuelle Geschäftssituation in diesen Ländern auch in den Jahren 2003 bis 2007 nicht einheitlich positiv (d. h. es gab verhältnismäßig viele Unternehmen, die die Geschäftssituation zu jener Zeit als negativ eingestuft hatten), so dass auch ab dem Jahr 2008, als die Auswirkungen der Wirtschaftskrise zu spüren waren, keine erheblichen Unterschiede in der Bewertung entstanden sind.

In Zukunft werden den Ländern China, Russland sowie Österreich großes Potenzial zugeschrieben. Lateinamerika, Südafrika und Mexiko bilden auch hier das Schlusslicht. Dies impliziert, dass die Stimmungslage der Unternehmen bzgl. dieser Länder recht verhalten ist (Abb. 26).

Einen interessanten Blick gibt die Grafik über die Einschätzung der Dynamik der Geschäftsentwicklung (Abb. 27). Hierbei wird die Differenz zwischen der aktuellen Geschäftssituation und den Erwartungen für die Zukunft betrachtet. Für manche Länder ändert sich dabei das Bild drastisch. Lateinamerika, welches sowohl bei der aktuellen als auch bei der zu erwartenden Geschäftssituation sehr schlecht abgeschnitten hat, zeigt sich bei Betrachtung der Dynamik überraschend auf Rang 1. Obwohl die derzeitigen und zukünftigen Erwartungen noch nicht den gewünschten Erwartungen entsprechen, lässt sich daher ein Trend ableiten, dass sich auf langfristige Sicht die Situation verbessern könnte. Diese Tendenz wird von Forschung und Politik bestätigt, die den Ländern Lateinamerikas gute wirtschaftliche Aussichten attestieren. So rechnet zum Beispiel der Internationale Währungsfond (IMF) für 2010 mit einem durchschnittlichen Wachstum von über 4% für Lateinamerika, speziell für Brasilien wird sogar ein Wachstum von 5–6% erwartet.⁶⁶

Nicht verwunderlich ist, dass für Russland eine sehr starke Dynamik der Geschäftsbeziehungen prognostiziert wird. Dahinter folgen einige neue EU-Mitgliedsländer sowie die USA, Indien, Frankreich und Südafrika. China belegt bei der Einschät-

zung der Geschäftsdynamik nur einen Platz im Mittelfeld. Sowohl China als auch Russland wird damit aktuell eine sehr positive Geschäftssituation zugeschrieben. Für Russland werden in Zukunft noch bessere Perspektiven erwartet, wohingegen die zukünftigen Erwartungen für China auf hohem Niveau stagnieren.

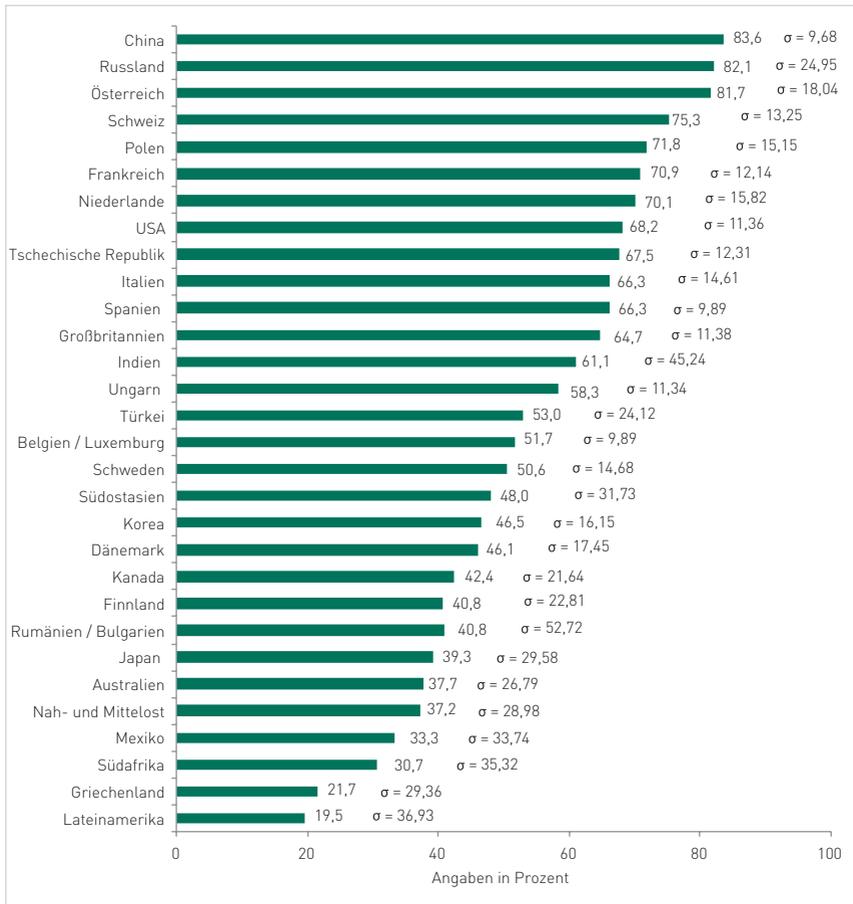


Abb. 26: Einschätzung der Geschäftsperspektive (Mittelwert 2003–2009).
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Die Standardabweichungen sind im Vergleich zu Abbildung 25 wieder auf einem niedrigeren Niveau und führen daher zu belastbareren Aussagen. Im Gegensatz zu Abbildung 25, die für jedes Jahr eine Momentaufnahme der aktuellen Geschäftssituation wiedergibt und somit auch stark von der jeweiligen temporären wirtschaftlichen Lage bzw. anderen Einflussfaktoren abhängig ist, zeigt Abbildung 27 die zukünftigen Erwartungen in Bezug auf die Geschäftsentwicklung. Diese Fragestellung entschärft die Volatilität, indem das Gewicht nun nicht mehr auf der aktuellen Geschäftssituation liegt, sondern auf der zu erwarteten Geschäftssituation in den jeweiligen Ländern. So können auch Länder, denen im Jahr 2008 bzw. 2009 eine eher schlechte Geschäftssituation prognostiziert wurde, eine zukünftig positive Erwartung haben und somit bei der Bewertung der Dynamik der Geschäftsentwicklung (Abb. 27) besser abschneiden. Am Beispiel Russland bedeutet dies, dass in Zukunft im Vergleich zur aktuellen Situation eine erhebliche Verbesserung erwartet wird. Die geringe Standardabweichung bedeutet in diesem Fall, dass nur wenige Unternehmen diese Einschätzung so nicht teilen, mehrheitlich sprechen die befragten Unternehmen Russland großes Entwicklungspotenzial zu.

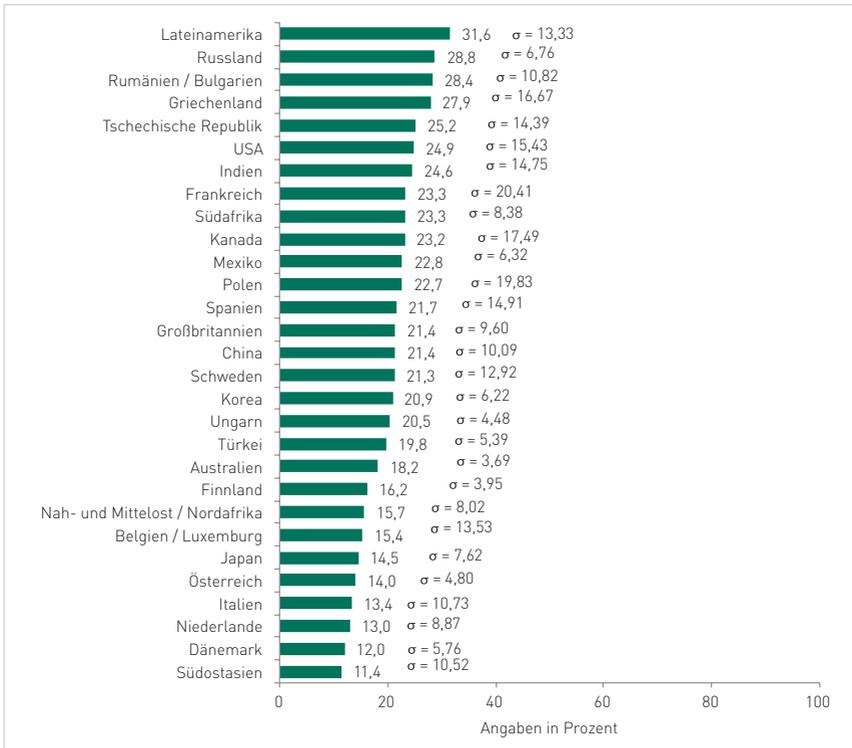


Abb. 27: Einschätzung der Dynamik der Geschäftsentwicklung (Mittelwert 2003–2007, 2009).
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.7 Vorbereitung des Auslandsengagements

3.7.1 Vorbereitungszeit für erfolgreiche Vorhaben

Haben Unternehmen erst einmal die Entscheidung getroffen, den Schritt ins Ausland zu wagen, vergeht noch einige Zeit, bis dieser Entschluss schließlich in die Tat umgesetzt wird. Welche Vorbereitungszeit brauchen deutsche Unternehmen durchschnittlich in den verschiedenen Regionen der Welt, um dort erfolgreich Geschäfte tätigen zu können? Abbildung 28 zeigt die Erfahrungswerte auslandsaktiver Unternehmen hinsichtlich der Vorbereitungszeit für erfolgreiche Auslandsgeschäfte.

Teilweise unterscheidet sich die Vorlaufzeit für ein erfolgreiches Auslandsvorhaben deutlich je nach Zielregion. Um ein erfolgreiches Vorhaben in den Bisherigen EU-15/EFTA-Staaten zu realisieren, benötigen 90 % der befragten Unternehmen weniger als ein Jahr bzw. zwischen ein bis zwei Jahren Planungszeit. Auffällig ist, dass sich offenbar auch Unternehmen, die in Afrika aktiv sind, ähnlich schnell vorbereiten.

Mehr als zwei Jahre Vorbereitungszeit benötigen die Unternehmen in der Regel in den Regionen Asien/Pazifik (28,4%), Lateinamerika (26,7%) und Nordamerika (USA, Kanada) (25,5%).

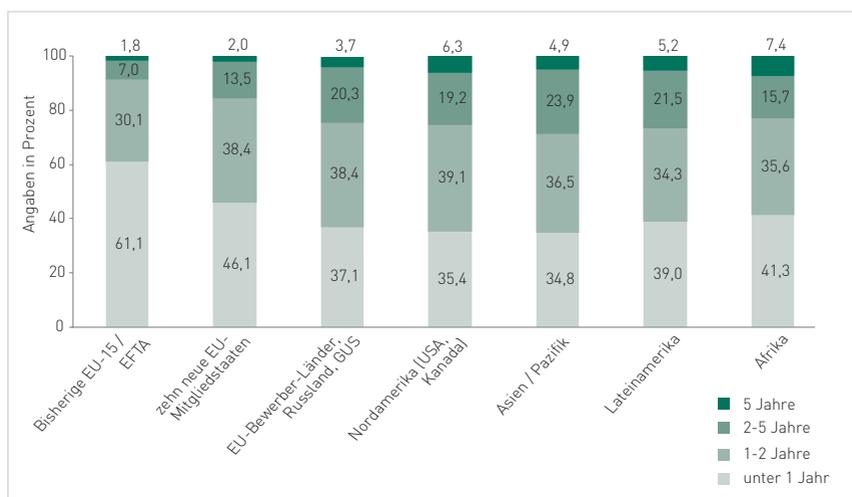


Abb. 28: Vorbereitungszeit für erfolgreiche Vorhaben im Ausland (Mittelwert 2003, 2005).
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

In der oben aufgeführten Grafik wurden nur die Jahre 2003 und 2005 betrachtet, da dieser Punkt in den Studien der nachfolgenden Jahre nicht mehr abgefragt wurde. Trotz dieses kurzen Betrachtungshorizonts wird deutlich, dass sich die Vorbereitungszeit kaum verändert hat, was die geringen Standardabweichungen zeigen (Tab. 2). Daher kann daraus geschlossen werden, dass die Vorbereitungszeiten für ein Auslandsengagement von der jeweiligen Zielregion abhängig sind und die in der Grafik angegebenen Zeitspannen eine allgemeingültige Orientierung bieten.

Regionen	σ „unter 1 Jahr“	σ „1-2 Jahre“	σ „2-5 Jahre“	σ „5 Jahre“
Bisherige EU-15/EFTA	0,37	1,32	1,72	0,03
zehn neue EU-Mitgliedstaaten	/	/	/	/
EU-Bewerberländer, Russland, GUS	3,71	1,89	1,62	0,78
Nordamerika (USA, Kanada)	0,81	1,14	2,57	0,62
Asien/Pazifik	0,68	1,14	2,46	0,65
Lateinamerika	6,74	2,67	2,08	1,99

Tab. 2: Standardabweichungen Vorbereitungszeit (2003–2005).

Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.7.2 Bevorzugte Methoden der Markterkundung

Zur Vorbereitung eines Auslandsengagements zählt auch bzw. vor allem die Markterkundung, da der Schritt ins Ausland von einer Vielzahl von Risiken aufgrund andersartiger Markt- und Umweltbedingungen gekennzeichnet ist. Dabei ist der Zugriff auf Informationen in zufriedenstellender Qualität und Quantität – mehr als beim reinen Inlandsgeschäft – eine essenzielle Voraussetzung für eine sachgerechte Entscheidungsfindung. Doch gerade daran mangelt es vielen Unternehmen. Während ein Unternehmen aufgrund seiner meist langjährigen Tätigkeit im Inland auf eine Vielzahl von Informationen zurückgreifen kann, ist es mit den meisten Auslandsmärkten wenig oder gar nicht vertraut.⁶⁷ So verfügt ein Unternehmen auf einem Auslandsmarkt nicht über die im Vergleich zu heimischen Unternehmen umfassenden Informationen bzw. es kann die gesammelten Informationen durch die fehlende Eingebundenheit in diesen Markt nur unzureichend interpretieren.⁶⁸

Nachdem in dieser Arbeit bisher Gründe, Formen und Zielmärkte sowie die Vorbereitung des Auslandsengagements deutscher Unternehmen beleuchtet wurden, sollen nun die weiteren Schritte einer Markterschließung betrachtet werden. Gefragt wurde: Welches sind die bevorzugten Methoden der Marktanalyse deutscher Unternehmen? Wie erkunden sie die jeweiligen ausländischen Märkte? Wo werden Informationen über die Begebenheiten des Marktes bevorzugt eingeholt (Abb. 29)?

