

Going International

Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft

Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven



Werner G. Faix, Tassilo Zywietz
Annette Schulten, Sylvie Taboré-Straub

Going International

Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft

Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven

Werner G. Faix, Tassilo Zywietz, Annette Schulten, Sylvie Taboré-Straub

Unter Mitarbeit von:

Friederike Ehrke, Georg Müller, Konstantin zu Dohna



Industrie- und Handelskammer
Region Stuttgart



STEINBEIS - HOCHSCHULE BERLIN

Transfer-Institut Business Administration
and International Entrepreneurship

Herausgeber Industrie- und Handelskammer
Region Stuttgart
Jägerstr. 30, 70174 Stuttgart
Postfach 10 24 44, 70020 Stuttgart
Telefon 0711 2005-0
Telefax 0711 2005-354
www.stuttgart.ihk.de
info@stuttgart.ihk.de

Steinbeis-Hochschule Berlin
Transferinstitut Business
Administration und
International Entrepreneurship
Benzstraße 33, 71083 Herrenberg
Telefon 07032 9458-0
Telefax 07032 9458-58
www.steinbeis-mba.de
info@steinbeis-mba.de

Autoren Werner G. Faix, Tassilo Zywietz,
Annette Schulten, Sylvie Taboré-Straub,
Friederike Ehrke, Georg Müller,
Konstantin zu Dohna

Copyright © 2003 by Steinbeis-Edition Stuttgart und der
Industrie- und Handelskammer Region
Stuttgart. 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.

Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt
erarbeitet und zusammengestellt. Für die
Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts
sowie für zwischenzeitliche Änderungen
übernehmen die Steinbeis-Edition und die
Industrie- und Handelskammer Region
Stuttgart keine Gewähr.

Preis 15,- Euro

Printed in Germany

ISBN 3-9808292-4-3

Vorwort

Erfolg auf internationalen Märkten ist für die Wirtschaft in Baden-Württemberg und ihrer Beschäftigten unverzichtbarer Bestandteil ihrer Zukunftsstrategie. Fast 90 Prozent der für die vorliegende Studie befragten Unternehmen behaupten sich im internationalen Wettbewerb, ein Vorteil gegenüber jenen Betrieben, die sich allein auf den deutschen Markt konzentrieren oder sich konzentrieren müssen. Die Devise für die Betriebe kann im Rahmen ihrer Möglichkeiten nur lauten: „Go International“!

Der internationale Warenhandel ist für die Unternehmen der Region Stuttgart traditionell von hoher Bedeutung. Über 50 Prozent des Umsatzes erwirtschaften die Industrieunternehmen im Export, die Gesamtwirtschaft in der Region Stuttgart erreicht immerhin eine Quote von 20 Prozent. Deutschland ist als Vize-Exportweltmeister in hohem Maße von der Entwicklung der weltweiten Geschäfte abhängig. Auch zukünftig werden nach den Planungen der Unternehmen die Umsatzanteile aus dem Auslandsgeschäft deutlich zunehmen. Die Auslandsnachfrage hat sich in den vergangenen Jahren im Gegensatz zur Inlandsnachfrage weiter positiv entwickelt.

Die Globalisierung trägt schon seit vielen Jahren wesentlich zu Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand bei. Durch die fortlaufenden Aktivitäten der Welthandelsorganisation (WTO) und durch die Erweiterung der Europäischen Union eröffnen sich weitere Absatzmärkte und es ergeben sich damit auch in Zukunft weitere Chancen für die Unternehmen.

Die vorliegende Broschüre soll als Leitfaden dienen. Erfahrene Unternehmen im Auslandsgeschäft aber auch Newcomer sollen in knapper und übersichtlicher Form Empfehlungen für ihre Arbeit und für die Vorgehensweise beim Auf- und Ausbau des Auslandsengagements finden mit Fokus auf die Erfolgsfaktoren – aus der Praxis – für die Praxis.

Die Kundenanforderungen auf der ganzen Welt nehmen zu und unabhängig von der Größe des Unternehmens müssen gerade im Auslandsgeschäft schnelle und nachhaltige Entscheidungen getroffen werden. Nutzen Sie diesen Leitfaden, um von den positiven Erfahrungen anderer Unternehmen zu profitieren und um Fehler, gerade bei der Markterschließung, zu vermeiden. Machen Sie Ihr Unternehmen "Fit für den Weltmarkt" – unsere Organisationen und unsere Mitarbeiter unterstützen Sie dabei gerne.



Dr. Günter Baumann
Präsident IHK Region Stuttgart



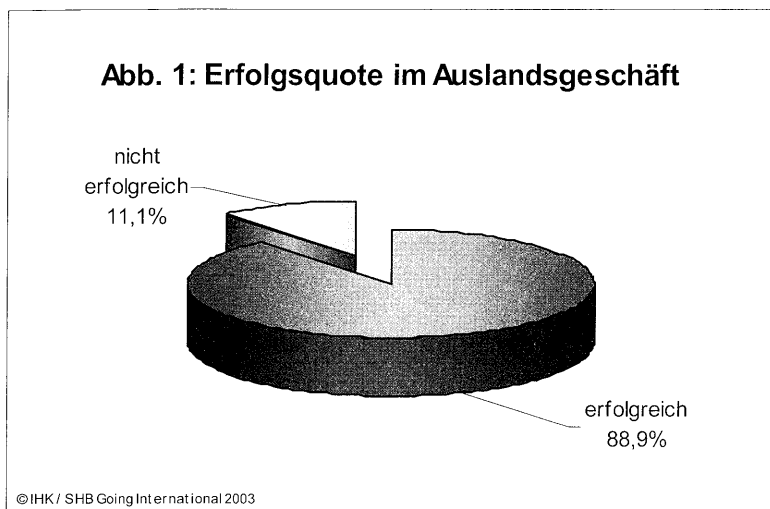
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Johann Löhn
Vorstandsvorsitzender Steinbeis-Stiftung
Regierungsbeauftragter für Technologietransfer
Präsident Steinbeis-Hochschule Berlin

Vorwort

Einleitung	7
1. Motivation zum Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen	14
2. Zielregionen des Auslandsengagements	19
3. Strategie und Präferenzen der Auslandsaktivitäten	27
3.1 Formen des Auslandsengagements	27
3.2 Präferenzen der Markterkundung	29
3.3 Produktpolitik auf Auslandsmärkten	31
3.4 Personalpolitik für das Auslandsgeschäft	33
3.5 Investitionen und finanzielle Verflechtungen	41
3.6 Importanteile	49
3.7 Forschung und Entwicklung im Ausland	50
3.8 Förderung und institutionelle Unterstützung	52
3.9 Probleme beim internationalen Geschäftsaufbau	55
4. Der Weg zum Erfolg	61
4.1 Die Basis	61
4.2 Der Erfolg in den Regionen und der Erfolg der Aktivitäten	63
4.4 Erfolgsfaktoren	66
5. Fazit - Perspektiven	72
6. Anhang	76
6.1 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	76
6.2 Außenwirtschaftsinformationen im Internet	78
6.3 Warenhandel und Kapitalverflechtung der Bundesrepublik Deutschland und des Landes Baden-Württemberg mit dem Ausland	79
6.4 Leistungen der IHK Region Stuttgart und der Steinbeis-Hochschule Berlin	80

Einleitung

Ziel der vorliegenden Studie ist es, Ihnen einen Leitfaden zum Auf- und Ausbau Ihrer internationalen Geschäftsbeziehungen an die Hand zu geben. Die Ratschläge basieren hierbei nicht auf theoretischen Konstrukten, sondern auf den Erfahrungen einer Vielzahl von Unternehmen, die bereits im Auslandsgeschäft aktiv sind – und zwar in hohem Maße erfolgreich aktiv.



Die in Abbildung 1 dargestellte Erfolgsquote stützt sich auf die von der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (IHK) und der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) durchgeführte Befragung von circa 4800 Unternehmen aus der Region Stuttgart. Knapp 90 Prozent der auslandsbezogenen Aktivitä-

ten der Unternehmen wurden als „erfolgreich“ bezeichnet. Diese Zahl verdeutlicht eindrucksvoll, dass sich das Engagement im Auslandsgeschäft lohnt. Dieses Ergebnis gewinnt dadurch noch zusätzlich an Gewicht, da es sich um Erfahrungen aus der langjährigen Praxis der befragten Unternehmen handelt. 71,4 Prozent der befragten Unternehmen sind schon seit mehr als fünf Jahren im Auslandsgeschäft aktiv. Der relativ große Anteil von knapp 30 Prozent an Unternehmen, die seit weniger als fünf Jahren im Auslandsgeschäft aktiv sind, macht aber auch deutlich, dass dieser Bereich in den letzten Jahren verstärkt an Bedeutung gewonnen hat. Die Erfahrungen dieser „Newcomer“ enthalten besondere Informationen für Unternehmen, die selbst erst den Einstieg ins Auslandsgeschäft planen. Die hohe Erfolgsquote sollte jedoch allen Mut machen.

Methodik

Aus der Firmendatenbank der IHK Region Stuttgart wurde eine Auswahl an Unternehmen getroffen, von denen bekannt ist, dass sie bereits internationale Geschäftsbeziehungen aufgebaut haben oder bei denen die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass sie im Auslandsgeschäft tätig sind. Die Auswahl ergab einen Cluster von insgesamt 4801 Mitgliedsunternehmen der IHK Region Stuttgart, die anhand eines 25 Fragen umfassenden Fragebogens zu ihren Erfahrungen im Auslandsgeschäft befragt wurden. Insgesamt antworteten 667 Unternehmen in schriftlicher Form auf die Frage-

Einleitung

bogenaktion. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 13,9 Prozent. Weiterhin wurden relevante Daten aus der IHK Konjunkturbefragung verwandt.

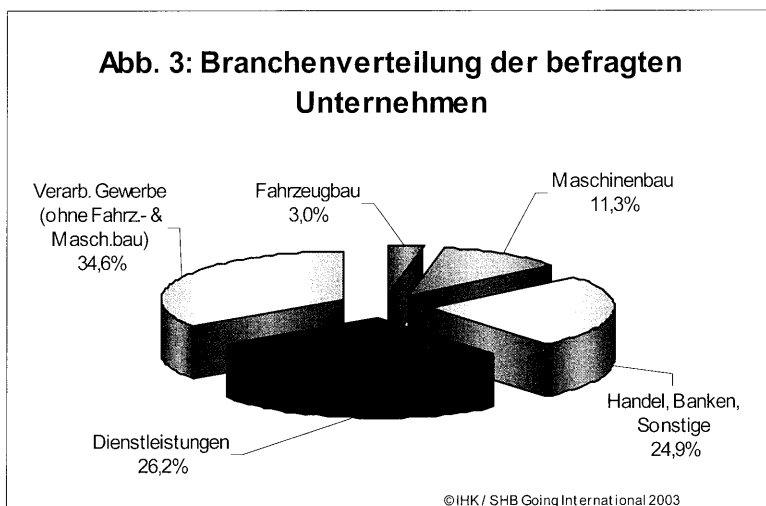
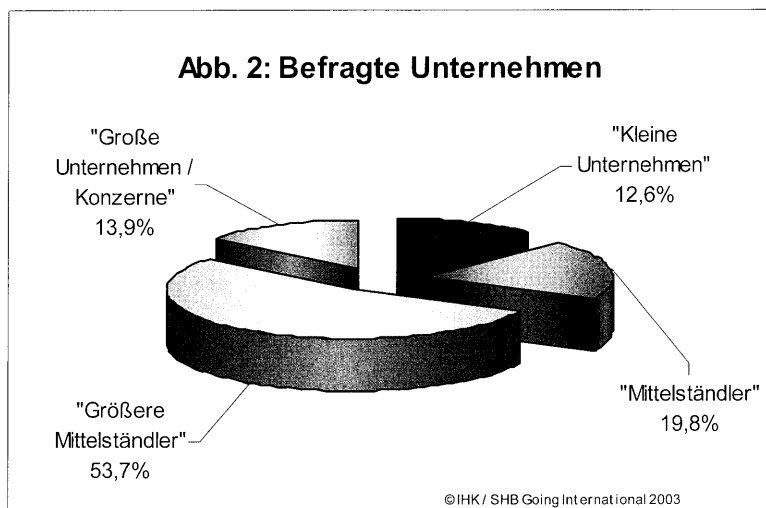
Unternehmensprofile

Die Betriebsgröße wurde anhand des Gesamtumsatz eines Unternehmens im Jahr 2002 festgelegt und daraus die folgenden Umsatzgrößenklassen gebildet:

Tab. 1: Unternehmensgröße nach Umsatzgrößenklassen

Bezeichnung	Umsatz im Jahr 2002
„kleine Unternehmen“	bis 500 Tsd. Euro
„Mittelständler“	500 Tsd. – 2,5 Mio. Euro
„größere Mittelständler“	2,5 – 50 Mio. Euro
„große Unternehmen/Konzerne“	mehr als 50 Mio. Euro

Auf Basis dieser Definition, ergibt sich für die befragten Unternehmen die in Abbildung 2 dargestellte Aufteilung. Die Aufteilung der befragten Unternehmen hinsichtlich



ihrer Branchenzugehörigkeit kann Abbildung 3 entnommen werden. Knapp die Hälfte der Unternehmen sind der Industrie zuzuordnen (48,9 Prozent). Im Detail bilden mit 34,6 Prozent die Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes (ohne Fahrzeugbau und Maschinenbau) die größte Gruppe. Gut jedes zehnte Unternehmen (11,3 Prozent) stammt aus der Maschinenbaubranche, genau drei Prozent der Unternehmen gehören zum Fahrzeugbau. Etwa ein Viertel der Daten (24,9 Prozent) stammt von Handelsunternehmen, Banken oder Unternehmen aus nicht spezifisch untersuchten Branchen.