67 Vgl. Müller/Kornmeier 2002, S. 104; Kutschker/Schmid 2005, S. 914.

68 Vgl. Kabst 2004, S. 55 f.

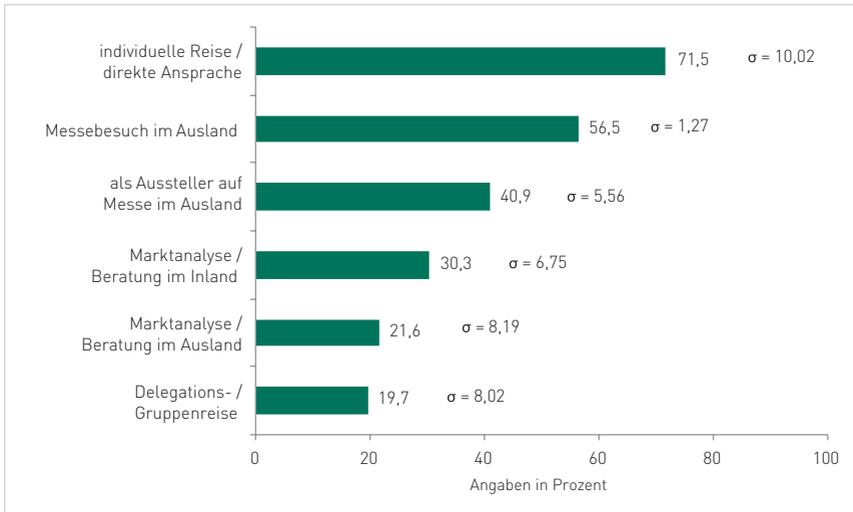


Abb. 29: Bevorzugte Methoden der Markterkundung (Mittelwert 2003, 2005; Mehrfachnennungen). Quelle: Eigene Darstellung 2010.

71,5% der Unternehmen nennen an erster Stelle die eigene Reisetätigkeit ins Ziel-land als wichtigste Erkenntnisquelle. 56,5% der Unternehmen nutzen Messebesuche im Ausland, um sich Informationen zu beschaffen und Kontakte herzustellen. Etwa jedes dritte Unternehmen (40,9%) nimmt als Aussteller daran aktiv teil. Die Messen im Ausland bleiben nach wie vor eines der wichtigsten Instrumente, um in neuen Regionen Fuß zu fassen und Neukunden zu gewinnen. Sie ermöglichen zusätzlich eine kostengünstige Beobachtung der Markt- und Wettbewerbssituation.

Anhand von Beratung und Marktanalysen im In- und Ausland informieren sich 30,3 bzw. 21,6% der Unternehmen, wohingegen Delegations- und Gruppenreisen (19,7%) nur von wenigen der befragten Unternehmen zur Vorbereitung des Auslandsengagements genutzt werden.

Die geringe Standardabweichung über den Verlauf der letzten sieben Jahre verdeutlicht, dass die Priorisierung der Formen der Markterkundung bei den Unternehmen zufriedenstellend war. Wäre dies nicht der Fall, dann hätten sich Veränderungen im Ranking gezeigt, die sich in einer höheren Standardabweichung kenntlich gemacht hätten. Die in Abbildung 29 genannten Methoden der Markterkundung sind derzeit als allgemeingültig anzusehen. Sie zeigen, mit welchen Wegen und Instrumenten deutsche Unternehmen ihre potenziellen Zielmärkte erforschen.

3.7.3 Produktanpassung auf Auslandsmärkten

Um Güter und Dienstleistungen am ausländischen Markt erfolgreich zu positionieren, hat jedes Unternehmen – ob multinationales Großunternehmen oder der kleinste Exporteur – Entscheidungen bezüglich der Produktpolitik zu treffen. Dazu zählt insbesondere, ob die heimische Produktpolitik auch im Ausland umzusetzen ist. Diese Aufgaben können für Unternehmen, die in mehreren ausländischen Absatzmärkten agieren, von äußerst komplexer Natur sein, da spezifische Markt- und Landesbedingungen zu berücksichtigen sind. Bei der Internationalisierung von besonderem Interesse ist daher die Entscheidung der Produktadaption oder Standardisierung, d. h. inwiefern ein Unternehmen seine Produkte an den ausländischen Markt anpasst (adaptiert). Von der Standardisierung oder Adaption kann das physische Kernprodukt (z. B. Größe, Funktion, Farbe) erfasst sein, die Verpackung und/oder mit dem Produkt zusammenhängende Dienstleistungen. Damit besteht die Möglichkeit, die eigenen Produkte so weit zu standardisieren, dass es sich um ein und dasselbe Produkt handelt, wie es auf dem Heimatmarkt vermarktet wird, was auch als globale Produktstrategie bezeichnet wird.

Im Gegensatz dazu steht die Adaption. Dabei werden die Produkte so weit individualisiert, dass sie an die einzigartigen Bedürfnisse der Kunden auf den Auslandsmärkten angepasst werden. Eine Adaption kann z. B. aufgrund von Sprachunterschieden,

verschiedenen Maßsystemen oder gesetzlichen Anforderungen zwingend erforderlich sein oder auch freiwillig erfolgen. Dabei kann die Frage, ob ein Unternehmen seine Produkte standardisieren soll oder nicht, nicht allgemein gültig beantwortet werden, sondern ist produktspezifisch zu entscheiden.⁶⁹ Inwieweit passen also die befragten deutschen Unternehmen ihre Produkte den besonderen Bedingungen der jeweiligen Zielregion an?

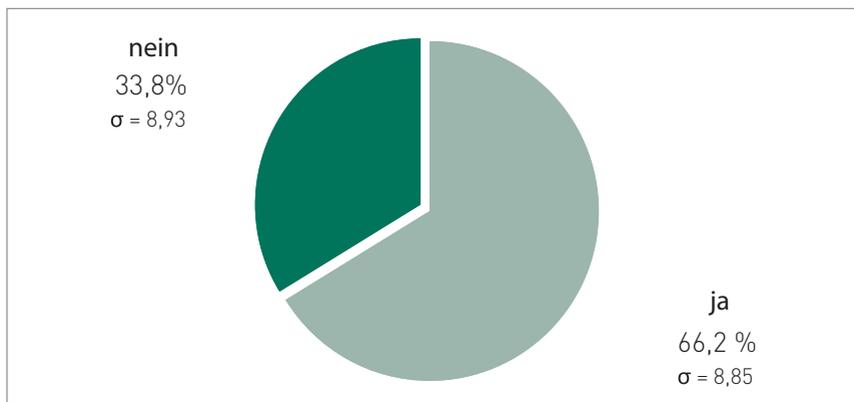


Abb. 30: Anpassung von Gütern/Dienstleistungen an den ausländischen Markt (Mittelwert 2003, 2005). Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Abbildung 30 zeigt, dass 66,2 % der befragten Unternehmen ihre Produkte an den ausländischen Markt anpassen. Auch diese Grafik bezieht sich nur auf die Jahre 2003 und 2005. Die geringe Standardabweichung von unter 9 % impliziert jedoch, dass die Unternehmen ihre Produkte den unterschiedlichen Bedürfnissen anderer Länder anpassen.

69 S. dazu: Ermschel 2004, S. 108 ff.; Albaum/Strandkov/Duerr 2001, S. 369 ff., vor allem S. 397 ff. Kurz und knapp: Jahrmann 2004, S. 251 ff.; Brenner/Fuchs 2003, S. 49 ff.

3.7.4 Wege der Mitarbeitersuche

Der Erfolg auslandsaktiver Unternehmen wird langfristig immer stärker davon abhängen, ob und mit welchem Erfolg es gelingt, die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort einzusetzen. Insbesondere durch den demographischen Wandel, der sich in Deutschland abzeichnet, steht die Personalrekrutierung in deutschen Unternehmen vor einem Umbruch. Neben vielfältigen Gründen führen vor allem die steigende Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften sowie das Ausscheiden vieler hochqualifizierter Arbeitskräfte aus den geburtenstarken Jahrgängen in den kommenden fünf Jahren auf dem Arbeitsmarkt zu dem bereits Ende der 1990er Jahre ausgerufenen »War for Talent«. ⁷⁰ Damit endet die Phase der Personalrekrutierung, in der Arbeitgeber aus einem Pool von Bewerbern ihre Arbeitskräfte aussuchen konnten. Durch die steigende Nachfrage seitens der Arbeitgeber und das geringe Angebot an »Talents« aus den geburtenschwachen Jahrgängen werden die Unternehmen nun gezwungen sein, »mit attraktiven Konditionen um die Arbeitnehmer zu kämpfen«. ⁷¹

Dabei müssen insbesondere bei der Suche und Rekrutierung von passenden Mitarbeitern für das Auslandsgeschäft zahlreiche Herausforderungen überwunden werden. Neben rechtlichen, gesetzlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Regelungen, die es zu beachten gilt, ist die Auswahl geeigneter Mitarbeiter für Aufgaben im Ausland von großer strategischer Bedeutung und die Mitarbeiterrekrutierung durchaus risikobehaftet. ⁷² Mit der Einstellung von Mitarbeitern mit internationalen Verträgen geht gleichzeitig ein hohes Risiko bei Fehlbesetzungen – z. B. aufgrund vorzeitigen Abbruchs oder hoher Fluktuation – einher. Diesem Risiko kann durch das Erstellen eines spezifischen Anforderungsprofils an die zukünftigen entweder entsandten oder vor Ort angestellten Mitarbeiter systematisch begegnet werden. Dabei liegen die Anforderungen an internationale Führungskräfte insbesondere auf den interkulturellen Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten.

⁷⁰ Vgl. Chambers et al. 1998.

⁷¹ Achouri 2010, S. 11 f., s. dazu auch Faix / Mergenthaler 2009 sowie Rominger 2009.

⁷² Vgl. Bohdal 2009, S. 2 f.

Für handlungskompetente⁷³ Mitarbeiter und Führungskräfte im internationalen Management bedarf es (Abb. 31):

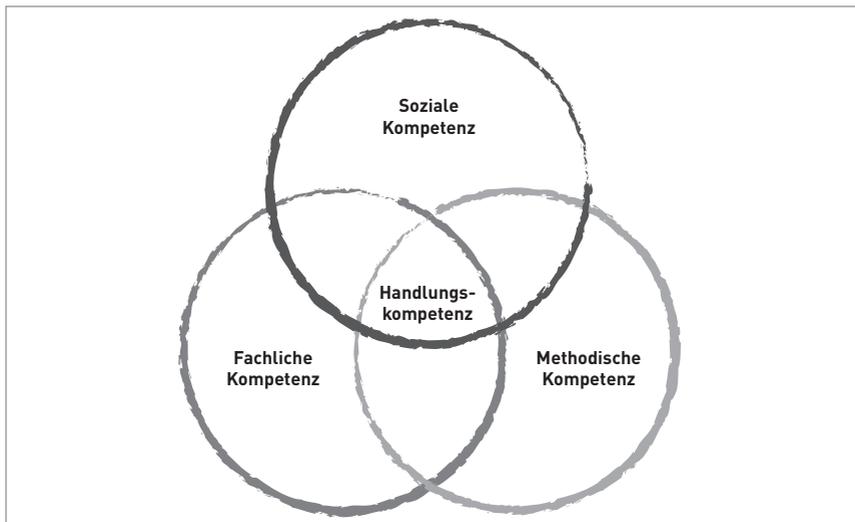


Abb. 31: Fachliche, methodische und soziale Kompetenz. Quelle: Faix/Laier 1991, S. 37.

- **fachlicher Kompetenz:**
einschlägige Fachkenntnisse und Erfahrungen, Produkt- und Dienstleistungskenntnisse sowie Branchen- und Unternehmenskenntnisse etc.,
- **sozialer Kompetenz:**
 - Schlüsselqualifikationen (Mitarbeiterführung, Kommunikations- und Teamfähigkeiten, Selbständigkeit etc.),
 - interkulturelle Anforderungen (Anpassungs- und Einfühlungsvermögen in unterschiedliche Kulturen, Bereitschaft zum Erlernen der Landessprache etc.),
 - persönliche Anforderungen (physische und psychische Belastbarkeit etc.),
- **methodischer Kompetenz:**
Marktanalysen, Informations- und Wissensmanagement.

73 S. dazu: Faix/Laier 1991, S. 36 ff.; dazu auch Dülfer 1999, S. 448 ff.

Neben der Festlegung der spezifischen Auswahlkriterien⁷⁴, die für einen Manager im Ausland deutlich mehr Anforderungen enthalten als für einen Manager im Inland, ist zudem auf die Gewichtung dieser Kriterien zu achten. Vor diesem Hintergrund stellt sich sodann die Frage, welche Wege der Mitarbeiterrekrutierung die befragten deutschen Unternehmen für ihre Auslandsniederlassungen nutzen (Abb. 32).

Bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern für das Auslandsgeschäft steht die klassische Stellenanzeige mit 68,8 % an erster Stelle. Zweitwichtigstes Instrument ist die eigene Personalentwicklung. 48,8 % der befragten Unternehmen nutzen diesen Weg, um Führungskräfte für ihre Niederlassungen im Ausland im eigenen Hause vorzubereiten. Insbesondere bei Mittelständlern kommt es auf eine frühzeitige und zielgerichtete Planung der Rekrutierung von Fachpersonal für den Einsatz im Ausland an.

Gerade das heutige Medienzeitalter hat die Personalakquise auf die neuen elektronischen Medien ausgedehnt. Es bleibt zu vermuten, dass dieser Weg der Mitarbeiter-suche weiter an Bedeutung gewinnen wird. 29,3 % der Unternehmen nutzen bisher das Internet und die eigene Homepage für die Gewinnung von Mitarbeitern für das Auslandsgeschäft. Fast ebenso viele beauftragen einen Personalberater. 19,5 % suchen ihre Mitarbeiter direkt an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien. Außerdem kontaktieren 12,7 % die Arbeitsagentur und beantworten Stellengesuche. 7,4 % nutzen die Personaldienstleistungen der deutschen Auslandshandelskammern (AHK).

Die bevorzugten Methoden der Stellenanzeige, Personalentwicklung, Internet und Personalberater scheinen zu einer erfolgreichen Personalrekrutierung für das Ausland zu führen, was die geringen Standardabweichungen verdeutlichen. Der Aspekt Personalentwicklung wurde nur im Jahr 2005 abgefragt, daher konnte bei diesem Punkt keine Standardabweichung berechnet werden.

74 S. dazu auch: Niermeyer 2000, S. 327–343; Dülfer 1999, S. 476 ff.

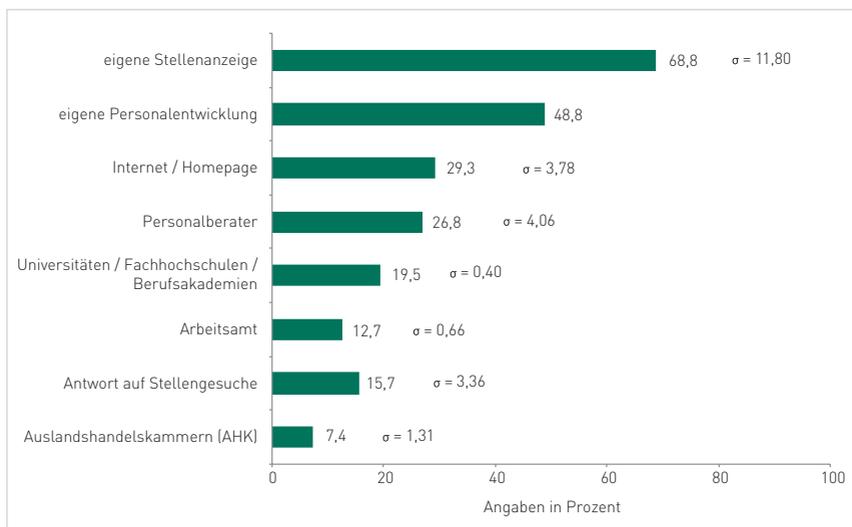


Abb. 32: Wege der Mitarbeitersuche (Mittelwert 2003, 2005).

Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.7.5 Herkunft der General Manager

Aufgrund der hohen strategischen Bedeutung kompetenter und qualifizierter Mitarbeiter für den weiteren Erfolg stellt sich neben der Mitarbeitersuche für das Auslandsgeschäft sodann die Frage, ob die Unternehmen in den Auslandsniederlassungen mit deutschen, ausländischen oder lokalen⁷⁵ Führungskräften arbeiten.

Ein Vergleich der Studien zeigt, dass unabhängig vom Zielland jeweils über 50 % der Unternehmen ihre General Manager lokal rekrutieren. 30–35 % stellen zudem Führungskräfte aus Deutschland an und nur ein geringer Prozentsatz von ca. 10 % sucht die passenden Mitarbeiter weltweit (Abb. 33). Es bleibt abzuwarten, wie sich diese Zahlen im Zuge des »War for Talent« entwickeln werden.

Tabelle 3 verdeutlicht dabei, dass die Unternehmen im Vergleich der beiden Jahre 2003 und 2005 vor allem bei der lokalen Rekrutierung erfolgreich gewesen sind,

⁷⁵ Zur ethnozentrisch, polyzentrisch oder geozentrisch orientierten Stellenbesetzungspolitik s. Meier 2004, S. 207; Welge / Holtbrügge 2003, S. 206 f.

denn die sehr niedrigen Standardabweichungen bestätigen keine erheblichen Veränderungen im Rekrutierungsverhalten der Unternehmen. Die Standardabweichung zum Kriterium »weltweit« konnte nicht erhoben werden, da dieser Punkt nur 2005 abgefragt wurde.

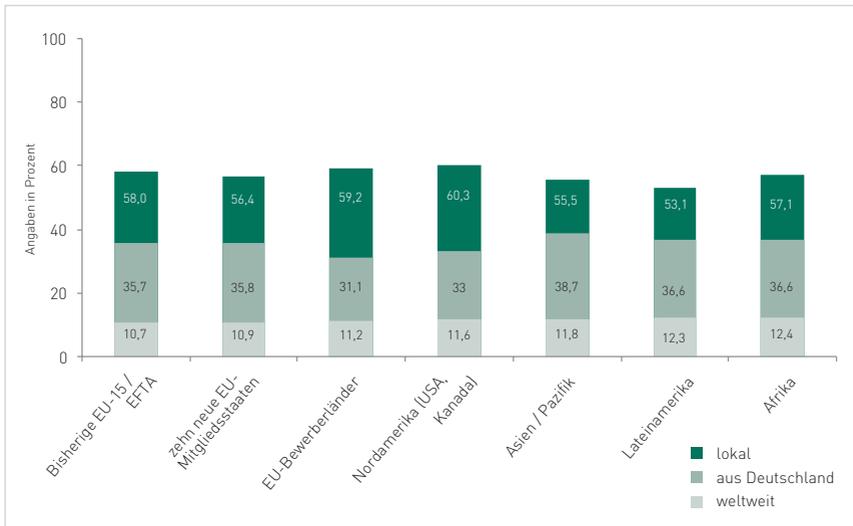


Abb. 33: Herkunft der rekrutierten Arbeitskräfte (Mittelwert 2003, 2005).

Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Herkunftsort	σ „lokal“	σ „aus Deutschland“
Bisherige EU-15/EFTA	0,14	4,53
Asien/Pazifik	2,12	9,05
zehn neue EU-Mitgliedsstaaten	3,11	5,66
Nordamerika (USA, Kanada)	3,96	1,77
EU-Bewerberländer/Russland/GUS	/	/
Afrika	0,42	8,06
Lateinamerika	4,81	7,50

Tab. 3: Standardabweichungen »lokale Rekrutierung«/»Rekrutierung aus Deutschland«.

Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.7.6 Besetzungskriterien für Manager im Auslandsgeschäft

Ein Grund, weshalb Unternehmen lokale Manager präferieren, könnte damit zusammen hängen, dass für das Auslandsgeschäft andere Kenntnisse und Fähigkeiten von größerer Bedeutung sind als für eine Management-Position im Inland. Daher beschäftigt sich die nachfolgende Frage mit den Besetzungskriterien für Manager im Auslandsgeschäft.

Gefragt wurde nach den Eigenschaften, die für Personalentscheider der befragten Unternehmen bei der Besetzung von Führungskräften im Ausland besonders wichtig sind. Folgende Auswahlkriterien wurden vorgegeben:

- Fachqualifikation,
- gute Kontakte im Zielland,
- Marktkenntnisse,
- praktische Erfahrung im Unternehmen vor Ort,
- Anbindung an das deutsche Mutterhaus / Kontrolle,
- Sprachkenntnisse,
- Personalkosten,
- Kulturkenntnisse.

Mit 68,7% sind gute Kontakte im Zielland die wichtigste Eigenschaft, über die ein General Manager verfügen muss (Abb. 34). Die sehr geringe Standardabweichung von 0,1% unterstreicht dabei die Bedeutung dieses Kriteriums. Mit 56,9% ist Marktkenntnis der zweitwichtigste Punkt. Sprachkenntnisse werden für 49,0% der Unternehmen als wichtige Eigenschaft eingestuft. Kulturkenntnisse des Ziellandes sind nur für 23,0% der Unternehmen ein wichtiges Besetzungskriterium. Die dabei höhere Standardabweichung entstand dadurch, dass 2003 die Kulturkenntnisse mit fast 34% höher bewertet wurden als 2005 (12%).

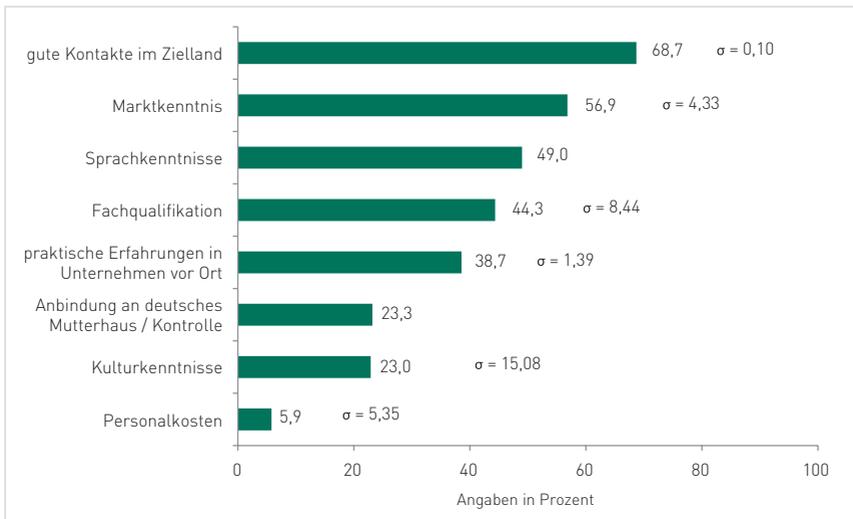


Abb. 34: Wichtige Eigenschaften der Führungskräfte – General Manager (Mittelwert 2003, 2005). Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Bei Betrachtung der Qualifikationen für Führungskräfte – Leiter Finanzen, fallen einige Unterschiede auf (Abb. 35). Die wichtigste Eigenschaft sind bei dieser Gruppe nicht die guten Zielkontakte im Ausland, sondern vor allem entsprechende Fachqualifikationen. Außerdem wird neben praktischen Erfahrungen im Unternehmen vor Ort den Sprachkenntnissen eine hohe Bedeutung beigemessen.

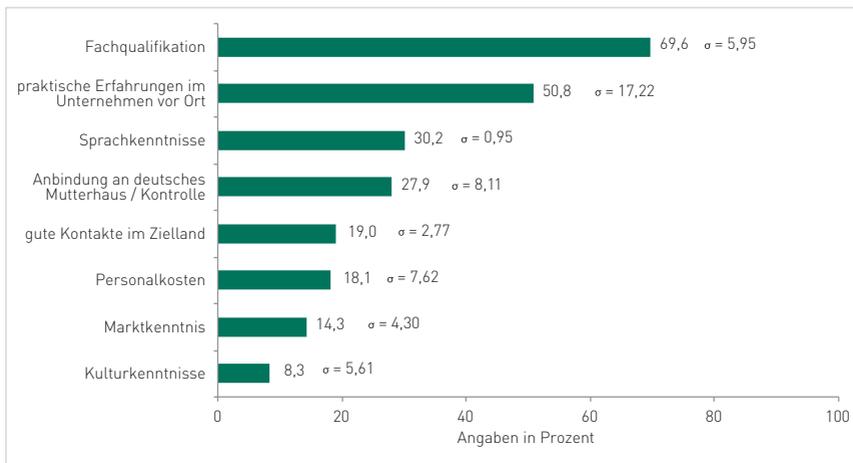


Abb. 35: Wichtige Eigenschaften der Führungskräfte – Leiter Finanzen (Mittelwert 2003, 2005). Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.8 Auslandsinvestitionen

3.8.1 Höhe der Auslandsinvestitionen

Es gibt verschiedene Gründe für Unternehmen, Auslandsinvestitionen zu tätigen, die laut Dunning in vier Kategorien unterteilt werden können:

- Faktorbedingungen (ressourcenorientiert),
- Marktbedingungen (nachfrageorientiert),
- Rationalitäts- und Effizienzvorteile,
- strategische Gründe.⁷⁶

So erwägen Unternehmen insbesondere dann Auslandsinvestitionen, wenn sie sich dadurch Zugang zu knappen Ressourcen verschaffen können.⁷⁷ Unter Ressourcen werden dabei neben Rohstoffen auch die Qualifikation des Personals sowie die Ver-

⁷⁶ Vgl. Dunning 1993, S. 143 ff.

⁷⁷ Siehe ressourcenbasierter Ansatz nach Wernerfelt 1984, Fahy 2002.

füßbarkeit von Wissen verstanden. Ein weiteres Motiv postuliert den nachfrageorientierten Ansatz. Dieser besagt, dass Unternehmen Auslandsinvestitionen dann in Erwägung ziehen, wenn sie dadurch ihren Umsatz bzw. den Marktanteil steigern können. Ein weiterer Grund für Unternehmen, Auslandsinvestitionen in Erwägung zu ziehen, sind indirekte Kostenvorteile, die durch eingesparte Transportkosten oder eine bessere Lieferflexibilität erzielt werden können. Unter strategischen Gründen wird verstanden, dass Unternehmen Auslandsinvestitionen tätigen sollten, wenn sie sich dadurch günstiges Kapital beschaffen bzw. ein besseres Investitionsumfeld zum Beispiel durch Subventionen und Steuervergünstigungen vorfinden können. Dadurch entstehen dem Unternehmen signifikante Wettbewerbsvorteile.⁷⁸

Eine zunehmend wichtige Form der Auslandsinvestitionen ist der Ausbau von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (FuE). Wie in Kapitel 3.7.3 dieser Arbeit ausgeführt, passen 66,2% der befragten Unternehmen ihre Güter bzw. Dienstleistungen an die Bedürfnisse anderer Länder an, um ihre Produkte dort erfolgreich zu positionieren. Wenn die Produkte auch im Ausland erstellt werden, so liegt der Ausbau einer ausländischen FuE-Aktivität nahe. Dabei kann die FuE-Abteilung mit der Produktion effizient kooperieren, um Möglichkeiten der Produktweiterentwicklung und Grenzen des Machbaren auszuloten. Der Technologietransfer kann ohne Verzögerung erfolgen. Ein weiterer Vorteil der FuE-Auslagerung ist die räumliche Nähe zu den potenziellen Kunden und deren Bedürfnissen. Durch den Wegfall von Sprachbarrieren und lokalen Forschungsaktivitäten kann eine authentische Bedarfsermittlung erhoben werden, die mit einer erheblichen Zeitersparnis verbunden ist. Darüber hinaus kann es weitere standortbedingte Gründe zur Auslagerung von FuE-Aktivitäten geben, wie zum Beispiel die bessere Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften oder eine finanzielle Unterstützung durch staatlich geförderte Programme.

Dem Abfluss an Kapital ins Ausland steht entgegen, dass ausländische Investoren ihre Finanzmittel und ihr Management-Know-how in inländischen auslandsaktiven Unternehmen einsetzen. Mit den Fragen nach dem Anteil der deutschen Unternehmen, an denen sich ausländische Investoren in den vergangenen fünf Jahren beteiligt haben, und den Ursprungsländern dieser Kapitalgeber schließt dieser Abschnitt.

78 Vgl. Glowitz / Smyczek 2009, S. 90.

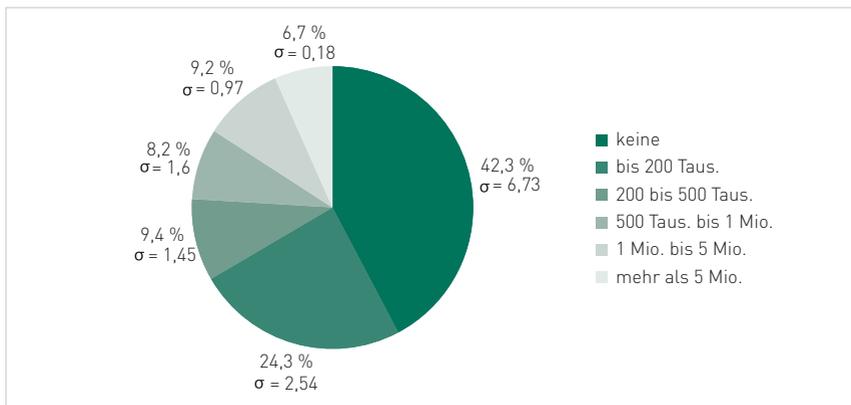


Abb. 36: Höhe der Auslandsinvestitionen der letzten fünf Jahre (Mittelwert 2003, 2005).
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Die vorherige Abbildung (Abb. 36) zeigt, dass über 50% der Unternehmen zum Vergleichsjahr 2005 seit dem Jahr 2000 Auslandsinvestitionen getätigt haben. Dabei hat sich das Kapitaleinsatzvolumen innerhalb der kurzen Vergleichsphase kaum verändert. 24% investierten unter 200.000 Euro, 6,7% investierten über 5 Mio. Euro.