Einleitung

Ebenfalls ein gutes Viertel der Daten (26,2 Prozent) stammt von Dienstleistungsunternehmen.

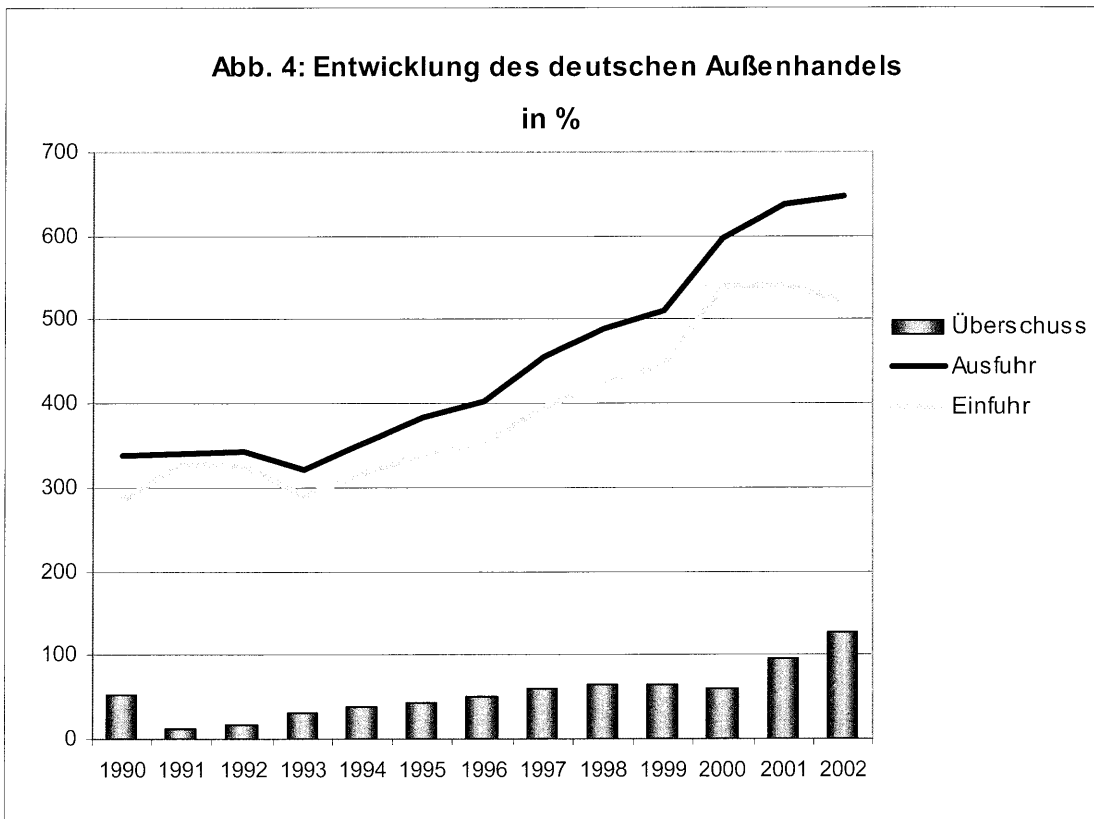
Das Auslandsgeschäft - Motor unserer Wirtschaft

Die Bundesrepublik ist international verflochten wie kaum eine andere Volkswirtschaft. Mittlerweile erzielen die Unternehmen etwa ein Drittel ihrer Umsätze durch Handel mit dem Ausland.

Tab. 2: Entwicklung des deutschen Außenhandels

Jahr	Ausfuhr (Mrd. €)	%	Einfuhr (Mrd. €)	%	Überschuss (Mrd. €)	%
1990	338,5		284,6		53,9	
1991	340,4	0,6	329,2	15,7	11,2	-79,2
1992	343,2	0,8	326,0	-1,0	17,2	53,6
1993	321,3	-6,4	289,7	-11,1	31,6	83,7
1994	353,1	9,9	315,5	8,9	37,6	19,0
1995	383,2	8,5	339,6	7,6	43,6	16,0
1996	403,4	5,3	353,0	3,9	50,4	15,6
1997	454,3	12,6	394,8	11,8	59,5	18,1
1998	488,4	7,5	423,5	7,3	64,9	9,1
1999	510,0	4,4	444,8	5,0	65,2	0,5
2000	597,5	17,2	538,3	21,0	59,2	-9,2
2001	638,3	6,8	542,8	0,8	95,5	61,3
2002	648,3	1,6	522,1	-3,8	126,2	32,2

Quelle: Statistisches Bundesamt



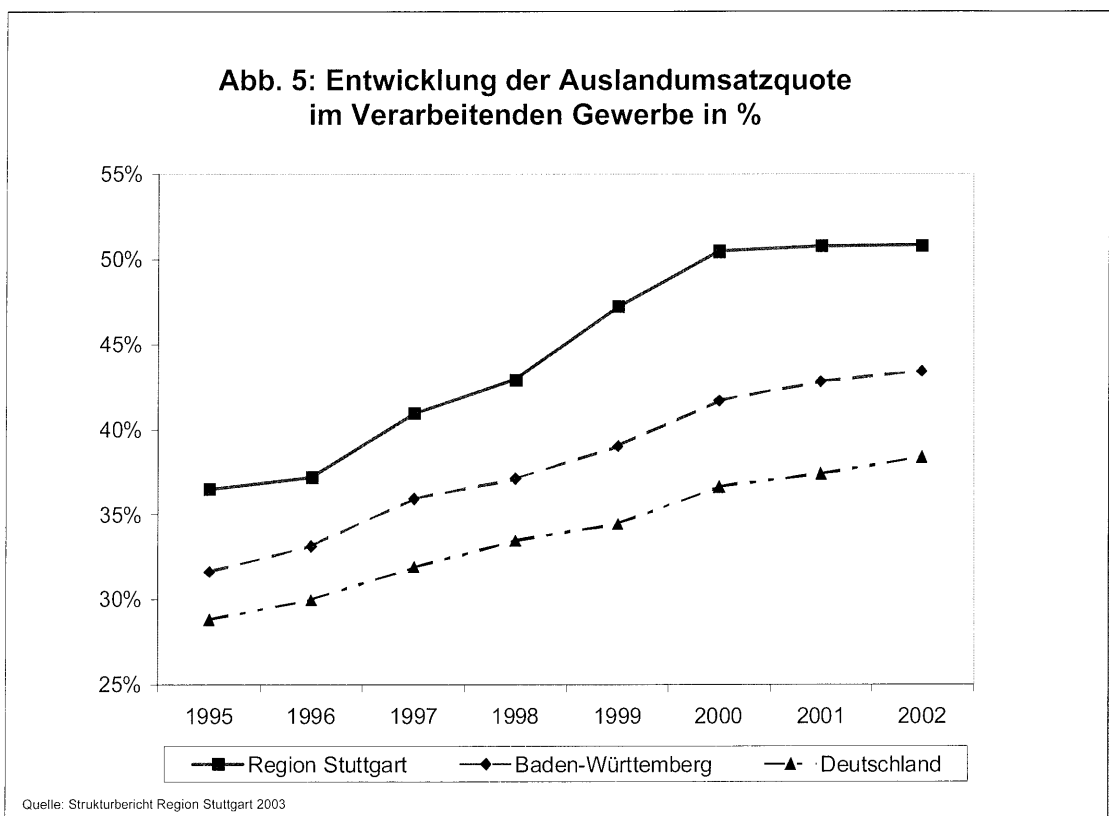
Einleitung

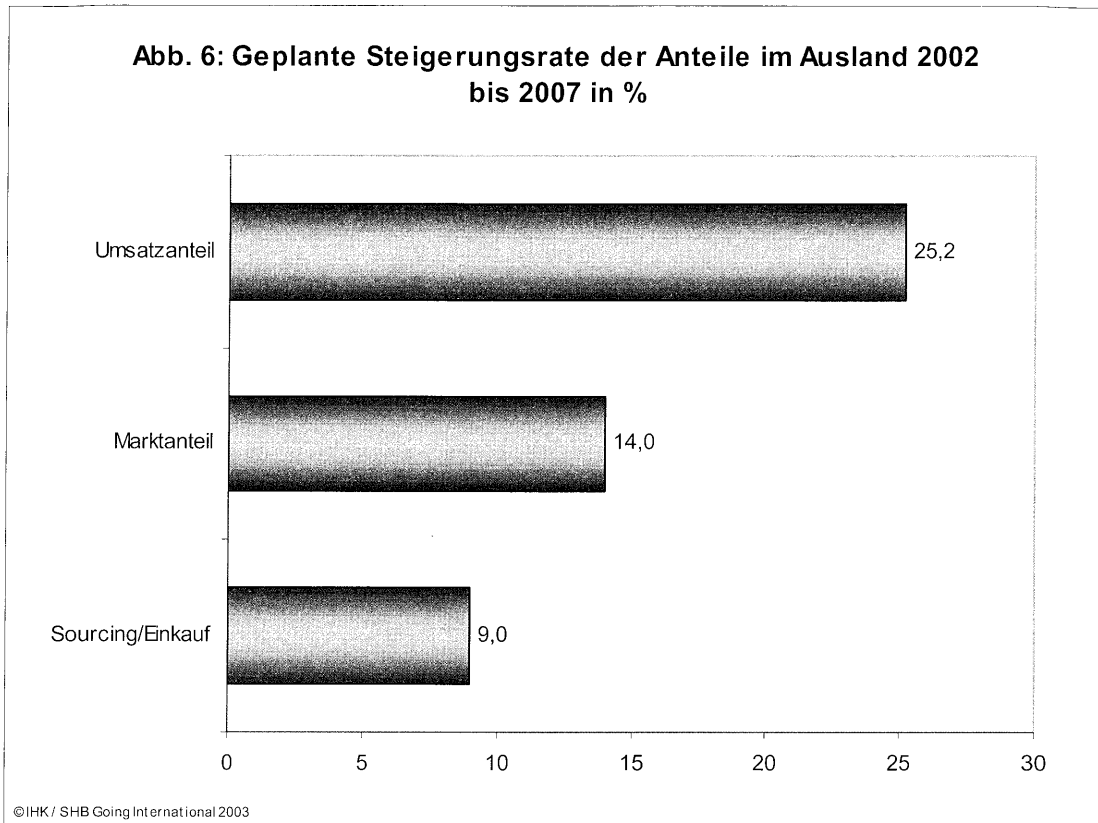
Im Durchschnitt 1990 bis 2001 wuchsen die Exporte jährlich um 5,9 Prozent. Das Jahr 2001 mit 6,8 Prozent lag noch über diesem Durchschnitt im Gegensatz zum letzten Jahr mit nur 1,6 Prozent Wachstum. Für das laufende Jahr rechnet der DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin) mit 2,0 Prozent. Dies ist auf die schlechte Weltkonjunktur und den Anstieg des Euro-Wechselkurs zurückzuführen. Im nächsten Jahr, die Wachstumsschätzung liegt bei 4,8 Prozent, soll der Exportaufschwung auf einer breiten Basis durch Impulse von den vereinigten Staaten, von Asien einschließlich Japans, von einigen westeuropäischen Ländern sowie von den Staaten des Nahen und Mittleren Ostens ausgehen.

Der Überschuss der deutschen Handelsbilanz dürfte bei einer Schätzung von 2,4 Prozent für 2003 und 4,2 Prozent für 2004 auf ein neues Rekordhoch von 137 Milliarden Euro steigen. Die Unternehmen in der Region Stuttgart tragen hierzu maßgeblich bei.

Entwicklung des Auslandsgeschäfts

Wie Abbildung 5 entnommen werden kann, nahm die Exporttätigkeit der Unternehmen der Region Stuttgart im Vergleich zur deutschen und baden-württembergischen Wirtschaft in den letzten acht Jahren überdurchschnittlich zu. Der Anteil des Auslandsumsatzes wuchs in der Region zwischen 1995 und 2002 um 39 Prozent (14 Prozentpunkte), in Baden-Württemberg um 37 Prozent (11 Prozentpunkte) und in Deutschland lediglich um 33 Prozent (9 Prozentpunkte).