3.8.2 Gründe für das Auslandsengagement bei Unternehmen, die im Ausland investieren

Für die Gruppe der Unternehmen, die neben ihren sonstigen ausländischen Geschäftstätigkeiten zudem auch dort investieren bzw. investiert haben (58 % aller auslandsaktiven Unternehmen), stehen – analog zur Grundgesamtheit aller auslandsaktiven Unternehmen – absatzseitige Gründe wie die Erschließung neuer Märkte oder die Kundennähe für das Auslandsengagement an vorderster Stelle (Abb. 37). Bei den fünf wichtigsten Gründen für eine Auslandsaktivität gibt es beim Vergleich der Unternehmen für ein generelles Auslandsengagement bzw. denjenigen Unternehmen, die Auslandsinvestitionen tätigen, keine großen Unterschiede (Tab. 4, erster Block). Beachtliche Unterschiede bei den Unternehmen, die im Ausland investieren, gibt es im Vergleich zu der Grundgesamtheit bei den nachfolgenden Aspekten (Tab. 4, zweiter Block).

So geben 47 % der im Ausland investierenden Unternehmen an, dass die dortigen niedrigen Personal- und Sachkosten ein wichtiger Grund für die Aufnahme internationaler Geschäftsbeziehungen sind. In der Gesamtheit aller auslandsaktiven Unternehmen beträgt dieser Anteil indes nur rund 40 %. Wurden niedrige Steuern nur von 16,8 % aller Unternehmen als Grund genannt, so waren es bei dieser speziellen Gruppe mehr als 30 %. Weniger Regulierung bzw. Bürokratie für Geschäftstätigkeit wurde bei der Grundgesamtheit für 13,8 % als wichtiger Aspekt genannt, wohingegen Unternehmen mit Auslandsinvestitionen diesem Punkt mit 42 % eine viel höhere Bedeutung beimessen.

Bei den Aspekten »Kundenwunsch/Nähe zum Kunden«, »Wettbewerbssituation/spezieller Markt für mein Produkt«, »Service/Aftersale«, »bessere Personalverfügbarkeit« sowie »bessere Infrastruktur im Ausland« fallen die hohen Standardabweichungen auf. Dies erklärt sich dadurch, dass alle o. g. Kriterien innerhalb des Betrachtungszeitraums sehr stark an Bedeutung gewonnen haben. Im Jahr 2005 wurden z. B. »Service/Aftersale« von 30,7 % und »bessere Personalverfügbarkeit« von 21,9 % der befragten Unternehmen als Grund genannt. Im Jahr 2007 waren es 76,8 % (»Service/Aftersale«) und 66,9 % (»bessere Personalverfügbarkeit«) der Unternehmen, die diese beiden Punkte als Gründe nannten.

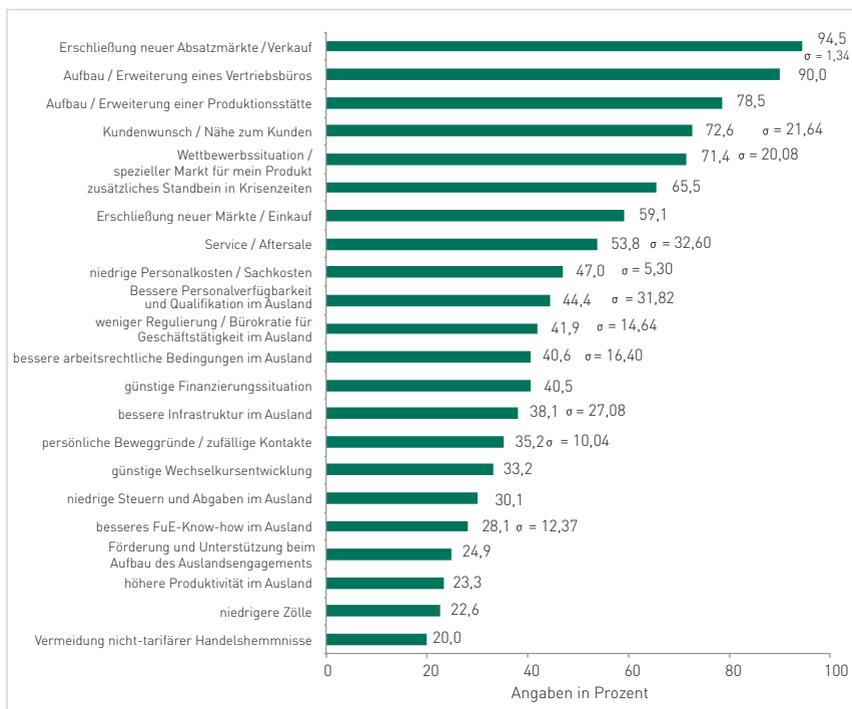


Abb. 37: Gründe für die Tätigkeit von Auslandsinvestitionen (Mittelwert 2005, 2007).
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

[Angaben in Prozent]	Gründe für die Tätigkeit von Auslandsinvestitionen	Gründe für Auslandsengagement insgesamt
Erschließung neuer Absatzmärkte/Verkauf	94,5	92,8
Aufbau/Erweiterung eines Vertriebsbüros	90,0	90,0
Aufbau/Erweiterung einer Produktionsstätte	78,5	78,5
Kundenwunsch/Nähe zum Kunden	72,6	69,9
Wettbewerbssituation/Markt für mein Produkt	71,4	75,2
niedrige Personalkosten/Sachkosten	47,0	39,9
niedrige Steuern und Abgaben im Ausland	30,1	16,8
FuE-Know-how im Ausland	28,1	19,9
weniger Regulierung/Bürokratie im Ausland	41,9	13,8

Tab. 4: Vergleich Gründe Auslandsinvestition – Auslandsengagement Mittelwert-Vergleich: 2005 & 2007. Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.9 Erfolg im Auslandsengagement

3.9.1 Erfolg nach Aktivitäten

Im Folgenden steht die Frage im Mittelpunkt, ob sich die – im Laufe der Geschäftsentwicklung entwickelten – Formen des Auslandsengagements bewährt haben. Mit welcher Art ihrer internationalen Geschäftstätigkeit sind deutsche Unternehmen nach eigenem Bekunden am erfolgreichsten?

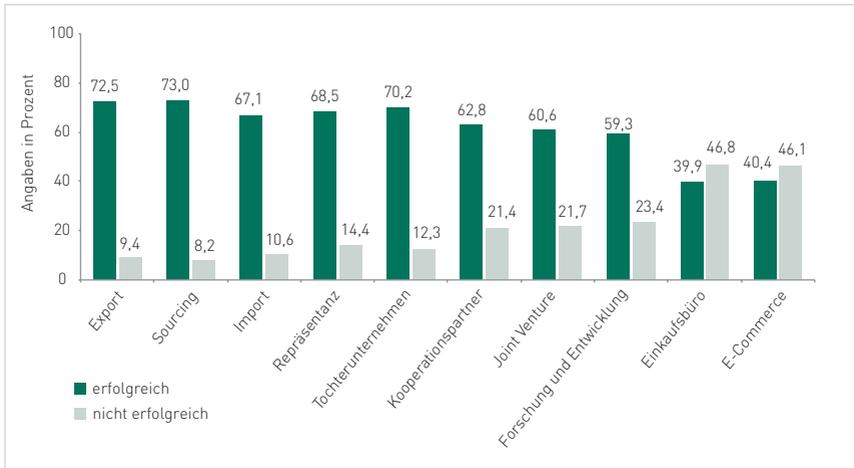


Abb. 38: Erfolg nach Aktivitäten (Mittelwert 2003–2007). Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Unabhängig von Branchen und Zielmärkten bestätigt die Mehrzahl der auslandsaktiven deutschen Unternehmen einen Erfolg in ihren Auslandsgeschäften (Abb. 38). Bis auf das E-Commerce-Geschäft und die Errichtung von Einkaufsbüros stellen sich alle Formen der internationalen Geschäftstätigkeit in über 50% der Fälle als erfolgreich dar. Dies ist den Angaben der Unternehmen zufolge besonders bei den Aktivitäten Export, Sourcing, Import, Repräsentanzen und Tochterunternehmen der Fall.

3.9.2 Unternehmensentwicklung im Inland bei Auslandsengagement

Nach der eher groben Erfolgseinschätzung der Unternehmen zu ihren verschiedenen ausländischen Geschäftstätigkeiten wird in diesem Abschnitt die Zielerreichung der Auslandsaktivität auf der Unternehmensebene untersucht – und zwar in puncto Umsatz, Gewinn und Personalbestand. In anderen Worten: Hat sich das Auslandsengagement für die befragten deutschen Unternehmen gelohnt? Wie haben sich die Unternehmen, die sich mit und im Ausland engagieren, entwickelt?

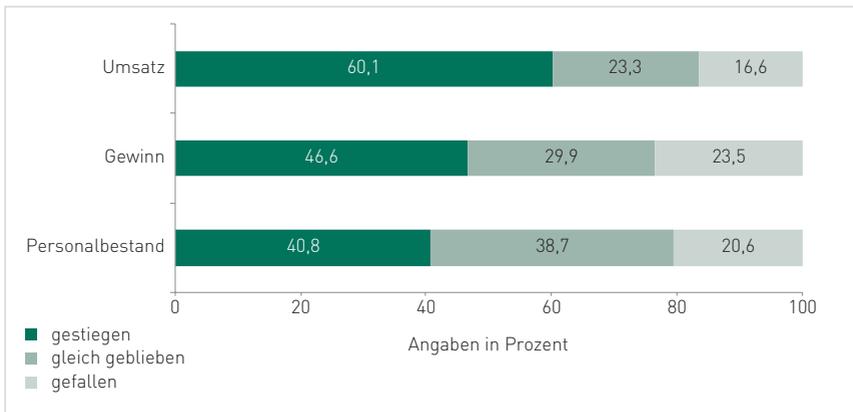


Abb. 39: Auslandsengagement und Unternehmenserfolg im Inland (Mittelwert 2005–2009).
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Abbildung 39 zeigt, dass 60,1 % der Unternehmen seit Beginn ihres Auslandsengagements den Umsatz in Deutschland steigern konnten. Für 23,2 % ist der Umsatz gleich geblieben und nur 16,6 % mussten Umsatzeinbußen hinnehmen. Ähnlich positiv ist die Gewinnentwicklung. 46,6 % der Unternehmen können seit Beginn ihres Auslandsengagements eine Gewinnzunahme verzeichnen, 23,5 % eine Gewinnabnahme. Viele Kritiker argumentieren, dass ein zunehmendes Auslandsengagement inländische Arbeitsplätze gefährdet. Dieses Argument kann nach dem Vergleich der Studien nicht bestätigt werden. 40,8 % der Unternehmen verzeichnen seit dem Beginn des Auslandsengagements sogar einen Zuwachs des Personalbestands im Inland, wohingegen nur 20,6 % Personalbestand abgebaut haben.

Bei einer Betrachtung der Standardabweichungen im Verlauf der fünf Jahre fallen die im Verhältnis sehr niedrigen Werte auf. Aus der nachfolgenden Tabelle 5 wird deutlich, dass die Anzahl der Unternehmen, die angaben, dass ihr inländischer Personalbestand, Gewinn oder Umsatz seit Beginn des Auslandsengagements gesunken ist, sehr gering ist.

Dies lässt darauf schließen, dass ein Auslandsengagement keine negativen Auswirkungen auf den Erfolg im Inland hat.

Erstaunlich ist die geringe Standardabweichung bei dem Punkt Personalbestand. Obwohl sich die Krise im Jahr 2009 auf dem Arbeitsmarkt bemerkbar machte und viele Unternehmen durch Einstellungsstopps sowie Anmeldung von Kurzarbeit bei der Bundesagentur für Arbeit versuchten auf die Folgen einzuwirken⁷⁹, kann man aus der Tabelle keine signifikanten Unterschiede zu den vorherigen Jahren feststellen. Im Gegenteil: Der Anteil der Unternehmen, die 2008 und 2009 ihren inländischen Personalbestand erhöht haben, stieg im Vergleich zu den Jahren 2005 und 2006 an.

Gewinn- und Umsatzentwicklung lassen ähnliche Rückschlüsse zu. Von 2005 bis 2007 ist der Anteil der Unternehmen, die den Gewinn steigern konnten, um 9,4 Prozentpunkte auf 52 % angestiegen. Durch die gesunkene Nachfrage und dem damit einhergehenden niedrigeren Absatz der letzten beiden Jahre sank im Jahr 2008 der Anteil auf 46 % in 2008, bzw. 45,1 % im Jahr 2009. Analog dazu ist der Anteil der Unternehmen, deren Gewinn gefallen ist, besonders im Jahr 2009 wieder stärker angestiegen auf 25 %.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Schwankungen und Krise bei den befragten Unternehmen nicht so dramatisch auswirkten, wie es vor allem durch die Medien suggeriert wurde und dass die Unternehmen ihren Personalbestand, Gewinn und Umsatz im Jahr 2009 im Heimatland im Vergleich zum Jahr 2005 erhöhen konnten (vgl. Tabelle 5).

79 Vgl. Mai 2010, S. 237 f.

	2005			2006			2007			2008			2009		
Umsatz	54,9	25,9	19,2	62,8	21,9	15,4	66,0	21,0	13,1	59,1	24,6	16,3	57,6	23,2	19,2
Gewinn	42,4	32,9	24,7	47,5	27,5	25,0	52,0	27,4	20,6	46,0	31,9	22,1	45,1	29,8	25,0
Personalbestand	36,9	40,8	22,3	40,6	21,9	15,4	46,0	33,3	20,8	41,1	41,7	17,2	39,5	43,0	17,6
Mittelwert (2005–2009)			Standardabw.												
Umsatz	60,1	23,3	16,6	4,4	2,0	2,6	<ul style="list-style-type: none"> ■ gestiegen ■ gleich geblieben □ gefallen Angaben in Prozent								
Gewinn	46,6	29,9	23,5	3,5	2,5	2,0									
Personalbestand	40,8	38,7	20,6	3,3	4,4	3,2									

Tab. 5: Gesamtüberblick Auslandsengagement und Unternehmenserfolg im Inland.
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.9.3 Unternehmensentwicklung im Ausland

Abbildung 40 zeigt auf, wie sich die Unternehmen im Ausland entwickelt haben. Im Gegensatz zu Kapitel 3.9.2 tauchte die Frage nach der Unternehmensentwicklung im Ausland in den Studien »Going International« erst ab dem Jahr 2006 auf, so dass die Beobachtungsspanne von 2006 bis 2009 reicht. Dabei fällt auf, dass die Ergebnisse den Erkenntnissen des vorangehenden Teilkapitels ähneln. Den Umsatz im Ausland konnten über 60% der Unternehmen steigern, der Gewinn konnte bei 47,4% der Unternehmen zunehmen und der Personalbestand entwickelte sich bei rund 32% der Unternehmen positiv.

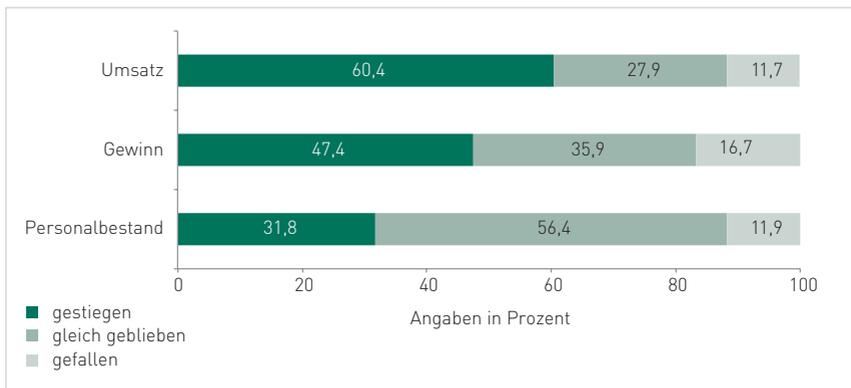


Abb. 40: Auslandsengagement und Unternehmensentwicklung im Ausland (Mittelwert 2006–2009). Quelle: Eigene Darstellung 2010.

	2006			2007			2008			2009		
Umsatz	74,5	17,8	7,6	42,5	43,6	13,9	64,5	25,6	9,8	60,0	24,4	15,6
Gewinn	56,8	28,4	14,8	34,8	48,9	16,3	50,3	34,7	15,0	47,8	31,6	20,6
Personalbestand	39,5	48,2	12,3	18,0	72,1	9,9	36,3	52,2	11,5	33,4	52,9	13,7
Mittelwert (2006–2009)			Standardabweichung									
Umsatz	60,4	27,9	11,7	13,4	11,0	3,7						
Gewinn	47,4	35,9	16,7	9,2	9,0	2,7						
Personalbestand	31,8	56,4	11,9	9,5	10,7	1,6						

gestiegen
 gleich geblieben
 gefallen
 Angaben in Prozent

Tab. 6: Gesamtüberblick Auslandsengagement und Unternehmenserfolg im Ausland. Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.9.4 Unternehmensentwicklung im Inland bei Auslandsinvestitionen

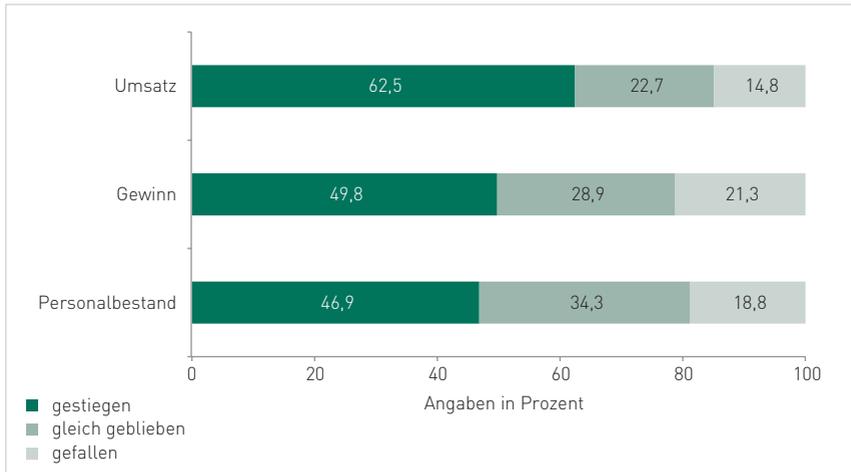


Abb. 41: Unternehmensentwicklung im Inland bei Auslandsinvestitionen (Mittelwert 2006–2009). Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Die Studien zeigen, dass mit der stärkeren Internationalisierung der Unternehmen auch die unternehmerischen Erfolge im Inland zunehmen (Abb. 41). Dabei verläuft die Unternehmensentwicklung im Inland bei Unternehmen mit Auslandsinvestitionen sogar noch positiver als im Durchschnitt aller auslandsaktiven Unternehmen. Beispielsweise beträgt der Saldo aus »Unternehmen mit gestiegenen Umsätzen« und »gesunkenen Umsätzen« bei den im Ausland investierenden Unternehmen plus 47,7 Prozentpunkte (62,5% abzüglich 14,8%), siehe Abbildung 41, bei der Gesamtheit aller auslandsaktiven Unternehmen beträgt dieser Saldo indes nur 43,5 Prozentpunkte (60,1% abzüglich 16,6%), siehe Abbildung 39.

	2005			2008			2009		
Umsatz	59,1	23,0	17,9	66,2	22,1	11,8	62,1	23,1	14,8
Gewinn	46,8	30,0	23,3	53,5	27,4	19,1	49,2	29,4	21,5
Personalbestand	41,1	34,7	24,3	51,5	31,7	16,8	48,2	36,6	15,2
Mittelwert (2005, 2008–2009)			Standardabweichung						
Umsatz	62,5	22,7	14,8	3,6	0,6	3,1	■ gestiegen		
Gewinn	49,8	28,9	21,3	3,4	1,3	2,1	■ gleich geblieben		
Personalbestand	46,9	34,3	18,8	5,3	2,5	4,8	□ gefallen		
							Angaben in Prozent		

Tab 7: Standardabweichung Auslandsinvestitionen und Unternehmenserfolg im Inland.
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Aus Tabelle 7 geht hervor, dass die Veränderung von Umsatz, Gewinn und Personalbestand der Unternehmen mit Auslandsinvestitionen während der Wirtschaftskrise 2008/2009 ebenfalls nicht so starken Schwankungen ausgesetzt war, wie manche es erwartet hätten. Damit kann bestätigt werden, dass Auslandsinvestitionen eine stabilisierende Wirkung auf den Unternehmenserfolg bei wechselnden Umwelt- bzw. Rahmenbedingungen haben können.

3.9.5 Unternehmensentwicklung im Ausland bei Auslandsinvestitionen

Die Rückschlüsse aus dem vorherigen Teilkapitel werden bei Betrachtung der Unternehmensentwicklung im Ausland weiter verdeutlicht. Offenkundig führen Auslandsinvestitionen im Allgemeinen dazu, dass die Unternehmen die Märkte besser erschließen, die Kostenstruktur spürbar verbessern und letztlich eine höhere Nachfrage nach ihren Produkten erzeugen. An ihren ausländischen Standorten erzielen Unternehmen mit Auslandsinvestitionen sogar noch bessere Ergebnisse als im Inland (Abb. 42; Tab. 8). Ein hervorsteckendes Ergebnis ist, dass die im Ausland investierenden Unternehmen sogar häufiger zusätzliche Beschäftigung seit Beginn ihrer ausländischen Geschäftstätigkeit geschaffen haben als andere auslandsaktive Unternehmen.

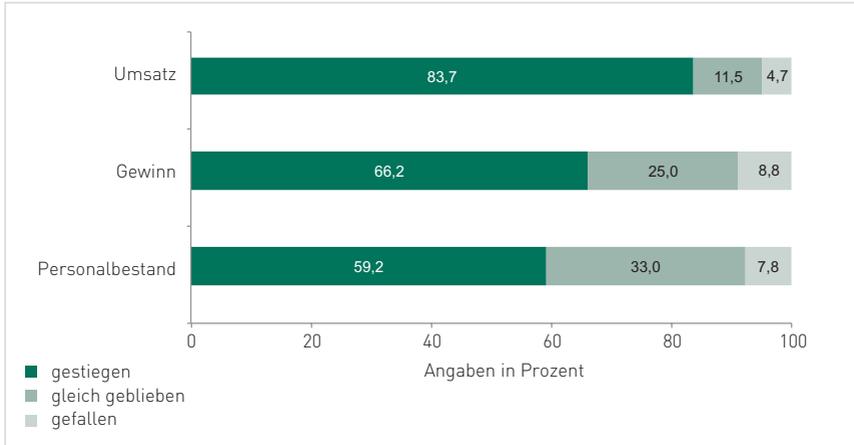


Abb. 42: Unternehmensentwicklung im Ausland bei Auslandsinvestitionen (Mittelwert 2005, 2008). Quelle: Eigene Darstellung 2010.

	2005			2008			
Umsatz	88,3	8,5	3,3	79,2	14,6	6,2	■ gestiegen ■ gleich geblieben □ gefallen Angaben in Prozent
Gewinn	68,9	23,8	7,4	63,5	26,2	10,3	
Personalbestand	63,0	29,8	7,2	55,5	36,2	8,3	
Mittelwert (2005, 2008)			Standardabweichung				
Umsatz	83,7	11,5	4,7	6,4	4,3	2,1	
Gewinn	66,2	25,0	8,8	3,8	1,7	2,1	
Personalbestand	59,2	33,0	7,8	5,3	4,5	0,8	

Tab 8: Standardabweichung Auslandsinvestitionen und Unternehmenserfolg im Ausland. Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.9.6 Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz

Häufig wurde in den Studien zudem der Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz der Unternehmen abgefragt. 33,2% der Unternehmen haben zwischen 0–19% des Gesamtumsatzes durch das Auslandsgeschäft erwirtschaften können. Diese ernüchternd wirkende Zahl kann durch die Kumulation der Unternehmen, die mindestens 40% und maximal 100% ihres Gesamtumsatzes durch das Auslandsgeschäft generieren, aufgehoben werden. Insgesamt lassen sich 48,6% (Abb. 43) der Unternehmen dieser Kategorie zuordnen (16,5% + 13,2% + 18,9%).

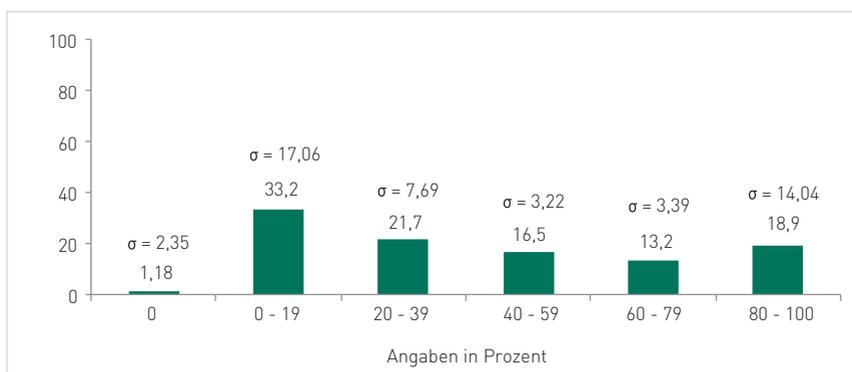


Abb. 43: Anteil des Auslandsgeschäftes am Gesamtumsatz (Mittelwert 2006–2009).
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.10 Hindernisse

3.10.1 K.-o.-Kriterien

Das Fehlen des geeigneten Marktes ist mit großem Abstand K.-o.-Kriterium Nummer eins; es wird insgesamt von 33,2% der zu den K.-o.-Problemen Stellung beziehenden Unternehmen genannt (Abb. 44). Zweithäufigstes K.-o.-Kriterium im Auslandsgeschäft ist die Suche nach verlässlichen Partnern im Ausland (24,9%), gefolgt von instabilen politischen Verhältnissen im Zielland (18,6%). Die geringen Standardabweichungen unterstreichen, dass sich die Kriterien über den gesamten Zeitverlauf hinsichtlich ihrer Wichtigkeit nicht verändert haben und somit als derzeit allgemein gültige K.-o.-Kriterien für das Auslandsgeschäft betrachtet werden können. Auffallend hoch ist die Standardabweichung nur bei dem Punkt »kein Markt für mein Produkt«. Dies lässt sich jedoch dadurch erklären, dass dieser Aspekt nur in den Jahren 2003 und 2005 abgefragt wurde und dort der Unterschied erheblich war. (2003: 50%; 2005: 16%). Die Standardabweichung, als ein gegenüber Ausreißern sehr empfindlich reagierendes Streuungsmaß, ist daher in diesem Fall so stark ausgefallen.

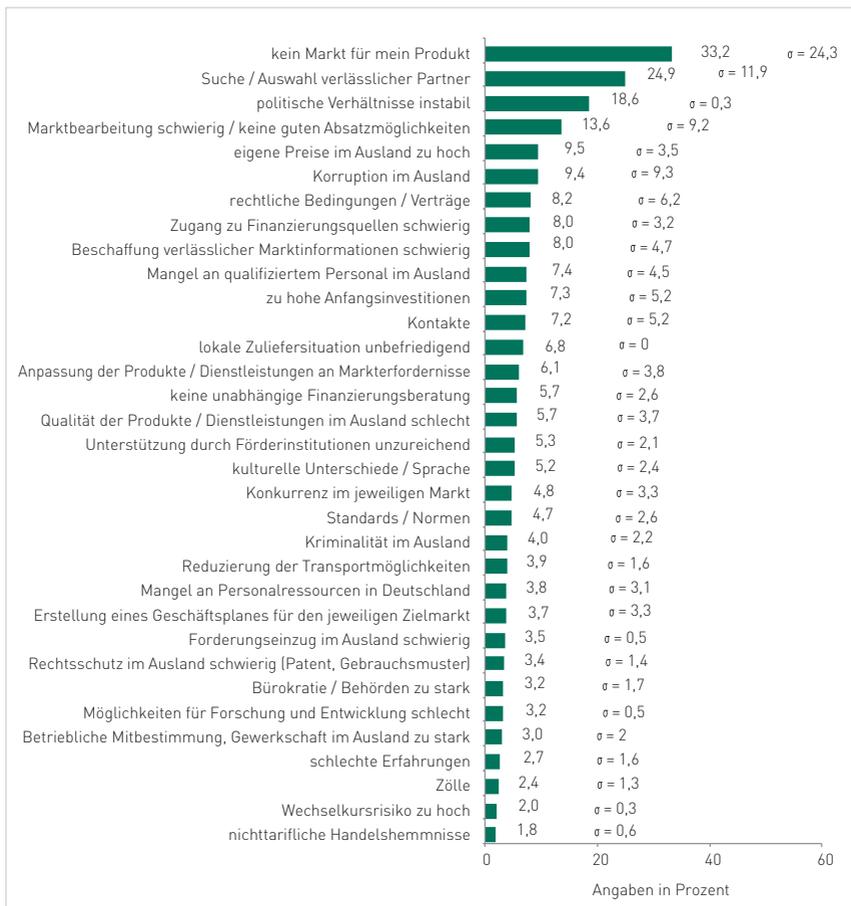


Abb. 44: K.-o.-Kriterien (Mittelwert 2003–2009). Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.10.2 Gelegentliche Hindernisse

Als gelegentlich auftretende Probleme wurde von den befragten Unternehmen eine große Bandbreite verschiedener Themenfelder genannt (Abb. 45). Am häufigsten zählen die betriebliche Mitbestimmung bzw. zu starke Gewerkschaften im Ausland zu den gelegentlichen Hindernissen (85,7%).

Ebenfalls sehr häufig genannt wurden schlechte Erfahrungen (65,7%), nichttarifäre Handelshemmnisse (63,3%) sowie schlechte Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen im Ausland (61,9%).

Danach folgen in graduellen Abstufungen zahlreiche Aspekte: ein Mangel an Personalressourcen in Deutschland (53,4%), Zölle (52,7%), ein zu hohes Wechselkursrisiko (50,4%), kulturelle Unterschiede / Sprache (47,3%), Kontakte (36,6%), instabile politische Verhältnisse (31,6%), schwieriger Zugang zu Finanzierungsquellen (26,6%) und schließlich schlechte Möglichkeiten für Forschung und Entwicklung (16,2%) sowie keine unabhängige Finanzberatung (15,8%).