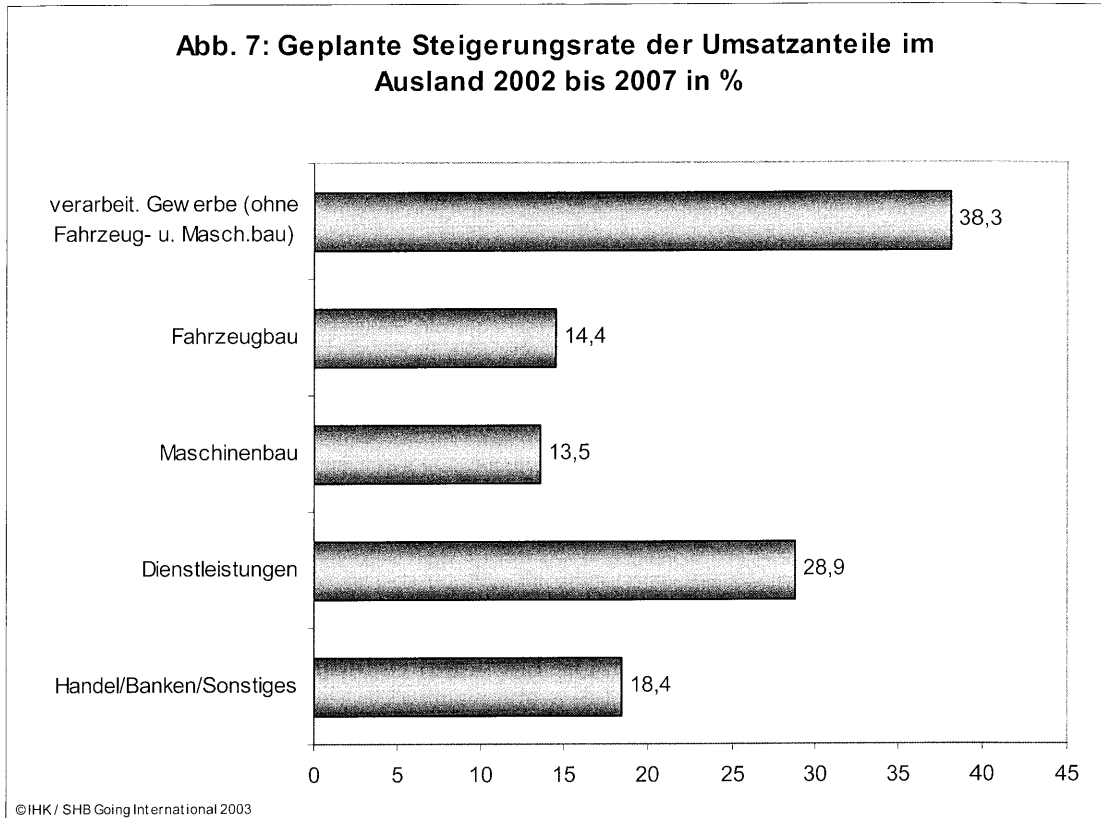




Dass die Zukunft der Unternehmen im Auslandsgeschäft gesehen wird, verdeutlichen auch die nachfolgenden Zahlen. Die befragten Unternehmen planen in den nächsten fünf Jahren eine deutliche Forcierung ihres Auslandsgeschäftes. So betrug im Jahr 2002 der Umsatzanteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz der Unternehmen durchschnittlich 39,3 Prozent. Bis 2007 ist eine Steigerung des Auslandsumsatzanteils auf durchschnittlich 49,2 Prozent angestrebt. Dies entspricht einer Steigerungsrate von über 25 Prozent in den nächsten fünf Jahren. Insbesondere Industrieunternehmen (ohne Fahrzeug- und Maschinenbau) planen eine Erhöhung ihres im Ausland erwirtschafteten Umsatzanteils von 29,9 Prozent im Jahr 2002 auf 41,2 Prozent im Jahr 2007, was einer Steigerungsrate von 38,3 Prozent entspricht. Unternehmen der Fahrzeug- und Maschinenbaubranche, die bereits heute über 50 Prozent ihres Umsatzes im Ausland erwirtschaften, streben bis zum Jahr 2007 eine weitere Erhöhung ihres Auslandsanteils am Gesamtumsatz auf nahezu 60 Prozent an. Auch die Dienstleistungsunternehmen, die traditionell eher auf den lokalen Markt orientiert sind, planen eine Steigerung ihres Auslandsanteils von 35 Prozent im Jahr 2002 auf 45,5 Prozent im Jahr 2007, was einer Steigerungsrate von fast 30 Prozent entspricht.

Der im Ausland erzielte Umsatz deutscher Unternehmen wird auch in Zukunft auf hohem Niveau steigen

Über alle Branchen hinweg ist ein deutlicher Ausbau des Auslandsgeschäftes geplant (vgl. Abb. 6). Die enorm hohe Erfolgsquote der befragten Unternehmen bei ihren Auslandsaktivitäten spricht für diese Entscheidung. Auch neue Freihandelsabkommen, die Erweiterung der Europäischen Union und Fortschritte der Transport- und Telekommunikationstechnologien begünstigen diese Entwicklung.



Aufbau der Studie

Im ersten Kapitel wird zunächst nach den Gründen für den Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen gefragt. Was motiviert die Unternehmen, sich im Auslandsgeschäft zu engagieren? Das zweite Kapitel bringt Klarheit in die Frage, wo die Unternehmen aktiv sind, welche Erfahrungen sie dort gemacht haben und in welche Regionen der Welt am häufigsten exportiert wird. Welche Regionen bieten sich an für die Investition in einen eigenen Produktionsstandort? Wie werden die Geschäftsbeziehungen zu einzelnen Ländern eingeschätzt? Welches sind die Zukunftsmärkte?

Das dritte und ausführlichste Kapitel führt anschließend durch alle Bereiche eines Unternehmens. Schon dieses Kapitel enthält wertvolle Hinweise darauf, welche Vorgehensweise am meisten Erfolg verspricht. Welche Strategien verfolgen die Unternehmen bei der Erschließung neuer Märkte? Welche Präferenzen haben sie hinsichtlich Einkauf, Personal, Produktion und Finanzierung? Welche Trends sind in

Einleitung

Forschung und Entwicklung festzustellen? Woher bekommen die Unternehmen Unterstützung? Mit welchen Problemen haben die Unternehmen zu kämpfen? Welches sind die häufigsten, welches die gravierendsten Probleme? Welche Fehler sollten vermieden werden?

Das vierte Kapitel schließlich weist in komprimierter und zusammenfassender Weise den Weg zum Erfolg. Was sind die Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft? Welche Stolpersteine sollten beachtet und aus dem Weg geräumt werden? Welche Länder sind am attraktivsten?

Die aus der Studie gewonnen empirischen Daten und Erkenntnisse sind sehr umfangreich – In dieser Broschüre werden die wesentlichen Ergebnisse vorgestellt. Für ergänzende Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Anfang 2004 wird eine weitere, vertiefende Publikation veröffentlicht.

1. Motivation zum Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen

Im innereuropäischen Vergleich liegt das Exportvolumen deutscher Unternehmen seit Jahren auf Platz eins. Was motivierte die befragten Unternehmen in den vergangenen Jahren zum Aufbau internationalen Geschäftsbeziehungen? Gehen deutsche Unternehmen nur wegen der niedrigeren Personalkosten ins Ausland oder gibt es andere Gründe? Und wie zufrieden sind die Unternehmen mit ihrem Auslandsengagement? Erfüllen sich die Erwartungen, die in den oft mühsamen Geschäftsaufbau in die Märkte außerhalb Deutschlands gesetzt werden?

Um dies herauszufinden wurde danach gefragt, welche Gründe die Unternehmen zum Auf- oder Ausbau internationaler Geschäftsbeziehungen bewegten und ob sich die Erwartungen, die sie damit verbanden, erfüllt haben. Dabei wurden sämtliche Arten des Auslandsengagements eingeschlossen. Die folgenden Daten sind also auf dem Hintergrund zu verstehen, dass fast 80 Prozent der Unternehmen im Export tätig sind und rund 51 Prozent Einkauf und Sourcing im Ausland betreiben. Die Gesamtzahl der im Ausland Tochtergesellschaften und/oder Joint Venture unterhaltenden Firmen beträgt in dieser Studie knapp 49 Prozent. Damit spielte bei der Beantwortung der Frage nach dem Grund zum Aufbau von internationalen Geschäftsbeziehungen das Auslandsengagement in Form von Produktionsstätten eine geringere Rolle als Einkauf und Vertrieb.

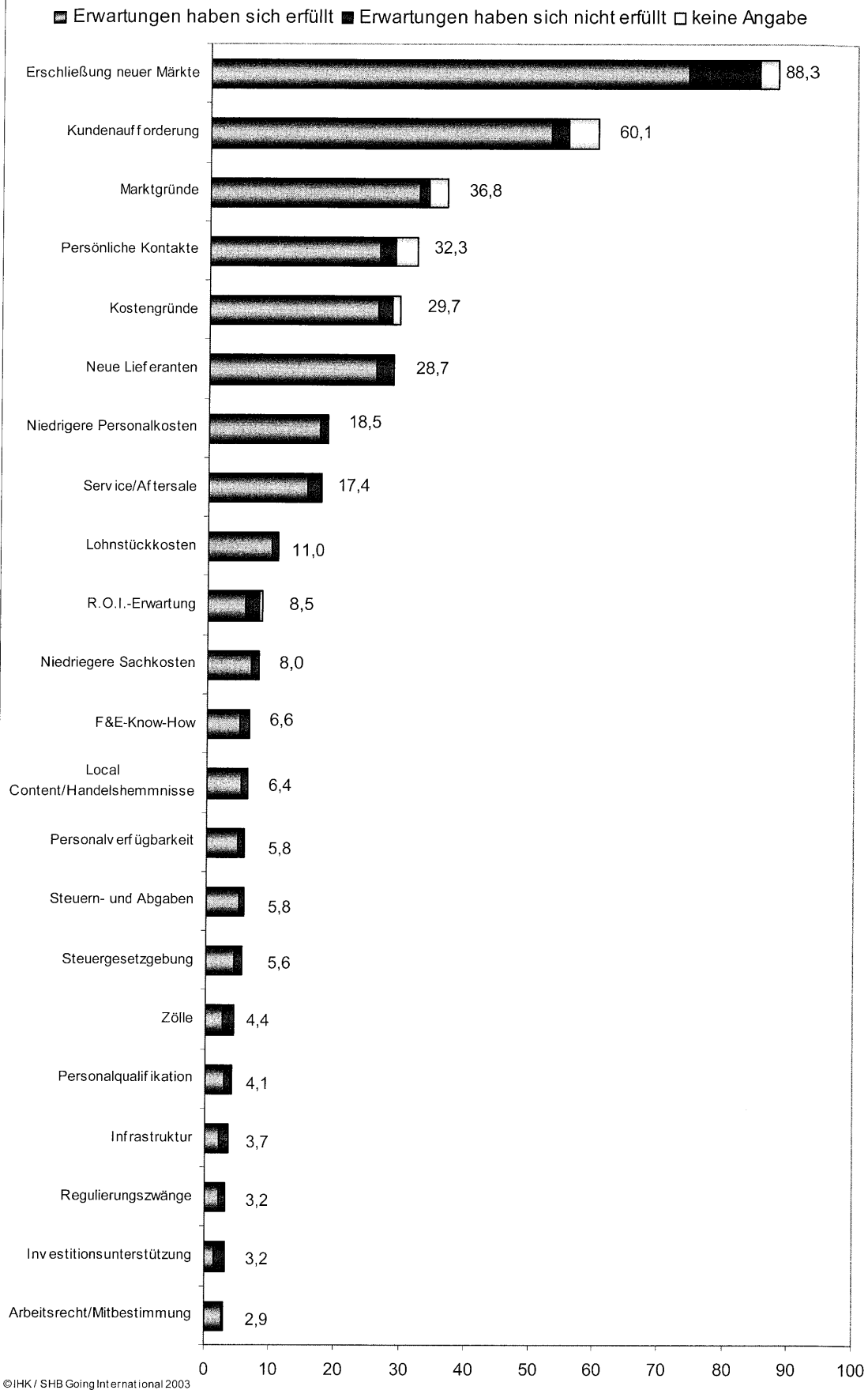
Gründe für das Auslandsengagement

88,3 Prozent der Unternehmen gaben die Erschließung neuer Märkte und das damit verbundene Unternehmenswachstum als Grund für Geschäftsaktivitäten im Ausland an. 66,1 Prozent aller Unternehmen wurden durch die Aufforderung eines Kunden motiviert, ihr Angebot auch auf ausländische Märkte auszudehnen.

Des weiteren veranlassten hauptsächlich Gründe, die den Markt betreffen, persönliche Kontakte, Kosten und die Lieferantensuche die befragten Unternehmen zum Auf- oder Auslandsgeschäft.