Abb. 45: Gelegentliche Hindernisse beim Aufbau internationaler Geschäftsbedingungen (Mittelwert 2003–2006). Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.10.3 Aktuelle Hindernisse

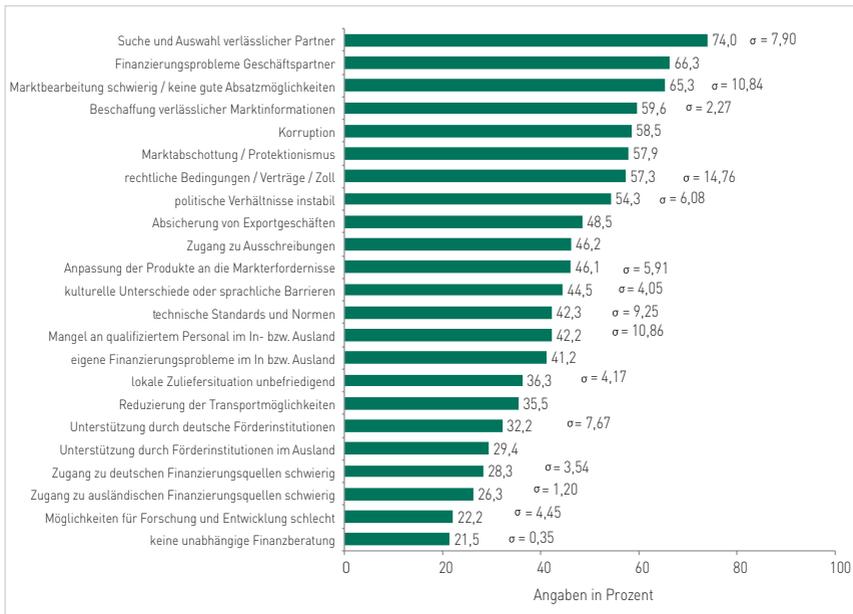


Abb. 46: Aktuelle Hindernisse (Mittelwert 2007–2009). Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Ab dem Jahr 2007 bis 2009 wurden der Befragung weitere Kriterien hinzugefügt, die Abbildung 46 aufführt. Diese stimmt mit Abbildung 44 (K.-o.-Kriterien) dahingehend überein, dass die Suche nach verlässlichen Partnern von großer Bedeutung ist. Das Kriterium Korruption rangiert ähnlich wie in Kapitel 7.1 auf dem fünften Platz. Korruption, die durch »mangelnde Kontrollmechanismen, fehlende Transparenz und Rechenschaftspflicht«⁸⁰ begünstigt wird, hemmt die Entwicklung des privaten Sektors und führt zu starken Wettbewerbsverzerrungen. Neu ist jedoch die hohe Platzierung des Kriteriums »Finanzierungsprobleme der Geschäftspartner« auf Rang zwei. Die Nennung der Finanzierungsprobleme der Geschäftspartner deutet darauf hin, dass die Abhängigkeiten und internationalen Vernetzungen der Unternehmen zunehmen und eine wichtige Variable für den Erfolg im Ausland darstellen.

80 BMZ 2009, S. 1 f.

3.11 Erfolgsfaktoren

Wie die Ergebnisse dieser Studie zeigen, sind die meisten der befragten im Ausland agierenden Unternehmen trotz aller Risiken und Probleme erfolgreich. Die Erfolgsfaktoren aus Sicht der Unternehmen werden in Abbildung 47 dargestellt. Dabei kristallisierten sich die Produktqualität und die Auswahl des richtigen Partners sowie gute Kontakte als essenzielle Faktoren für ein erfolgreiches Geschäft im Ausland heraus. Darüber hinaus sind eine gute Marktkenntnis sowie qualifizierte Mitarbeiter für die Hälfte der befragten Unternehmen von großer Bedeutung. Die durchweg geringen Standardabweichungen unterstreichen auch hier, dass die genannten Faktoren unabhängig von bestimmten Gegebenheiten und Situationen wichtig sind und von ihrer Bedeutung kaum Schwankungen unterliegen. Die in Abbildung 47 aufgeführten Erfolgsfaktoren sind daher derzeit allgemeingültige, wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Auslandsgeschäft.

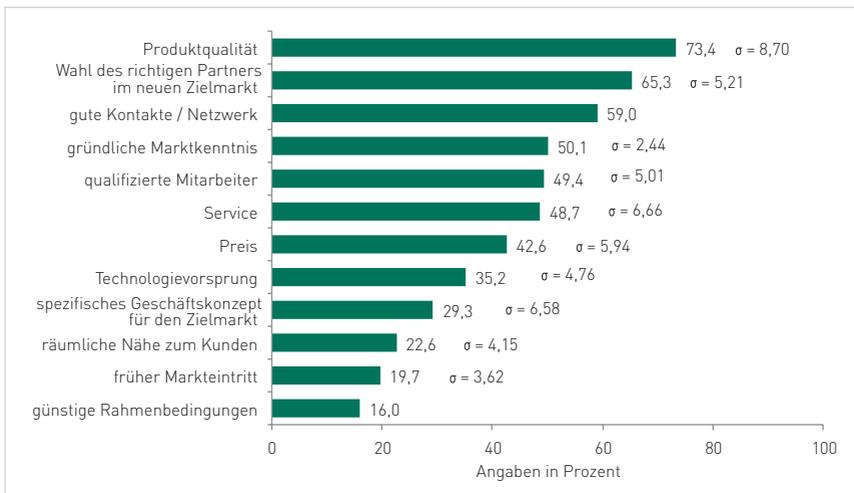


Abb. 47: Erfolgsfaktoren (Mittelwert 2003–2006). Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.12 Zusammenfassung

Ein Vergleich der Studien »Going International« aus den Jahren 2003 bis 2009 zeigt, dass es innerhalb der sieben Jahre kaum herausragende Unterschiede bei den von den Unternehmen abgegebenen Antworten gab. Dieser Eindruck wird durch die jeweils sehr niedrigen Standardabweichungen bestätigt. Dabei wurde für diese Arbeit angenommen, dass eine Standardabweichung unter 10 % zu einer derzeit allgemein gültigen Aussage führt.

In diesem Kapitel werden nun jeweils Kernaussagen aus den Unterkapiteln dieser Arbeit zusammengefasst.

Die Unternehmen entscheiden sich aus ganz bestimmten Gründen für den Weg ins Ausland. Dabei ändern sich die Gründe nicht von Zeit zu Zeit, sondern es sind hauptsächlich die Erschließung neuer Absatzmärkte, der Aufbau von Vertriebsbüros bzw. der Aufbau von Produktionsstätten, die die Unternehmen ins Ausland bewegen.

Dabei bleiben die deutschen Unternehmen ihrem langjährigen Ruf als Exportweltmeister treu. Mit fast 88 % ist der Export die häufigste Tätigkeitsform im Ausland. Danach folgen mit Abstand der Einkauf/Sourcing (48,0%) sowie der Import (44,7 %).

Auslandsaktive Unternehmen müssen für ihr Engagement nicht unbedingt über den Pazifik oder Atlantik fliegen, sondern können beruhigt ihren Blick in die unmittelbare Nähe schweifen lassen. Die europäischen Nachbarländer, die *Bisherige EU-15/EFTA*, allen voran Frankreich, Großbritannien und Österreich, sind mit fast 90 % die bevorzugten und darüber hinaus auch die erfolversprechendsten Zielregionen deutscher Unternehmen im Außenhandel. Damit entsprechen die Daten des Statistischen Bundesamts denjenigen aus den Studien »Going International« sowie den in dieser Arbeit herausgearbeiteten Ergebnissen.⁸¹

Fragt man die Unternehmen jedoch nach der Dynamik bestimmter Zielregionen, so taucht die Region *Bisherige EU-15/EFTA* nicht auf. Dies bedeutet keineswegs, dass die zukünftige Geschäftssituation in dieser Region negativ ausfallen wird, sondern

81 Vgl. Statistisches Bundesamt 2010.

dass die Erwartungen auf hohem Niveau stagnieren. Die Dynamik der Zielregionen wird durch die Berechnung der Differenz zwischen der Bewertung der erwarteten Geschäftsentwicklung sowie der aktuellen Geschäftssituation ermittelt. Hierbei verzeichnet allen voran Lateinamerika gefolgt von Russland, Rumänien und Bulgarien die größte Dynamik. Daraus lässt sich ableiten, dass die Unternehmen sich von diesen Ländern in mittel- bis langfristiger Sicht eine stärkere Verbesserung der Geschäftsentwicklung erhoffen.

Zur gründlichen Vorbereitung gehört einhergehend mit der Auswahl geeigneter Zielländer des Auslandsgeschäfts die Markterkundung im Zielland. Hierbei bevorzugen ca. 65 % der Unternehmen die individuelle Betrachtung und Erkundung vor Ort. Dabei sind Messen im Ausland eine hilfreiche Quelle, um Kontakte und Informationen zu generieren, ganz gleich ob das Unternehmen nur als Besucher lokaler Messen oder als Aussteller aktiv ist.

Sobald die Vorbereitungen nahezu abgeschlossen sind und das Zielland endgültig bestimmt wurde, folgt die Gewinnung / Rekrutierung von Mitarbeitern. Dabei wird wie bei der inländischen Personalrekrutierung zum Großteil auf Stellenanzeigen und die eigene Personalentwicklung zurückgegriffen. Die Qualifikationen und Anforderungen für Führungspositionen im Ausland unterscheiden sich jedoch teilweise von denjenigen im Inland. So finden sich die Fachkenntnisse für General Manager nicht unter den Top 3 Anforderungen. Für eine verantwortungsvolle Position im Ausland sind vor allem gute Kontakte im Zielland, Marktkenntnis und die Beherrschung der Landessprache wichtig.

Aus den sieben Studien bietet sich für Unternehmen die Möglichkeit, aus den Erfahrungen bereits auslandsaktiver Unternehmen zu lernen und so zu Beginn eines Auslandsengagements Fehler zu vermeiden. Ein Schwerpunkt der Studien lag daher auf den Hindernissen und Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Als gravierendstes K.-o.-Kriterium, das auf jeden Fall das Auslandsgeschäft gefährdet, ist das Nichtvorhandensein eines geeigneten Marktes für das Produkt bzw. die Dienstleistung zu nennen. Dies führt zu Schwierigkeiten bei der Marktbearbeitung und damit einhergehend zu schwierigen Absatzmöglichkeiten. Danach wurden die Suche und Auswahl verlässlicher Partner, Finanzierungsprobleme der Geschäftspartner sowie instabile politische Verhältnisse genannt. Wenn diese die größten Hindernisse für

das Auslandsgeschäft darstellen, so müssten die notwendigen Erfolgsfaktoren genau diesen Hindernissen vorbeugen. In dieser Logik beantworteten die Unternehmen auch die Frage nach den Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Der wichtigste Aspekt ist hierbei mit fast 74% die Produktqualität. Darüber hinaus spielen die Wahl des richtigen Partners im Zielland sowie gute Kontakte und ein funktionierendes Netzwerk eine wichtige Rolle und sind bedeutungsvolle Stellschrauben, die den Unternehmen zu einem Erfolg im Ausland verhelfen.

4 Fazit

Im Jahr 2006 haben die Autoren der SHB in Kooperation mit dem DIHK mit dem »Praxishandbuch Außenwirtschaft« ein ausführliches und übersichtliches Nachschlagewerk zum Thema Außenwirtschaft deutscher Unternehmen hervorgebracht. Die darin gegebenen Momentaufnahmen, hauptsächlich auf Basis der Studie »Going International« 2005 des DIHK und der SHB begründet, gaben einen umfassenden Einblick in die Gründe, Formen, Hindernisse und Erfolgsfaktoren auslandsaktiver Unternehmen. Nach Veröffentlichung des Buches sind nun durch den DIHK vier weitere Studien veröffentlicht worden, so dass sich die Frage geradezu aufdrängte, ob sich innerhalb dieser Phase irgendwelche Unterschiede herauskristallisiert haben. Daher überprüfte diese Arbeit die aufgestellte These, dass es allgemeingültige Aussagen aus den Studien für ein erfolgsversprechendes Auslandsgeschäft gibt, durch einen umfassenden Vergleich der Kernaussagen.

Durch die durchweg geringen Standardabweichungen konnte nachgewiesen werden, dass es im Antwortverhalten der Unternehmen im Verlauf der sieben Jahre keine bemerkenswerten Schwankungen gab, die darauf schließen lassen würden, dass die Erfolgsfaktoren grundsätzlich von temporären, gegenwärtigen äußeren Gegebenheiten abhängig sind und sich diese daher ändern. Zwar tauchen zum Teil einzelne größere Standardabweichungen auf, die jedoch entweder auf Grund der derzeitigen wirtschaftlichen Lage entstanden sind oder von einer zu geringen Vergleichsmenge herrührten. Die Gründe, warum Unternehmen im Ausland aktiv werden, sind daher derzeit als allgemeingültig anzusehen. Darüber hinaus gibt es Hindernisse und Erfolgsfaktoren, die einen Erfolg im Ausland federführend bestimmen. Zwar kann sich auf Grund veränderter wirtschaftlicher Situationen im Inland bzw. im Ausland, z. B. rückläufige Nachfrage oder Wechselkursschwankungen, die Priorisierung ändern, aber grundlegend geben die Erkenntnisse aus dem Praxishandbuch sowie aus dieser Arbeit einen Überblick über Faktoren, die sich durch temporäre Ereignisse nicht verändern.

Darüber hinaus konnte diese Arbeit eine wichtige Erkenntnis, die bereits im »Praxishandbuch Außenwirtschaft« erarbeitet wurde, festigen: Es zeigt sich, dass im Ausland aktive Unternehmen ihren Umsatz und Personalbestand im Inland erhöhen konnten. Mit anderen Worten bedeutet dieser positive Zusammenhang, dass das

wachsende Auslandsengagement deutscher Unternehmen eine beachtliche Stütze der Konjunktur im Inland ist. Gerade für ein so stark exportorientiertes Land wie Deutschland ist diese Erkenntnis sowohl beruhigend als auch motivierend.

Sowohl im Praxishandbuch als auch in Kapitel 2 dieser Arbeit wird auf Schumpeters Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung Bezug genommen. Bei Betrachtung der fünf Faktoren unternehmerischer Entwicklung ziehen zwei der aufgeführten Faktoren, die Erschließung neuer Absatzmärkte und die Erschließung neuer Einkaufsmärkte, eine Internationalisierung der Geschäftstätigkeit nach sich. Um nachhaltig zu wachsen und im Wettbewerb nicht zurückzufallen, empfiehlt Schumpeter daher die Ausrichtung an mindestens einem der fünf Faktoren. Diese Arbeit kann nachweisen, dass Unternehmen, die den Faktor »Erschließung neuer Absatzmärkte« oder »Erschließung neuer Bezugsquellen von Rohstoffen oder Halbfabrikaten« bzw. beide Faktoren berücksichtigten, über die zu beobachteten Jahre hinweg erfolgreich ihren Umsatz bzw. Gewinn steigern und somit ihre Kosteneffizienz verbessern konnten. Ebenso kann Schumpeters These bestätigt werden, dass eine Ausrichtung von Unternehmen an mindestens einem der Faktoren darüber hinaus weitere Prozesse und Impulse für das Unternehmen auslöst. Als Beispiel ist die Produktentwicklung bzw. Produkthanpassung an die ausländischen Absatzmärkte zu nennen. Innovationen sind die wesentlichen Faktoren für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Daher erbringen Innovationen im Bereich der Außenwirtschaft nicht nur einen deutlichen Zugewinn, sondern sind vielmehr zwingende Notwendigkeit.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Achouri, C.:** Recruiting und Placement. Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -platzierung, 2. Auflage, Wiesbaden 2010.
- Albaum, G. / Strandskov, J. / Duerr, E.:** Internationales Marketing und Exportmanagement, 3. Auflage, München 2001.
- Altmann, J.:** Außenwirtschaft für Unternehmen, 2. Auflage, Stuttgart 2001.
- Basan, B. / Bauer, G. / Faix, W. G. / Schulten, A.:** Globalisierungstendenzen in der Region Ostwürttemberg. Wirtschaft in Ostwürttemberg, 05 / 2002.
- Bauer, G.:** Globalisierung. Auswirkungen auf die Unternehmen in Ostwürttemberg, Vortrag in der IHK Ostwürttemberg/Heidenheim am 11. November 2005.
- Beck, U.:** Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung, 9. Auflage, Frankfurt am Main 1997.
- Belitz, H.:** Deutsche Unternehmen forschen weniger im Ausland, Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 20 / 2010.
- BMW:** <http://www.bmw.de>
- BMZ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung):** Korruption vorbeugen – Transparenz fördern, Berlin 2009.
- Bofinger, P.:** Wir sind besser als wir glauben. Wohlstand für alle, Reinbek 2006.
- Bohdal, U.:** Entsendungsmanagement im Wandel, Studie im Auftrag der Human Capital Advisory Services Deloitte Consulting GmbH, Frankfurt 2009.
- Borchert, M.:** Außenwirtschaftslehre. Theorie und Politik, 7. Auflage, Wiesbaden 2001.
- Brenner H. / Fuchs, B.:** Exportieren leicht gemacht. 44 Checklisten weisen den Weg, Köln 2003.

Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e. V. (BGA):

Konjunktur 2010 zieht kräftig an. [http://www.bgaonline.de/50.html?&tx_ttnews\[tt_news\]=142&tx_ttnews\[backPid\]=47&cHash=7b406befc9](http://www.bgaonline.de/50.html?&tx_ttnews[tt_news]=142&tx_ttnews[backPid]=47&cHash=7b406befc9), zuletzt abgerufen am 13.08.2010.

CDU/CSU/FDP: Wachstum. Bildung. Zusammenhalt. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und FDP, 17. Legislaturperiode, 2009. <http://www.cdu.de/doc/pdfc/091026-koalitionsvertrag-cducsu-fdp.pdf>, zuletzt abgerufen am 02.10.2010.

CDU/CSU/SPD: Gemeinsam für Deutschland. Mit Mut und Menschlichkeit. Koalitionsvertrag von CDU, CSU und SPD, Rheinbach 2005. <http://www.cducsu.de/upload/koavertrag0509.pdf>, zuletzt abgerufen am 02.10.2010.

Chambers, E. et al.: The War for Talent, in: The McKinsey Quarterly 3, 1998.

Deutsche Bundesbank: Zur Problematik internationaler Vergleiche und Direktinvestitionsströmen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 49. Jg., Nr. 5, Mai 1997, S. 79–86.

Dieckheuer, G.: Internationale Wirtschaftsbeziehungen, 5. Auflage, München 2001.

DIHK: Der deutsche Außenhandel, AHK-Experten-Index 2010/2011, Berlin 2010.

Dülfer, E.: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, München 1999.

Dunning, J. E.: Multinational Enterprises and the Global Economy, Workingham 1993.

Ermschel, U.: Einführung in das Internationale Marketing, in: Meier, H. / Roehr, S. (Hrsg.): Einführung in das Internationale Management, Herne / Berlin 2004, S. 89–114.

Fahy, J.: A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment, in: International Business Review, Volume 11, Issue 1, Februar 2002, S. 57–77.

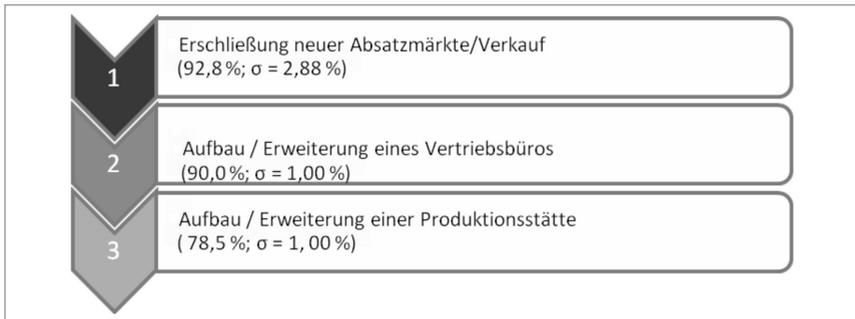
- Faix, W. G.:** Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung, in: Faix, W. G. / Schulten, A. / Keck, G. / Sailer, J. / Mezger, P.: Management von Wachstum und Globalisierung, Stuttgart 2006, S. 1–42.
- Faix, W. G. / Keck, G. / Kisgen, S. / Mezger, P. / Sailer, J. / Schulten, A. (Hrsg.):** Management von Wachstum und Globalisierung, Band 3, Stuttgart 2008.
- Faix, W. G. / Kisgen, S. / Lau, A. / Schulten, A. / Zywiets, T.:** Praxishandbuch Außenwirtschaft, Wiesbaden 2006.
- Faix W. G. / Laier, A.:** Soziale Kompetenz. Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg, Wiesbaden 1991.
- Faix, W. G. / Mergenthaler, J.:** War for Talents, in: Faix, Werner G. / Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 13–77.
- Faix, W. G. / Zywiets, T. / Schulten, A. / Taboré-Straub, S.:** Going International – Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven, Stuttgart 2003.
- Glowik, M. / Smyczek, S.:** Erfolgs- und Risikofaktoren von Auslandsdirektinvestitionen in Polen. Eine empirische Studie über das Investitionsverhalten deutscher Unternehmen, in: TH Wildau [FH], Wissenschaftliche Beiträge 2009 | 2010.
- Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut (HWWI):** Schuldenkrise dämpft Konjunkturerholung, Pressemitteilung Juni 2010. http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Mediencenter/Pressemitteilungen/2010_Pressemitteilungen/2010-06-15_Pressemitteilung_Konjunktur.pdf, zuletzt abgerufen am 13.08.2010.
- Hornig, F. / Jung, A.:** Der Markt hat kein Herz. Gespräch mit US-Ökonom Paul A. Samuelson, in: Spiegel Special: Globalisierung. Die Neue Welt, Nr. 7 / 2005, S. 150–153.
- IfM:** Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand, Bonn 2007, <http://www.ifm-bonn.de/assets/documents/IfM-Materialien-171.pdf>.
- IHK Berlin:** Wachstumspotenzial in Lateinamerika, Berlin 2010.

- International Monetary Fund (IMF):** World Economic Outlook, April 2006. Globalization and Inflation, Washington D. C. 2006.
- Jahrmann, F.-U.:** Außenhandel, 11. Auflage, Ludwigshafen 2004.
- Kabst, R.:** Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. Schriftenreihe Empirische Personal- und Organisationsforschung, Band 24, Mering 2004.
- Kessler, W.:** Gesellschaften unter Globalisierungsdruck, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Globalisierung, Informationen zu politischen Bildung, Nr. 280 / 2003, S. 27–33.
- Krugman, Paul R.:** What do Undergrads Need to Know About Trade?, in: American Economic Review, 83. Jg., Nr. 2; 1993, S. 23–26.
- Krugman, P. R. / Obstfeld, M.:** Internationale Wirtschaft. Theorie und Politik der Außenwirtschaft, 6. Auflage, München 2004.
- Kutschker, M. / Schmid, S.:** Internationales Management, 4. Auflage, München 2005.
- Lau, A. / Zywiets, T. / Faix, W. G.:** Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven, Stuttgart 2005.
- Lau, A.:** Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft. Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2006, Berlin 2006.
- Lau, A.:** Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft. Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2007, Berlin 2007.
- Lau, A.:** Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft. Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2008, Bonn 2008.
- Lau, A.:** Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft. Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2009, Meckesheim 2009.

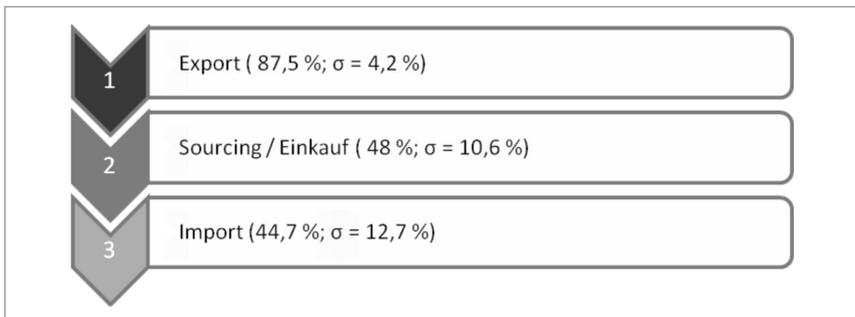
- Mai, C.:** Der Arbeitsmarkt im Zeichen der Finanz- und Wirtschaftskrise; in: Statistisches Bundesamt: Wirtschaft und Statistik 3/2010, Wiesbaden 2010, S. 237–247.
- Meier, H.:** Internationales Personalmanagement, in: Meier, H./Roehr, S. (Hrsg.): Einführung in das Internationale Management, Herne/Berlin 2004, S. 203–230.
- Müller, S./Kornmeier, M.:** Motive und Unternehmensziele als Einflussfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 99–130.
- Neubert, M.:** Internationale Markterschließung. Vier Schritte zum Aufbau neuer Auslandsmärkte, Landsberg am Lech 2006.
- Niermeyer, R.:** Kriterien der Personalauswahl, in: Gerhard und Lore Kienbaum Stiftung/Gutmann, J./Kabst, R. (Hrsg.): Internationalisierung im Mittelstand. Chancen – Risiken – Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2000, S. 327–343.
- Nöcker, R.:** Internationalisierung als Wettbewerbsstrategie, Hamburg 2001.
- Oldag, A.:** Global integriert, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 143, 24./25. Juni 2006, S. 19.
- Ricardo, D.:** On the Principles of Political Economy and Taxation, 3. Auflage, London 1821.
- Rominger, B.:** Battle for Competencies – Kompetenzträger rekrutieren und auswählen im War for Talents, in: Faix, W. G./Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 219–262.
- Rose, K./Sauernheimer, K.:** Theorie der Außenwirtschaft, 13. Auflage, München 1999.
- Rose, G./Treier, V.:** FuE-Verlagerung. Innovationsstandort Deutschland auf dem Prüfstand. DIHK-Studie auf Basis einer Unternehmensbefragung durch die Industrie- und Handelskammern, Berlin 2005.

- Scharrer, J.:** Internationalisierung und Länderselektion. Eine empirische Analyse mittelständischer Unternehmen in Bayern, München 2000.
- Schumpeter, J. A.:** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 9. Auflage, unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Auflage, Berlin 1997.
- Siebert, H.:** Außenwirtschaft, 7. Auflage, Stuttgart 2000.
- Smith, A.:** Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen. Aus dem Englischen übertragen und mit einer Würdigung von Horst Claus Recktenwald, München 1999.
- Statistisches Bundesamt:** Entwicklung des deutschen Außenhandels.
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Grafiken/Aussenhandel/Diagramme/Entwicklung,templateId=renderPrint.psml>, zuletzt abgerufen am 09.04.2011.
- Statistisches Bundesamt (2010):** Entwicklung des Außenhandels nach den wichtigsten Exportländern. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Grafiken/Informationsgesellschaft/Diagramme/EntwicklungExport.psml>, zuletzt abgerufen am 03.07.2010.
- Süddeutsche Zeitung:** Export-Krise – Was war das? <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/deutschland-export-krise-war-das-was-1.971841>, zuletzt abgerufen am 03.07.2010.
- Tietje, C.:** Einführung, in: WTO. Welthandelsorganisation, 2. Auflage, München 2003, S. IX–XXI.
- Welge, M. / Holtbrügge, D.:** Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien, 3. Auflage, Stuttgart 2003.
- Wernerfelt, B.:** A resource-based view of the firm, in: Strategic Management Journal, 5/1984, S. 272–280.
- WTO. World Trade Organization:** <http://www.wto.org>.

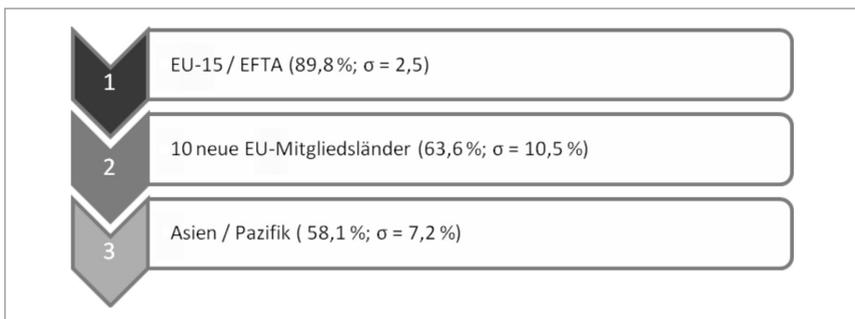
Anhang – Top 3



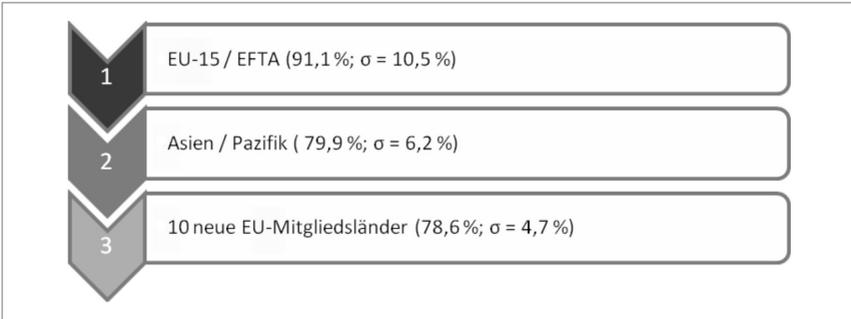
Top 3 Gründe für das Auslandsengagement.