Viele Unternehmen versuchen etwa durch preisgünstigeren Einkauf im Ausland oder durch Produktion im Ausland ihre Kosten zu reduzieren. Unter den elf meistgenannten Gründen für ein Auslandsengagement wurde der Kostenaspekt insgesamt viermal genannt: Kostengründe, Personalkosten, Lohnstückkosten und niedrigere Sachkosten. Das Thema Arbeitsrecht/Mitbestimmung spielt nur eine geringe Rolle. Lediglich 2,9 Prozent der Befragten gaben dies als Grund für ein Auslandsengagement an. Damit wurde dieser Aspekt am seltensten genannt.

Abb. 8: Gründe für das Auslandsengagement in %



Motivation zum Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen

Differenziert man die Ergebnisse nach Branchen, so lassen sich Unterschiede zwischen den Branchen Maschinenbau, Fahrzeugbau und verarbeitendes Gewerbe (ohne Fahrzeug- und Maschinenbau) erkennen, von denen nur einige Wesentliche hier kurz dargestellt werden.

Für alle Branchen ist die Markterschließung der am häufigsten genannte Grund. Wobei insbesondere der Maschinenbau mit diesem Ziel Geschäftsbeziehungen zum Ausland aufbaute (96,8 Prozent der Firmen dieser Branche gaben diesen Grund an). Demgegenüber begannen 77,8 Prozent der Unternehmen aus dem Bereich des Fahrzeugbaus ein Auslandsengagement aus diesem Grund.

Branchenspezifische Unterschiede sind auch beim „Kundenwunsch“ als Motivation zu erkennen: 83,9 Prozent aller Maschinenbauer, 60 Prozent der Firmen aus dem verarbeitenden Gewerbe (ohne Fahrzeug- und Maschinenbau) und 44,4 Prozent der Unternehmen aus dem Fahrzeugbau nahmen einem Kundenwunsch folgend Geschäftsbeziehungen zum Ausland auf. Damit ist für die Industrie (ohne Fahrzeugbau) der Kundenwunsch der zweithäufigste Grund, um im Auslandsgeschäft aktiv zu werden.

Für die Unternehmen der Fahrzeugbaubranche ist der „Kundenwunsch“ hingegen nur der vierthäufigste Grund für ein Auslandsengagement. Häufiger wurden von diesen Unternehmen Kostengründe (66,7 Prozent) und neue Lieferanten (55,6 Prozent) angegeben; diese beiden Punkte wurden beim Maschinenbau wiederum erst an vierter Stelle (Kostengründe, 29 Prozent) und fünfter Stelle (neue Lieferanten, 16,1 Prozent) genannt.

Markterschließung, Export und Import und nicht die Verlagerung der Produktion stehen im Vordergrund für ein Engagement im Ausland.

Interessant ist nun, ob sich für die Firmen auch die Erwartungen erfüllt haben, die mit den unterschiedlichen Gründen für ein Auslandsgeschäft verbunden waren.

Zufriedenheit beim Auslandsengagement

Grundsätzlich zeigt die Umfrage, dass sich die Erwartungen, die zu einer Entscheidung für das Auslandsgeschäft führten, sich in hohem Maße erfüllt haben.

Von den 88,3 Prozent aller befragten Unternehmen, die mit dem Ziel der Markterschließung Geschäftsbeziehungen zum Ausland aufbauten, haben sich – branchenübergreifend – zu 86,9 Prozent die Erwartungen erfüllt.

Motivation zum Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen

Besonders zufrieden waren die befragten Unternehmen, wenn sie ein Engagement im Auslandsgeschäft aufgrund eines Kundenwunsches begannen. Für die 60,1 Prozent der Unternehmen, die diesen Grund nannten, liegt die Zufriedenheitsquote bei 95,2 Prozent.

Zu über 90 Prozent wurde auch ein Auslandsengagement aufgrund von Kostengründen, neuen Lieferanten, persönlichen/zufälligen Kontakten, Personalkosten, Lohnstückkosten, Marktgründen und Arbeitsrecht/Mitbestimmung positiv bewertet.

Die befragten Unternehmen konnten also im Ausland insbesondere erfolgreich neue Märkte erschließen, Unternehmenswachstum erreichen, neue Lieferanten aufbauen und Kosten sparen.

Vergleichsweise weniger zufrieden waren Unternehmen, wenn sie durch eine Investitionsunterstützung oder -förderung ein Auslandsengagement begannen. Hier erfüllten sich die Erwartungen lediglich für 46,2 Prozent der Unternehmen.

Diese Erfahrungen waren in allen Branchen sehr ähnlich. Das heißt, auch wenn die Gründe im Ausland aktiv zu werden zwischen den Branchen teilweise von unterschiedlicher Bedeutung sind, so sind die Unternehmen branchenübergreifend in der Regel zufrieden und erfolgreich mit ihrer Entscheidung. Die Hoffnungen, die sie in den internationalen Geschäftsaufbau steckten, erfüllten sich für die überwiegende Mehrheit.

Auslandsgeschäft schafft Erfolg.

Durch Globalisierungsaktivitäten deutscher Unternehmen werden in Deutschland mehr Arbeitsplätze geschaffen als eingespart.

Unternehmensentwicklung mit Auslandsgeschäft

Wie haben sich Umsatz, Gewinn und Personalbestand bei Unternehmen entwickelt, die im Ausland aktiv sind? Diese Frage wurde hinsichtlich der Unternehmensentwicklung sowohl im In- als auch Ausland seit Aufnahme des Auslandsgeschäfts untersucht.

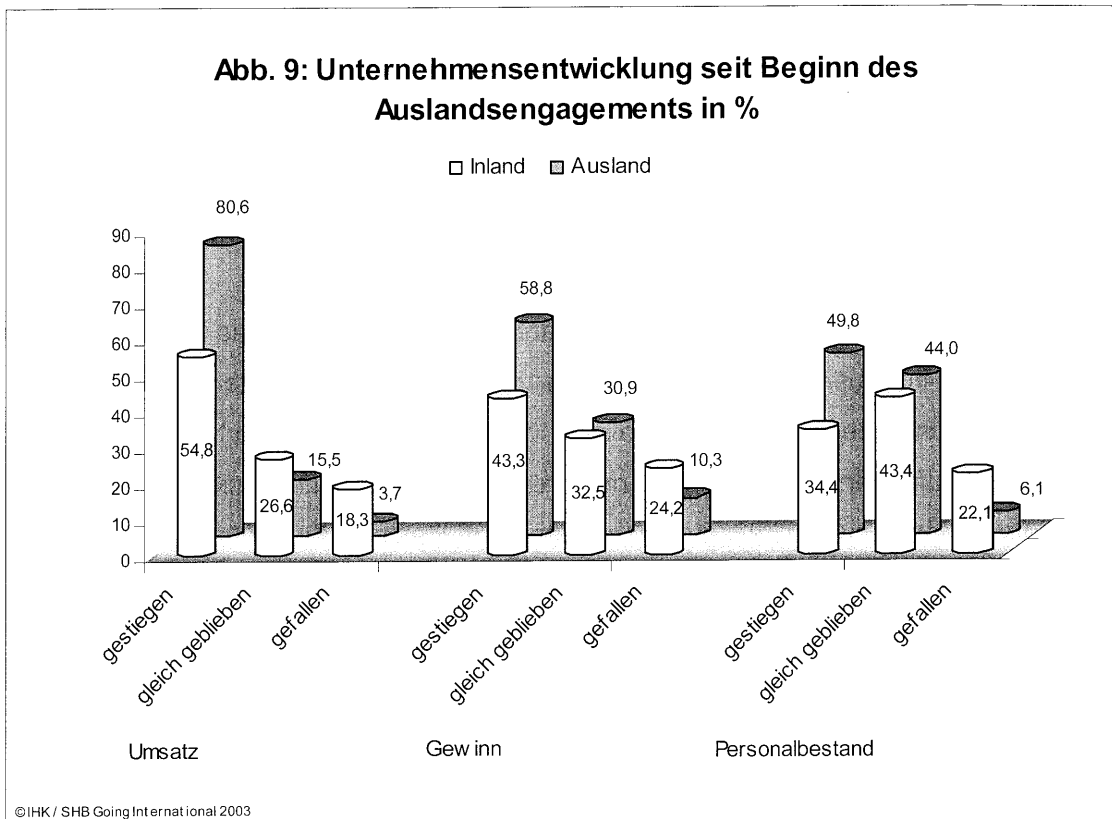


Abbildung 9 veranschaulicht, dass bei den befragten Unternehmen die Entwicklung im Ausland überaus positiv verlief. Besonders interessant ist jedoch das Ergebnis, dass rund 80 Prozent der befragten Unternehmen seit Beginn ihres internationalen Geschäftes ihren Umsatz, Gewinn und Personalbestand im Inland steigern oder zumindest auf gleichem Niveau halten konnten. Die Studie zeigt somit auf, dass Unternehmen, die im Auslandsgeschäft erfolgreich sind, auch im Inland erfolgreich sind. Und dies trifft nicht nur in Bezug auf Umsatz und Gewinn in Deutschland zu, sondern auch auf den Personalbestand in Deutschland.

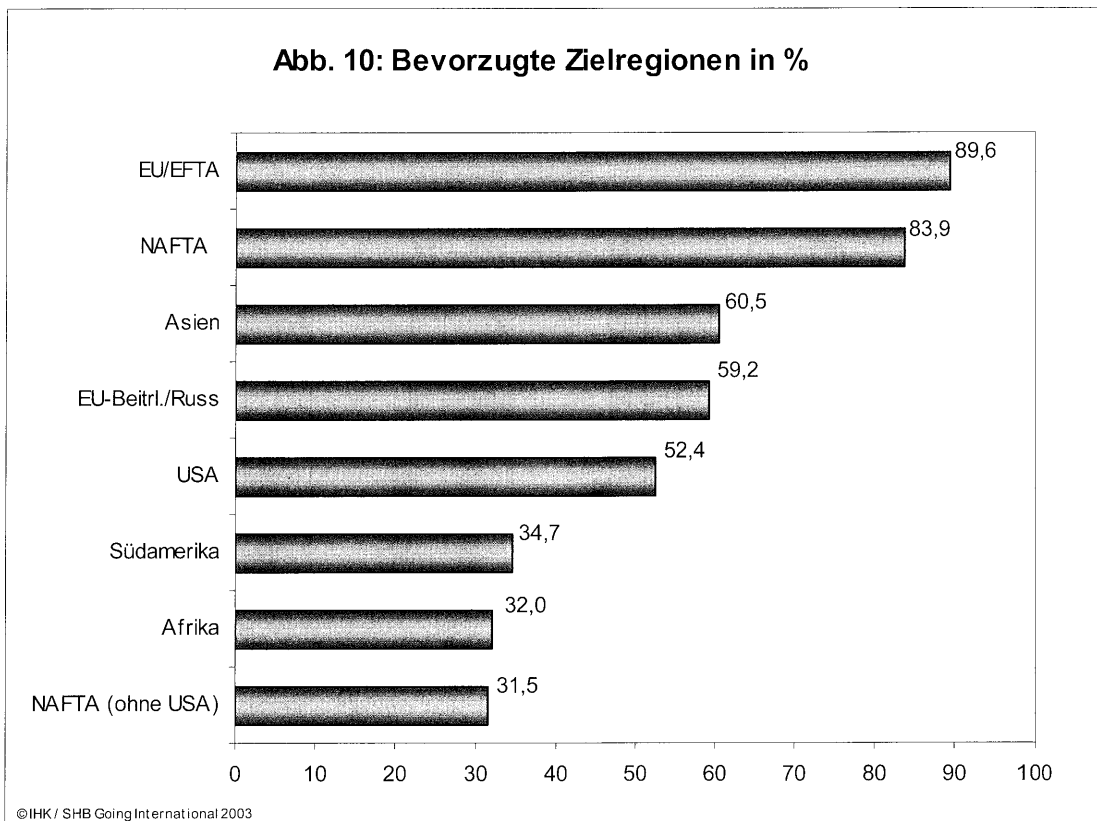
Im Auslandsgeschäft aktive Unternehmen steigern i.d.R. ihren Umsatz im Inland und im Ausland steigern i.d.R. ihren Gewinn im Inland und im Ausland schaffen i.d.R. neue Arbeitsplätze im Inland und im Ausland

2. Zielregionen des Auslandsengagements

Die Exportquote der Region Stuttgart ist im Bundesvergleich überdurchschnittlich hoch. Erwartungsgemäß nutzen die Unternehmen der Region in erheblichem Maße die Chancen der Internationalisierung. Auf welchen ausländischen Märkten sind die Unternehmen der Region Stuttgart aktiv? Und wie beurteilen die befragten Unternehmen die Geschäftsbeziehungen zu ihren ausländischen Partnern?

Nahezu alle Unternehmen (rund 90 Prozent) sind in Europa und den EFTA-Ländern tätig. Asien, die NAFTA sowie die EU-Beitrittsländer/Russland gehören zu den bevorzugten Regionen nach Europa und den EFTA-Ländern (über 50 Prozent). Der südamerikanische und der afrikanische Kontinent werden von jedem dritten Unternehmen als Zielregionen genannt.