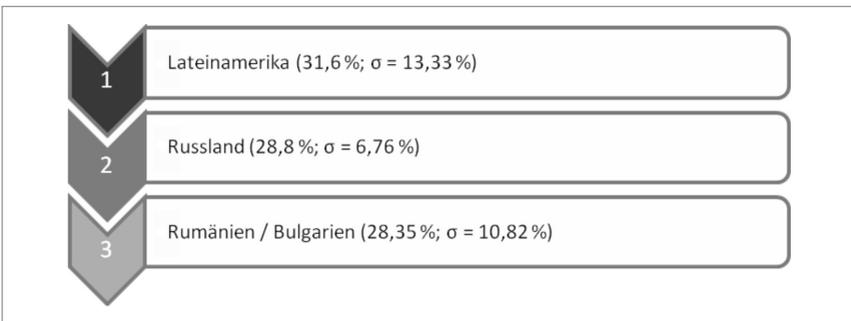
Top 3 Formen des Auslandsengagements.



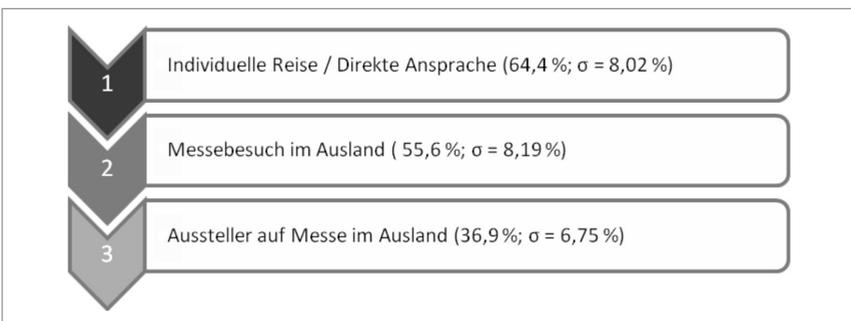
Top 3 Zielregionen.



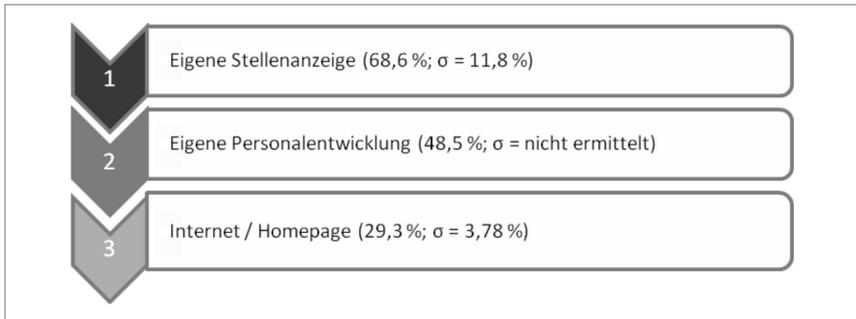
Top 3 Zielregionen mit dem größten Erfolg.



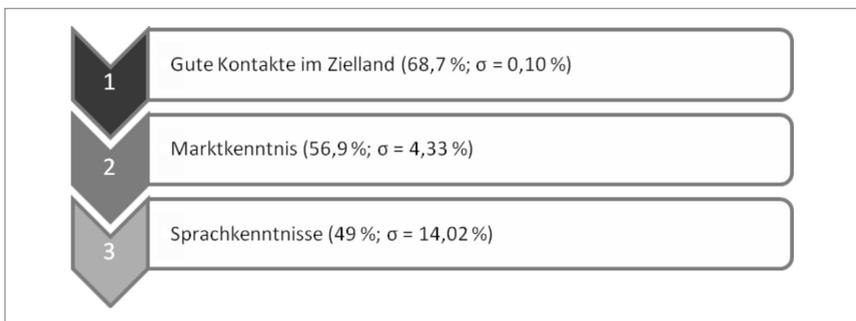
Top 3 Dynamik der Geschäftsentwicklung (Saldo aus der Differenz von der Einschätzung der zukünftigen Geschäftsperspektive abzüglich der Bewertung der aktuellen Geschäftssituation).



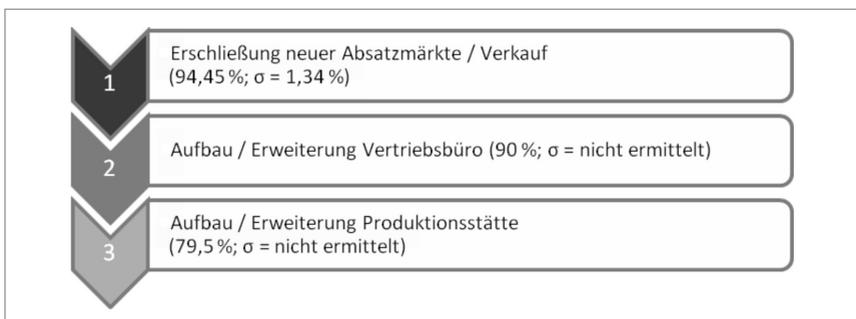
Top 3 Methoden der Markterkundung.



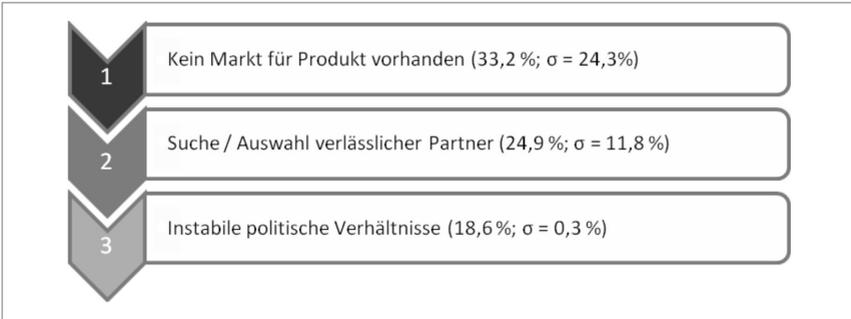
Top 3 Wege der Mitarbeitersuche.



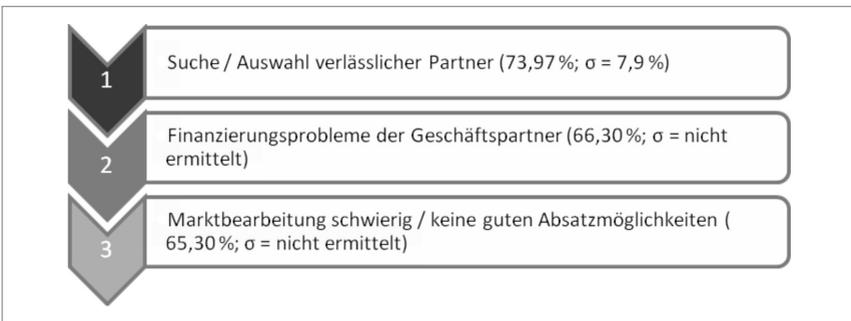
Top 3 wichtige Eigenschaften der General Manager.



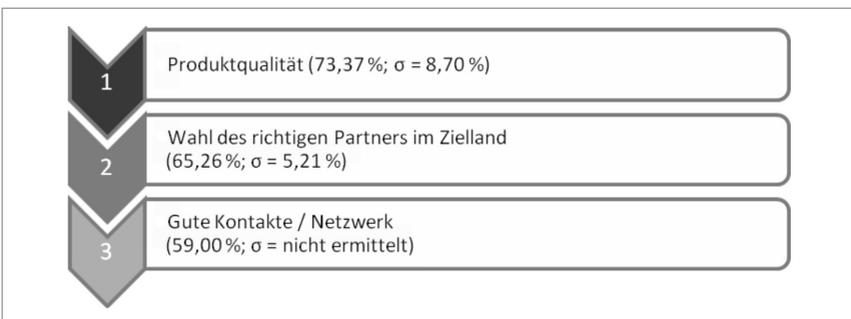
Top 3 Gründe für Auslandsinvestitionen.



Top 3 K.-o.- Kriterien.



Top 3 Hindernisse.



Top 3 Erfolgsfaktoren.

Über die Autoren



Prof. Dr. Werner G. Faix (geb. 1951 in Gärtringen/Württemberg) gründete 1993 die Steinbeis-Akademie für Unternehmensführung. Seit 1999 hat er den Lehrstuhl für Unternehmens- und Personalführung an der Steinbeis-Hochschule Berlin inne. Er ist Gründer, geschäftsführender Direktor und Gesellschafter der School of International Business and Entrepreneurship

GmbH (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin mit derzeit zwölf Transfer-Instituten und über 1.000 Studierenden in Master-Projekt-Kompetenz-Studiengängen im Bereich Management und Law. Zusätzlich ist er geschäftsführender Gesellschafter der SAPHIR Holding GmbH, einem Unternehmen der Steinbeis-Hochschule Berlin im Steinbeis-Verbund.

Nach seinem Chemie-Ingenieur-Studium an der Fachhochschule Aalen, das er 1973 als Dipl.-Ing. (FH) abschloss, studierte er Chemie und Biochemie an der Universität Ulm und promovierte 1981 zum Dr. rer. nat. auf dem Gebiet der Reinstoff-Forschung/Spurenanalytik in Kooperation mit dem Max-Planck-Institut für Metallforschung und dem Kernforschungszentrum Karlsruhe. An der Universität Ulm war er als wissenschaftlicher Angestellter und Strahlenschutzbeauftragter tätig. Von 1982 bis 1995 arbeitete er bei der IBM Deutschland als Manager in verschiedenen Bildungs-, Personalentwicklungsfunktionen, zuletzt als Direktor der IBM Bildungsgesellschaft. Er war Lehrbeauftragter an der Universität Stuttgart, der Freien Universität Berlin und der Universität Heidelberg sowie von 1996 bis 1999 stellvertretender Leiter des Zentrums MBA der Donau-Universität Krems in Österreich. Seine umfangreiche Publikations- und Vortragstätigkeit in den Bereichen Spurenanalytik, Halbleitertechnologie, Technologiemanagement, Unternehmensführung, Außenwirtschaft, Führungskräfteentwicklung, Entrepreneurship und Personale Entwicklung runden seine Laufbahn ab.



Dipl.-Reg. Stefanie Kisgen, MBA (geb. 1979) studierte Diplom-Regionalwissenschaften China an den Universitäten Köln und Nanjing/China. Nach Etappen in Industrie und Politik in Form von Praktika bei der BO-MAG GmbH sowie im Bayerischen Wirtschaftsministerium absolvierte sie an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) berufsintegriert das Aufbaustudium zum MBA.

Während dieser Zeit hat sie das Programm Master of Science (MSc) in International Management an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin aufgebaut.

Seit 2008 ist sie Direktorin des Steinbeis-Transferinstitutes (STI) International Management an der SIBE und damit als Programmleiterin verantwortlich für die Studienprogramme Master of Science in International Management (M.Sc.) und Master of Science in Innovation and Technology Management (M.Sc. ITM). Seit 2013 ist sie darüber hinaus Direktorin des STI Law School der SIBE, das die Studienprogramme Master of Laws (LL.M.) in International Business Law sowie Master of Laws (LL.M.) in Jurisdiction umfasst.

Sie veröffentlichte Publikationen in den Bereichen chinesisches und internationales Recht, Außenwirtschaft, internationales Management sowie Kompetenzmanagement.



Simone Heilmann, B.Sc. (geb. 1984) studierte an der Hochschule Pforzheim und schloss ihr Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre im April 2010 ab.

Während ihres Studiums absolvierte sie mehrmonatige Praktika bei der Sparkasse Rhein Neckar Nord in Mannheim sowie bei der Deutschen Lufthansa AG in Frankfurt. Daneben war sie an der Hochschule als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig. Ihre Abschlussarbeit zum Thema »Social Media im Personalrecruiting« schrieb sie in Zusammenarbeit mit der Schenker Deutschland AG in Kelsterbach.

Im Anschluss arbeitete sie am Forschungsprojekt der Steinbeis-Hochschule Berlin zum Thema Globalisierungsmanagement deutscher Unternehmen mit. Seit Oktober 2010 studiert sie im Studiengang M.Sc. International Economics and Economic Policy an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main.

Bereits in der Steinbeis-Edition erschienen:



Innovationen: der volkswirtschaftliche Wachstumsmotor

Eine Metastudie über die Innovationsfähigkeit und -tätigkeit einiger ausgewählter Volkswirtschaften

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)
Jens Mergenthaler, Werner G. Faix

ISBN 978-3-943356-28-1
Kostenfreie Publikation

Die Welt von heute ist sehr viel dynamischer, ungewisser, komplexer und strukturell anders. In einer Welt, die ständig auf dem Sprung ist – ja sich zeitweilig sogar am Rande des Chaos befindet –, müssen auch Volkswirtschaften und Unternehmen ständig darauf gefasst sein, selbst einen evolutionären oder gar revolutionären Entwicklungssprung zu wagen. Die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Innovation, das heißt das Können und Wollen Neues wertschöpfende und damit auch wertschöpfende Wirklichkeit werden zu lassen – das ist es, was über das Schicksal sowohl von Volkswirtschaften wie auch von Unternehmen entscheidet.

Eine Innovation bezeichnet nach Joseph A. Schumpeter jenes mitunter radikale (Um-)Gestalten eines Bestehenden, jener von Schumpeter so genannte „Prozess der schöpferischen Zerstörung“, der Neues erschafft, indem er Bisheriges aus der Welt wegschafft. Und es war Schumpeter, der konstatierte, wie Volkswirtschaften und Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern und ausbauen können: „Der Gewinn ist der Lohn für das Ergreifen des Vorteils beim Wandel.“

In der vorliegenden Arbeit sollen einige ausgewählte Volkswirtschaften (Deutschland, Schweiz, USA, Brasilien und China) dahingehend untersucht werden, inwiefern sie fähig und willens sind, den Vorteil, der sich im Moment des Wandels einstellt, zu ergreifen und festzuhalten.

Der Außenhandel prägt und bestimmt unzweifelhaft die deutsche Wirtschaft: Zum einen ist Deutschlands „Geschäftsmodell“ wie kaum ein anderes Land im höchsten Maße exportorientiert und damit auch exportabhängig. Als ein rohstoffarmes Land ist Deutschland zum anderen auf Importe angewiesen. Als eine sowohl vom Export wie auch vom Import abhängige Volkswirtschaft lautet daher nicht überraschend eine existenzielle Frage für beinahe die gesamte deutsche Wirtschaft: Wie geht Außenhandel?

Genau diese Frage versucht die alljährliche Studie „Going International“ der DIHK zu beantworten. Ziel dieser Studie ist es, die Erfolgsfaktoren für den Außenhandel aufzuzeigen. Die Studie wurde im Jahr 2003 zum ersten Male aufgelegt – heute, genau zehn Jahre danach, ist es Zeit für ein (Zwischen-)Resümee.

In der vorliegenden Arbeit wurden die Ergebnisse aller bisherigen Going Global-Studien noch einmal herangezogen und die entscheidende Frage gestellt: Was ist die Quintessenz aus allen bisherigen Studien, d.h. gibt es Erfolgsfaktoren des Außenhandels, die sich als beständig erwiesen haben – auch und gerade in unbeständigen Zeiten wie diesen?

ISBN 978-3-943356-75-5



www.steinbeis-edition.de



Steinbeis-Edition