Die Region Stuttgart ist traditionell durch überwiegend mittelständische Unternehmen geprägt. Dieser Mittelstand ist neben einer Gruppe von sogenannten Global Playern in der ganzen Welt gleichermaßen stark engagiert. Ob in den europäischen Ländern, auf dem amerikanischen und afrikanischen Kontinent oder in Asien, zwei Drittel der mittelständischen Unternehmen sind in diesen Regionen präsent.



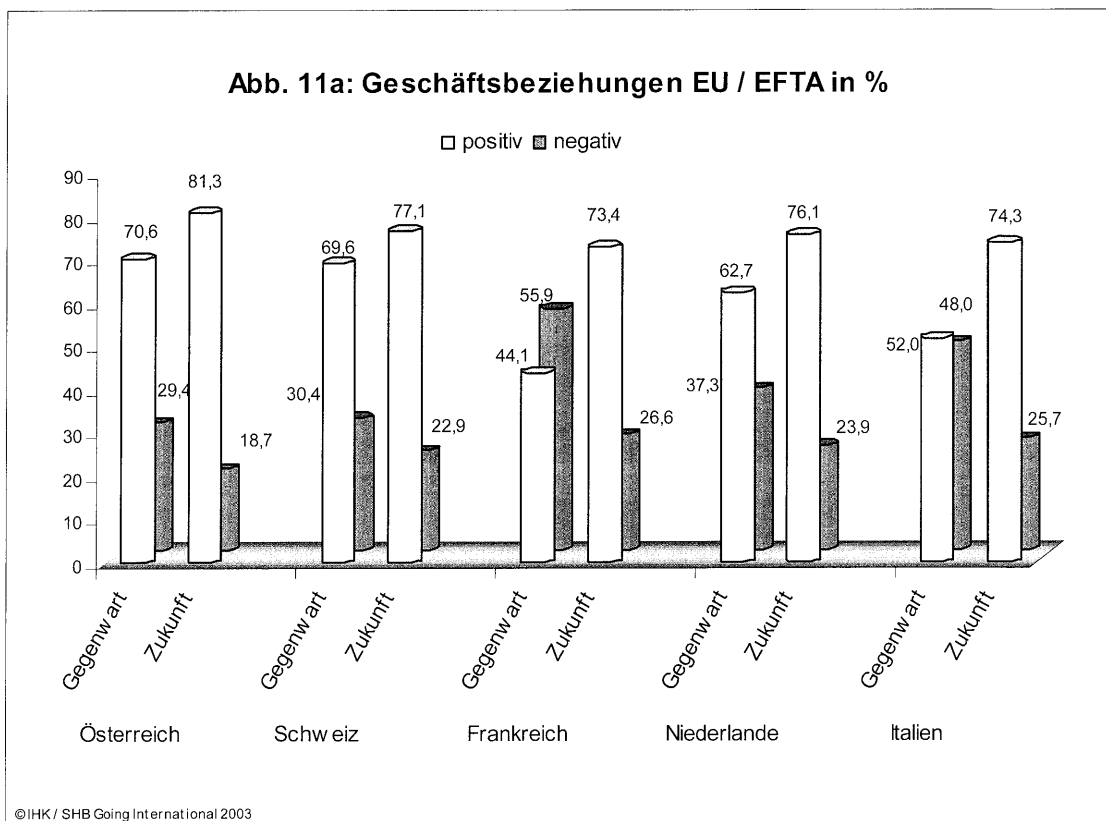
Zielregionen des Auslandsengagements

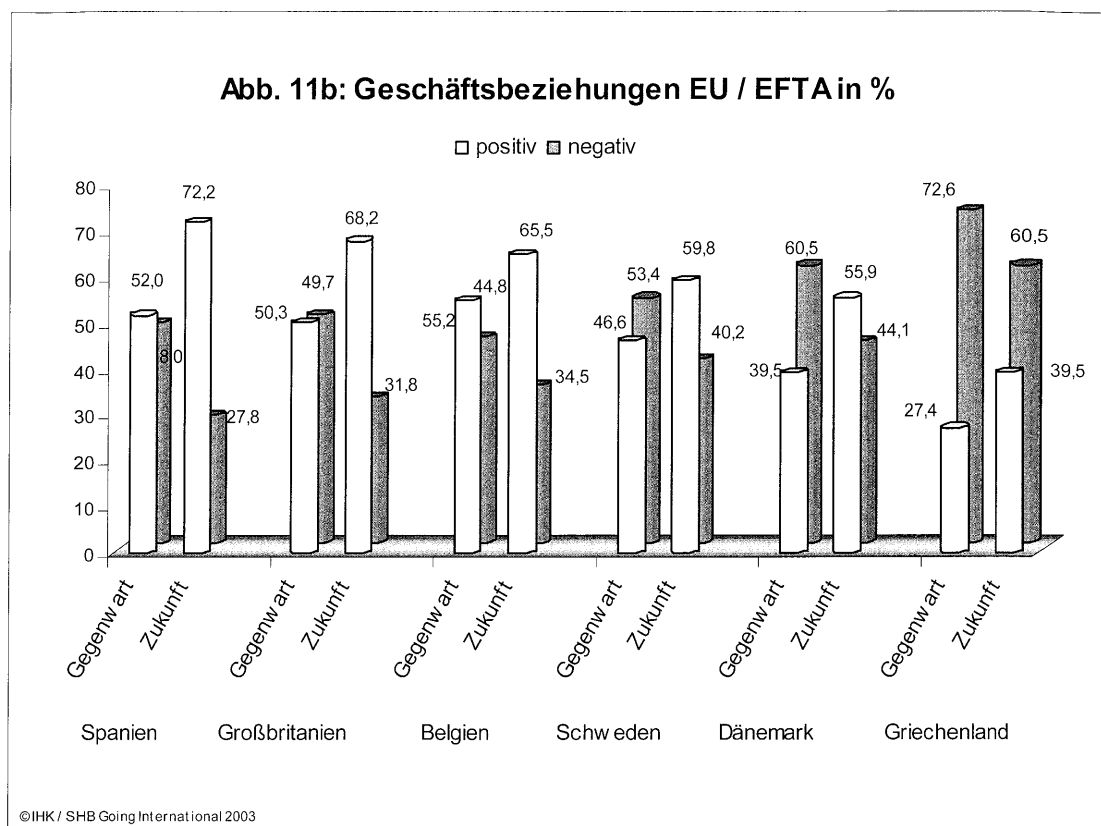
Wie zufrieden sind die befragten Unternehmen aktuell mit ihren internationalen Geschäftsaktivitäten? Und welche Erwartungen setzen die Unternehmen in den kommenden zwei bis fünf Jahren in unterschiedlichen Regionen beziehungsweise einzelne Märkte weltweit?

Zur Beantwortung dieser Fragen, wurden die Unternehmen nach der Einschätzung ihrer aktuellen Geschäftsbeziehungen zu 28 Ländern aus verschiedenen Weltregionen befragt. Außerdem sollten sie angeben, ob sie in den kommenden zwei bis fünf Jahren zu diesen Ländern eher positive oder eher negative Geschäftsbeziehungen erwarten.

Bewertung der Geschäftsbeziehungen mit der EU und EFTA

In der Region EU/EFTA wurden elf Länder unterschieden. In nur vier der elf Länder – in Frankreich, Schweden, Dänemark und Griechenland – wird die aktuelle Situation von mehr als 50 Prozent der Unternehmen negativ bewertet. Zukünftig – also in den kommenden zwei bis fünf Jahren – erwarten die Unternehmen gute Geschäftsbeziehungen zu diesen Ländern. Nur für Griechenland erwarten mehr als 50 Prozent der Befragten auch weiterhin, dass sich die Geschäftsbeziehungen nicht überwiegend positiv entwickeln werden.





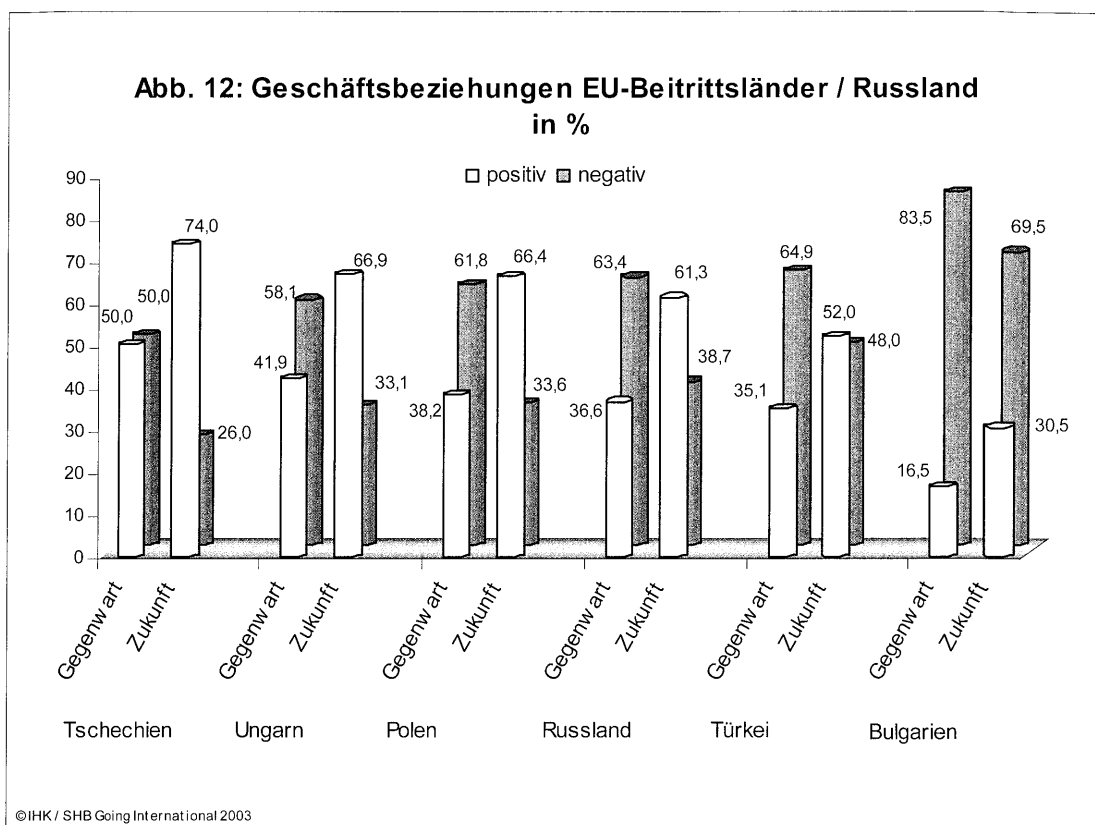
Besonders gute Bewertungen erhielten die Märkte Österreich und Schweiz. Bei der branchenspezifischen Auswertung der in Abbildung 11a dargestellten Ergebnisse zeigt sich, dass aktuell 60 Prozent der Fahrzeugbauer und 74,1 Prozent der Maschinenbauer diese Märkte positiv bewerten.

Zukünftig sehen innerhalb beider Branchen 94 Prozent der Unternehmen gute Beziehungen im österreichischen Markt. Bei der Bewertung des Schweizer Marktes fallen vor allem die Branchen Fahrzeugbau und Handel/Banken auf, die beide zu über 80 Prozent dort gute Geschäfte in den kommenden zwei bis fünf Jahren erwarten.

Bewertung der Geschäftsbeziehungen mit den EU-Beitrittsländern/Russland

In der Region EU-Beitrittsländer/Russland wurden sechs Länder unterschieden. In fünf davon – Ungarn, Polen, Bulgarien, Russland, Türkei – wird die aktuelle Lage von weniger als 50 Prozent der Unternehmen positiv bewertet. Nur Tschechien wird ausgewogen (50 zu 50 Prozent) gesehen.

Bulgarien wird auch zukünftig eher vorsichtig bewertet. Lediglich 30,5 Prozent der Unternehmen sehen hier in den kommenden zwei bis fünf Jahren eine positive Marktchance. Dies ist allerdings im Vergleich zur heutigen Einschätzung (16,5 Prozent) bereits eine Verdoppelung der positiven Antworten. Für alle anderen Ländern erwartet die Mehrheit der Unternehmen eine gute Entwicklung ihrer Geschäftsbeziehungen.



Die höchsten Erwartungen setzen die Befragten in den tschechischen Markt. 74 Prozent der Unternehmen erwarten in den kommenden zwei bis fünf Jahren gute Geschäftsbeziehungen zu Tschechien, das damit die beste Bewertung unter den EU-Beitrittländern erhält.

Wie wird Tschechien aus Sicht der verschiedenen Branchen eingeschätzt? Hier fällt die Dienstleistungsbranche auf, deren gegenwärtige Zufriedenheit mit dem tschechischen Markt bei 29,4 Prozent liegt, hingegen zukünftig von 64,7 Prozent dieser Unternehmen positiv eingeschätzt wird. Auffällig positive Erwartungen hat auch der Fahrzeugbau an Tschechien (gegenwärtig 50 Prozent, zukünftig 75 Prozent der Unternehmen) sowie der Handel und Banken, die bereits heute zu 56,8 Prozent gute Geschäftskontakte zu Tschechien unterhalten und zukünftig zu über 70 Prozent gute Geschäftsbeziehungen erwarten.

Auch an Polen werden positive Erwartungen gesetzt. Gegenwärtig bescheinigen 38,2 Prozent der Unternehmen gute Geschäftsbeziehungen, zukünftig sehen 66,4 Prozent Polen positiv. Dies entspricht einem Plus von 28,7 Prozent. Polen weist somit den höchsten Zuwachs an positiven Einschätzungen unter den Ländern dieser Region auf, gefolgt von Russland mit einem Plus von 24,7 Prozent.

Zielregionen des Auslandsengagements

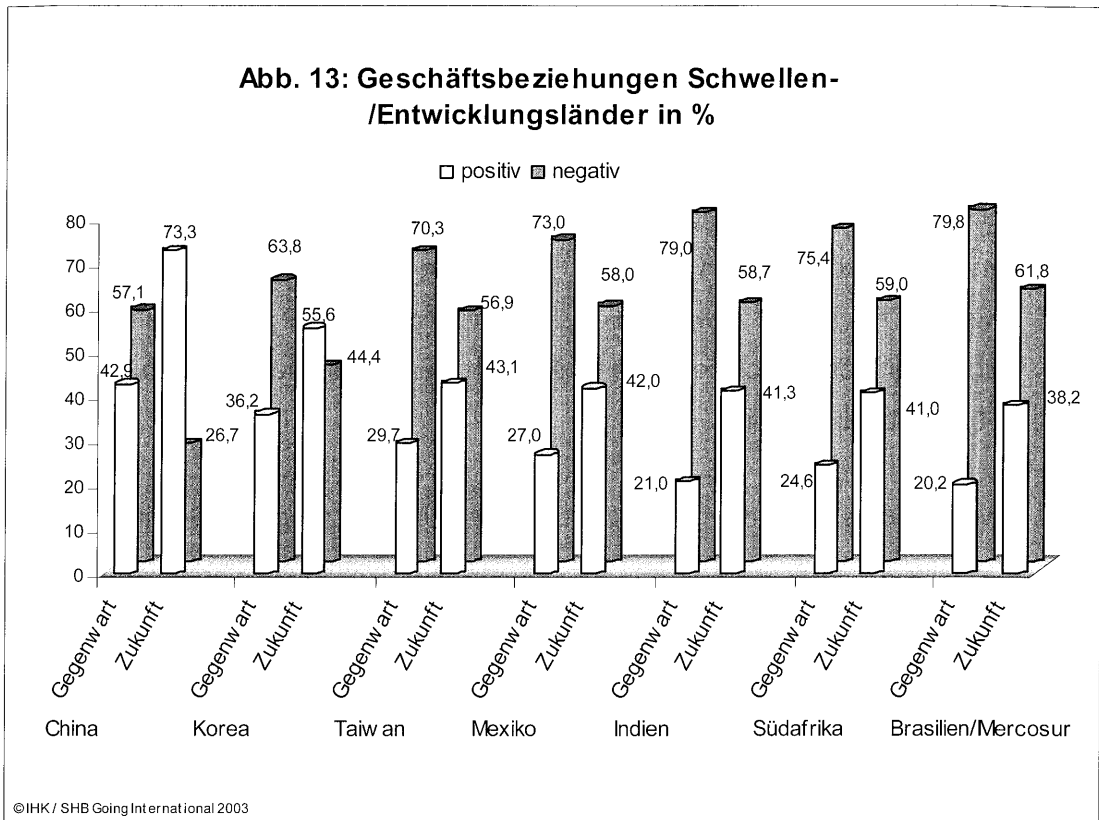
Aus der Umfrage geht darüber hinaus hervor, dass vor allem zwei Branchen sehr gute Chancen für sich auf dem polnischen Markt sehen. Dies ist zum einen der Bereich Handel/Banken, bei dem rund 62 Prozent der befragten Unternehmen in den kommenden zwei bis fünf Jahren gute Geschäftsbeziehungen zu Polen sehen. Zum anderen sind das die Unternehmen der Dienstleistungsbranche, von denen 71,1 Prozent in den kommenden zwei bis fünf Jahren gute Geschäftsbeziehungen zu Polen erwarten. Mit einem Zuwachs von 20,9 Prozent auf 60,9 Prozent aller befragten Unternehmen des Maschinenbaus blickt auch diese Branche in den kommenden Jahren optimistisch auf Polen.

Etwas anders sieht die branchenbezogene Einschätzung der Geschäftsbeziehungen zu Russland aus. Obwohl fast 60 Prozent aller Dienstleistungsunternehmen und 61 Prozent der Firmen aus dem Handel und Bankensektor in den kommenden Jahren gute Geschäftsbeziehungen zu Russland erwarten, ist der Zuwachs der positiven Einschätzungen des russischen Marktes beim verarbeitenden Gewerbe, dem Maschinenbau und dem Fahrzeugbau größer als bei den zuerst genannten Branchen: Rund 50 Prozent der Industrieunternehmen erwarten zukünftig gute Geschäftsbeziehungen zu Russland. Das bedeutet, dass die Zahl der Industrieunternehmen, die in Russland zukünftig gute Geschäfte erwarten, sich von rund 25 auf 50 Prozent verdoppelt.

Bewertung der Geschäftsbeziehungen mit Schwellen- und Entwicklungsländern

In den Schwellen- und Entwicklungsländern wurden sieben Länder unterschieden. In allen sieben Ländern werden die aktuellen Geschäftsbeziehungen von weniger als 50 Prozent der Unternehmen positiv bewertet. Gegenüber der heutigen Einschätzung erwarten zukünftig über 50 Prozent der Unternehmen gute Geschäfte in China und Korea. China ist hier Spitzenreiter: Gegenwärtig gibt noch knapp die Hälfte der Unternehmen (42,9 Prozent) an, positive Geschäftsbeziehungen zu China zu unterhalten, zukünftig erwarten dies fast drei Viertel (73,3 Prozent).

Betrachtet man die Einschätzung des chinesischen Marktes nach Branchen differenziert, so fällt hier das verarbeitende Gewerbe (ohne Maschinen- und Fahrzeugbau) auf. Gegenwärtig unterhalten rund 33 Prozent dieser Unternehmen gute Beziehungen zu China. Zukünftig erwarten dies über 66 Prozent. Mit einer Steigerungsrate von 100 Prozent haben diese Unternehmen im Branchenvergleich die optimistischsten Erwartungen in diesen Markt.



In Taiwan, Mexiko, Indien, Südafrika und Brasilien/Mercosur nimmt zwar die Zahl der Unternehmen zu, die eine Verbesserung ihrer Geschäftsbeziehungen zu diesen Ländern erwarten, insgesamt sind dies aber auch zukünftig jeweils weniger als 50 Prozent. Den größten Zuwachs positiver Erwartungen unter diesen fünf Ländern erfährt Indien. Hier bewerten von gegenwärtig 21 Prozent der Unternehmen ihre Geschäftskontakte als positiv, zukünftig erwarten dies mit 41,3 Prozent fast doppelt so viele.

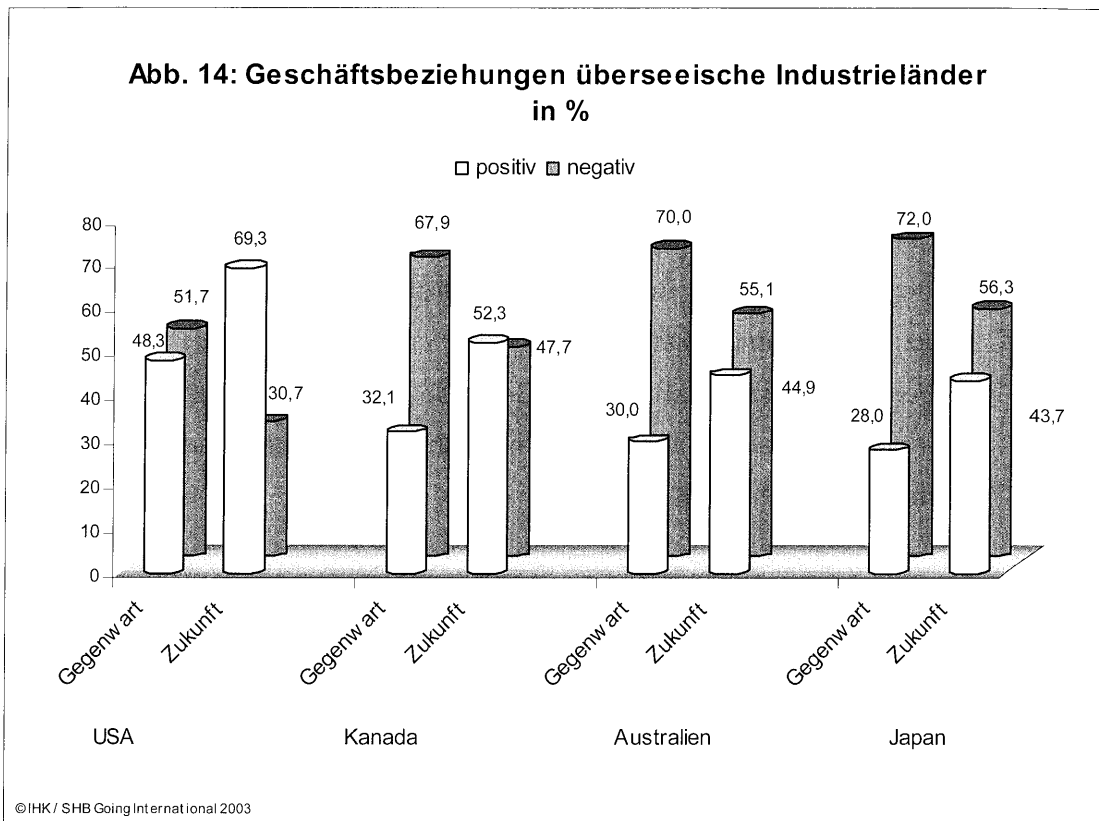
Bewertung der überseeischen Industrieländer

Auch in den überseeischen Industrieländern ist ein Trend zu optimistischen Geschäftserwartungen zu erkennen. Auch hier wurde nach der Einschätzung der Geschäftsbeziehungen aktuell und in den kommenden zwei bis fünf Jahren in vier verschiedenen Ländern – USA, Kanada, Japan, Australien – gefragt. Alle vier Länder werden derzeit von weniger als 50 Prozent der Unternehmen positiv bewertet, wobei die USA von 48,3 Prozent der Unternehmen auch heute schon als guter Handelspartner gesehen wird und damit unter den überseeischen Industrieländern die aktuell beste Bewertung erhält. Dem steht Japan gegenüber, zu dem lediglich 28 Prozent der Unternehmen heute positive Geschäftsbeziehungen unterhalten.

Bezüglich des US-amerikanischen Marktes fallen die Bewertungen von zwei Branchen auf. Dies ist zum einen das verarbeitende Gewerbe (ohne Maschinen- und

Zielregionen des Auslandsengagements

Fahrzeugbau). Zukünftig erwarten 62 Prozent dieser Unternehmen gute Beziehungen zu den USA. Dies entspricht einem Zuwachs im Vergleich zu heute von fast 24 Prozent. Zum anderen sieht die Dienstleistungsbranche gute Chancen in den USA (79,1 Prozent zukünftig im Vergleich zu 54,3 Prozent heute). Auch der Maschinenbau erwartet in Zukunft bessere Geschäfte mit den USA. Fast 49 Prozent dieser Unternehmen sehen hier zukünftig positive Beziehungen im Vergleich zu rund 38 Prozent heute.



In Japan fällt erneut die Bewertung des verarbeitenden Gewerbes (ohne Maschinen- und Fahrzeugbau) auf. Auch hier steigt die Zahl der Unternehmen, die zukünftig gute Geschäfte in diesem Land erwarten überdurchschnittlich stark an. Bewerten nur 24,3 Prozent der befragten Unternehmen dieser Branche ihre aktuellen Geschäftsbeziehungen zu Japan positiv, so steigt diese Zahl auf 43,8 Prozent im Hinblick auf die kommenden zwei bis fünf Jahre.

Die am positivsten eingeschätzten Zukunftsmärkte deutscher Unternehmen sind die EU-Länder, China, die Schweiz, die USA, die EU-Beitrittsländer und Russland.

Zielregionen des Auslandsengagements

Zusammenfassend lassen sich aus den gemachten Ausführungen fünf Punkte festhalten:

- In sieben Ländern bewerten mehr als 50 Prozent der befragten Unternehmen ihre aktuellen Geschäftsbeziehungen positiv.
- In 19 Ländern wird zukünftig – also in den kommenden zwei bis fünf Jahren – von jeweils mehr als 50 Prozent der Unternehmen eine positive Geschäftsentwicklung erwartet. Die befragten Unternehmen setzen somit erhebliche Erwartungen in die Entwicklung des Auslandsgeschäftes weltweit.
- In China steigt die Zahl der Unternehmen, die in den kommenden zwei bis fünf Jahren eine positive Geschäftsbeziehungen erwarten am stärksten, nämlich von 42,9 auf 73,3 Prozent. Dies entspricht einer Zuwachsrate von 70,8 Prozent.
- Ist der Maschinenbau in fast allen Regionen der Welt gleichermaßen optimistisch, so zeigen sich in den Branchen Dienstleistung und Handel/Banken regional unterschiedliche Tendenzen.
- Insbesondere das verarbeitende Gewerbe (ohne Maschinen- und Fahrzeugbau) erwartet mehrheitlich in den kommenden Jahren in einigen Regionen der Welt positive Geschäftsbeziehungen.

Globalisierung und Auslandsengagement schafft Arbeitsplätze – im Inland und im Ausland.

Top Ten der Länderberatungen der IHK Region Stuttgart:

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| 1. Polen | 6. Slowakei |
| 2. Tschechien | 7. Frankreich |
| 3. China | 8. Spanien |
| 4. Russische Föderation | 9. Rumänien |
| 5. USA | 10. Großbritannien |

Quelle: Internationaler Beratungstag 2003

3. Strategie und Präferenzen der Auslandsaktivitäten

Bei der Betrachtung der langfristigen Unternehmensstrategie sind die Form und die Dauer des Auslandsengagements sowie die Methoden der Markterkundung von zentraler Bedeutung.

3.1 Formen des Auslandsengagements

Die Entscheidung für ein Auslandsengagement hängt für jedes Unternehmen von einer Vielzahl von unterschiedlichen Faktoren ab: Die Produkte und die Produktionstiefe, die Zielgruppen und die Vertriebsgegebenheiten am Zielmarkt, die Ein- und Ausfuhrvorschriften des ausländischen Marktes spielen unter anderem eine wesentliche Rolle in dieser wichtigen Entscheidung.

Aus der Region Stuttgart wird überwiegend direkt exportiert, wobei über 50 Prozent der Unternehmen auch die Chancen von ausländischen Bezugsquellen für ihren Einkauf nutzen. Die Zusammenarbeit mit geeigneten Kooperationspartnern wird an dritter, der Aufbau von Repräsentanzen/Vertriebsbüros an vierter und die Gründung von Tochtergesellschaften an fünfter Stelle genannt.

Diese Formen des Auslandsengagements werden zwar in allen untersuchten Regionen betrieben, jedoch – je nach Zielregion – mit unterschiedlicher Gewichtung.

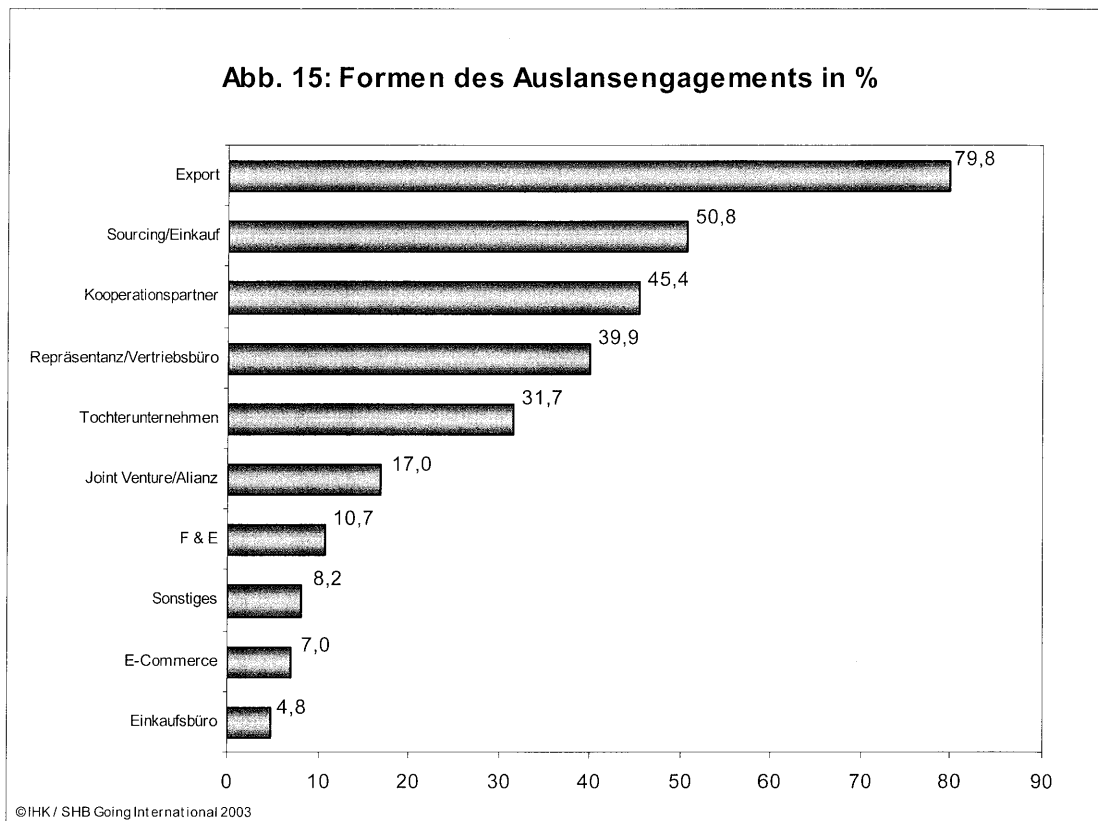
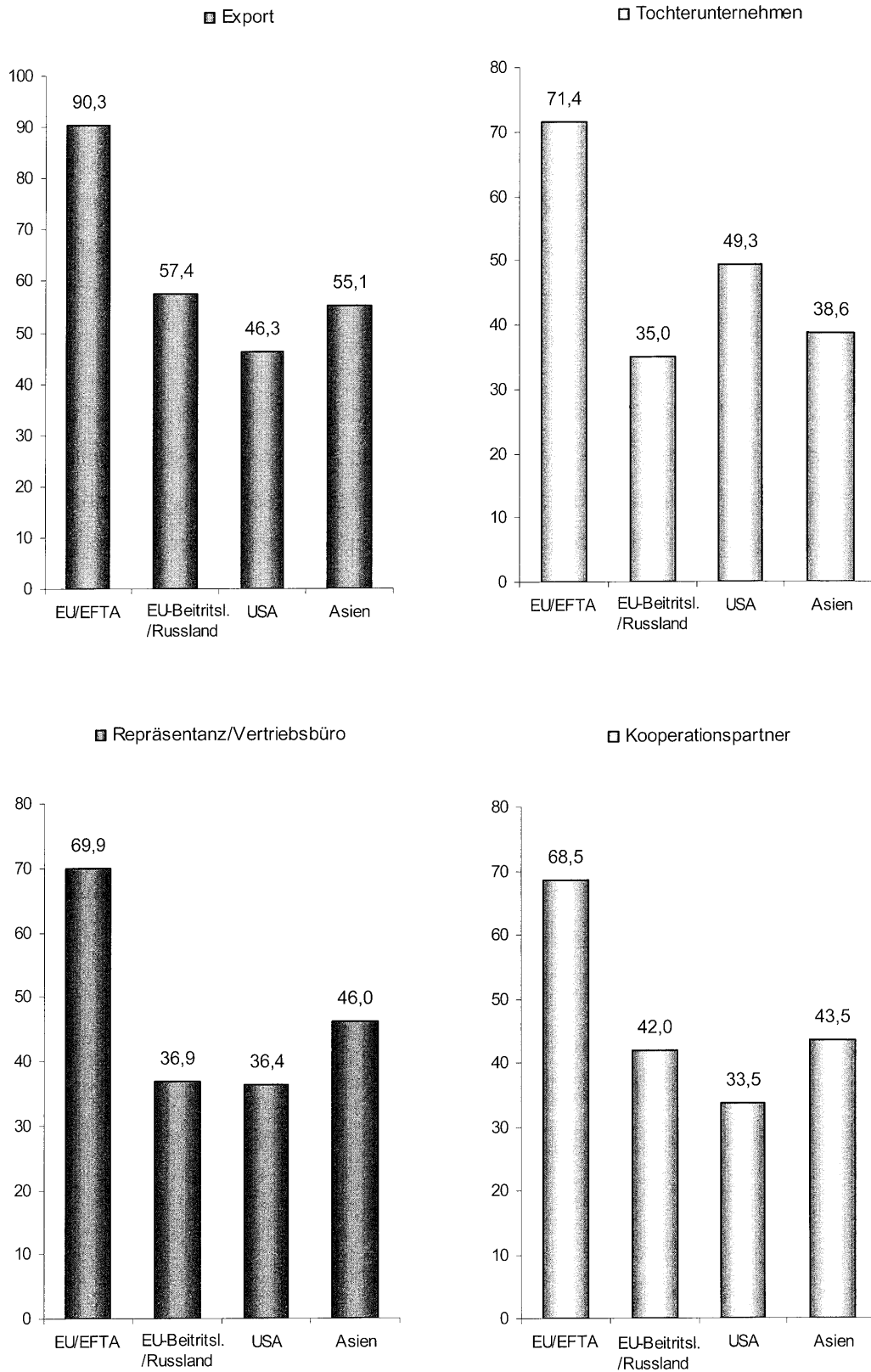


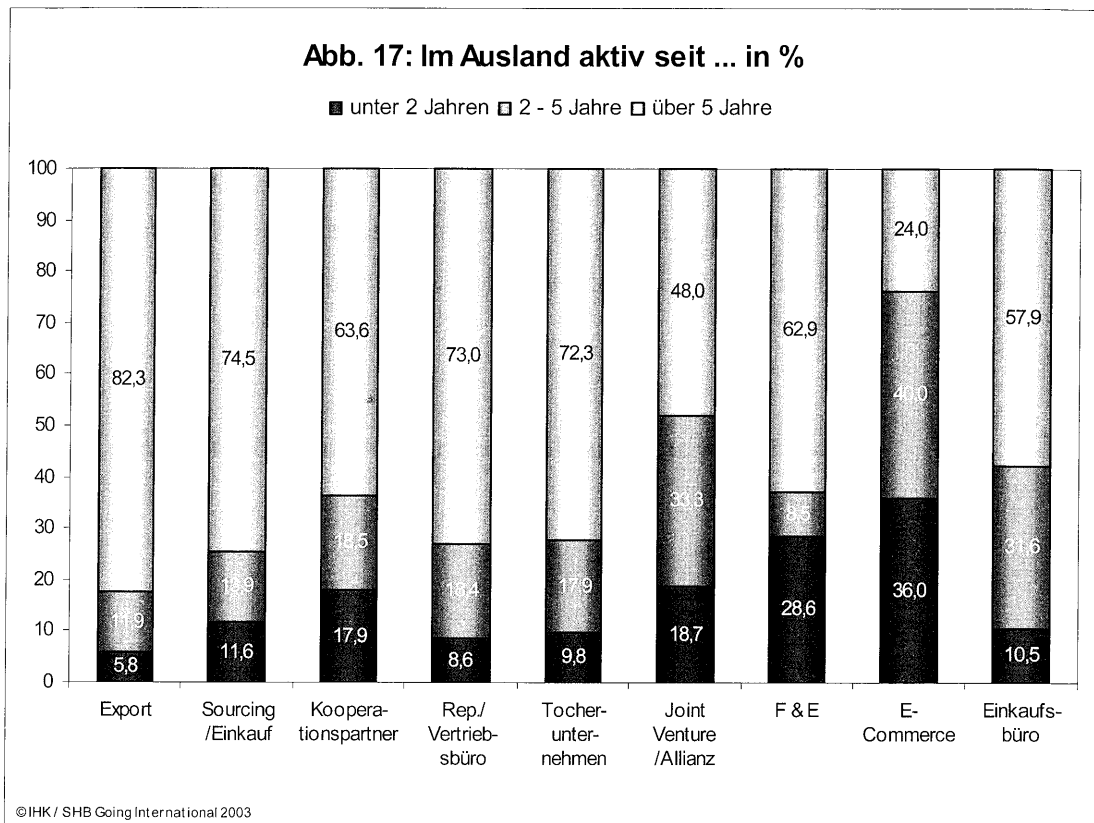
Abb. 16: Export, Tochterunternehmen, Repräsentanz/Vertriebsbüro und Kooperationspartner nach Regionen in %



Strategien und Präferenzen der Auslandsaktivitäten

Wie in Abbildung 17 dargestellt, sind drei Viertel der Unternehmen, die sich für die häufigsten Formen des Auslandsengagements (Export, Sourcing/Einkauf, Kooperationspartner, Repräsentanz/Vertriebsbüro und Tochterunternehmen) entschieden haben, seit 5 Jahren und länger im Ausland tätig.

Besonders interessant ist aber auch die Entwicklung der jüngsten Form des Auslandsengagements – des E-Commerce .



3.2 Präferenzen der Markterkundung

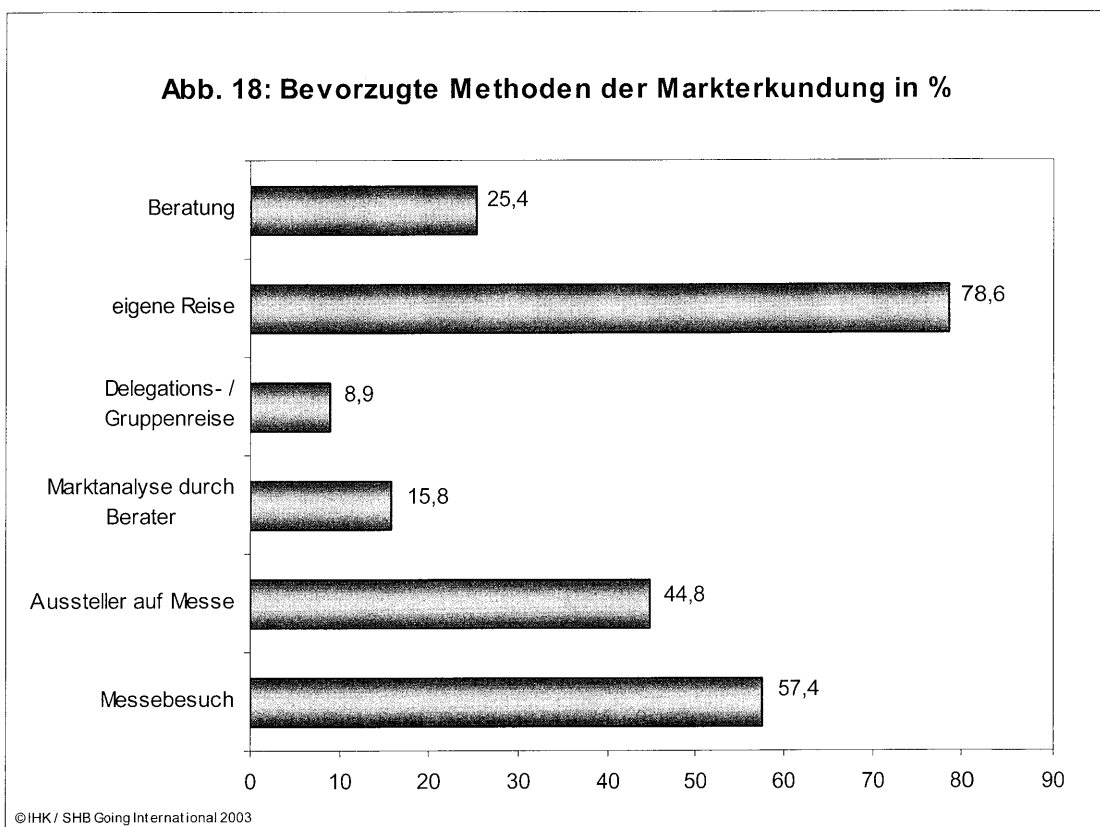
Jedes Auslandsengagement setzt eine sorgfältige Recherche von Informationen über das betreffende Land voraus. Marktanalyse und Planung sind wichtige Prämissen, um aus dem geplanten Vorhaben einen konkreten Erfolg zu machen. Exportwilligen Unternehmen stehen eine Vielzahl von Informationsmöglichkeiten zur Verfügung - unabhängig davon ob sie die in Frage kommenden Märkte direkt oder mit Unterstützung von Dritten erkunden.

Befragt nach ihrer Vorgehensweise bei der Markterkundung nennen fast 80 Prozent der Unternehmen der Region Stuttgart an erster Stelle die eigene Reisetätigkeit ins Zielland. Die notwendigen Informationen beschaffen sich circa 60 Prozent der Unternehmen durch den Besuch einer Auslandsmesse, fast jedes zweite Unternehmen

Strategien und Präferenzen der Auslandsaktivitäten

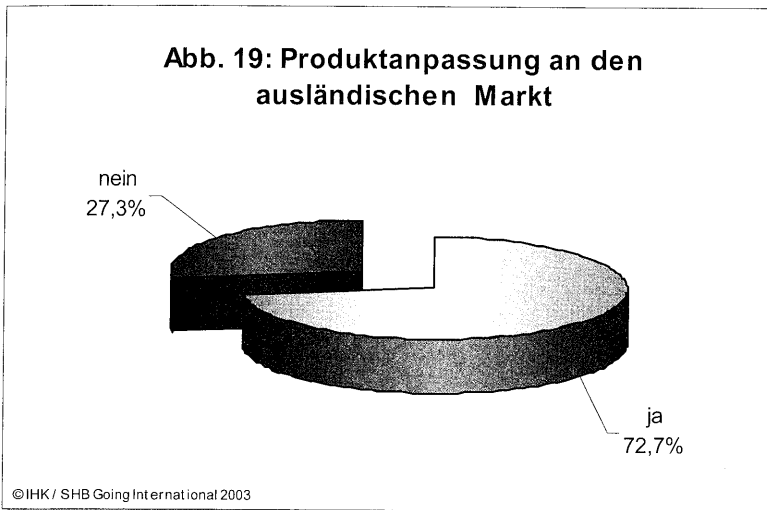
nimmt als Aussteller aktiv teil. Die Auslandsmessen bleiben nach wie vor eines der wichtigsten Instrumente, um in neuen Regionen Fuß zu fassen und Neukunden zu gewinnen. Sie ermöglichen auch eine kostengünstige Markt- und Wettbewerbsbeobachtung und gelten nicht zuletzt als hervorragende Plattform zur eigenen Imagepflege.

Marktanalyse und Beratung durch Dritte wurden bei der Beantwortung dieser Frage erstaunlich selten erwähnt. Es sei dennoch an dieser Stelle erlaubt, auf die Bedeutung gründlicher Marktkenntnisse (Abb. 44, S. 66 „Erfolgsfaktoren“) und damit einer notwendigen Analyse des Marktes zu verweisen. In diesem Zusammenhang sollten alle zur Verfügung stehenden Informationsmöglichkeiten ausgeschöpft werden, insbesondere auch die Hinzuziehung von kompetenten Marktexperten, um zu einem verlässlichen Bild über den betreffenden Markt zu kommen.



3.3 Produktpolitik auf Auslandsmärkten

Unterschiedliche rechtliche Vorschriften, unterschiedliche Standards und Normen, aber auch kulturelle und sprachliche Unterschiede zwischen Deutschland und dem Ausland zwingen Unternehmen oftmals, ihre Produkte und Dienstleistungen an den ausländischen Markt anzupassen, um dort Fuß fassen oder erfolgreich agieren zu können. Dies trifft auch auf die international tätigen Unternehmen in der Region Stuttgart zu.



Rund drei Viertel der befragten Unternehmen (72,7 Prozent) haben Ihre Produkte oder Dienstleistungen an den ausländischen Markt angepasst. Lediglich 27,3 Prozent machen bei der Gestaltung ihre Produkte oder Dienstleistungen keinen Unterschied zwischen inländischem und ausländischem Markt. Die Nei-

gung zur Produktpassung ist bei Unternehmen am höchsten, die in Form von Joint Ventures oder Tochterunternehmen im Ausland produzieren (beide 79,1 Prozent). Auch bei Unternehmen, die im Ausland Forschung und Entwicklung betreiben, ist der Anteil mit 77,6 Prozent höher als die allgemeine Tendenz.

Die Unternehmen, die Ihre Produkte an die Gegebenheiten im Ausland angepasst haben, nahmen hinsichtlich Umsatz, Gewinn und Personalbestand eine wesentlich positivere Entwicklung als Unternehmen, die Ihre Produkte nicht angepasst haben.

Es deutet Vieles darauf hin, dass es sich lohnt, sich detailliert über die Gegebenheiten auf Auslandsmärkten zu informieren und die eigenen Produkte entsprechend anzupassen. Dazu gehören auch scheinbar banale Dinge, wie die Erstellung einer Gebrauchsanweisung in der jeweiligen Landessprache oder die Anpassung des Produktdesigns an die Anforderungen und den Geschmack der Kunden in unterschiedlichen Kulturkreisen. Auch bei der Bezeichnung von Typen und Marken ist auf Auslandsmärkten Vorsicht geboten, da sie unter Umständen in anderen Sprachen negative Assoziationen hervorrufen können.

Strategien und Präferenzen der Auslandsaktivitäten

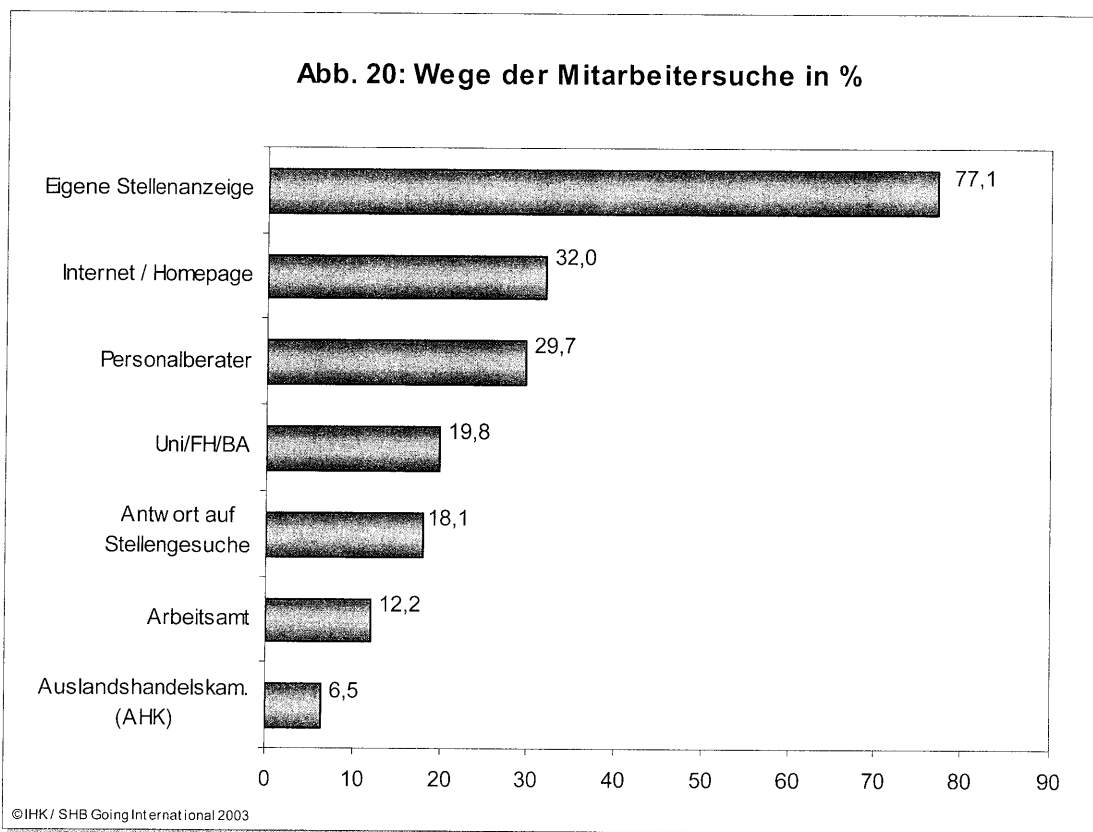
Andererseits ist es auf bestimmten Märkten – insbesondere aufbrechenden Märkten – entscheidend, frühzeitig mit den eigenen Produkten vor Ort präsent zu sein. In einem noch nicht unter starkem Wettbewerb stehenden Markt ist es oftmals erfolgversprechender, sich zunächst mit standardisierten Produkten einen raschen Markteintritt zu sichern, um anschließend die Produkte zu diversifizieren. Bei einem verspäteten Eintritt in einen bereits vergebenen Markt, ist eine Anpassung der Produkte in der Regel unabdingbar, um dort erfolgreich zu sein.

3.4 Personalpolitik für das Auslandsgeschäft

Rekrutierung

Bei der Suche nach neuen Mitarbeitern für internationale Aufgaben gehen die Unternehmen in erster Linie den traditionellen Weg über eine Stellenanzeige. Über drei Viertel (77,1 Prozent) aller befragten Unternehmen nannten diese Vorgehensweise. Moderne Formen der Personalrekrutierung wie die Suche über Internet oder die eigene Homepage sowie die Einschaltung eines Personalberaters folgen an zweiter und dritter Stelle. Rund ein Drittel aller Unternehmen bedienen sich dieser Vorgehensweise (32,0 beziehungsweise 29,7 Prozent).

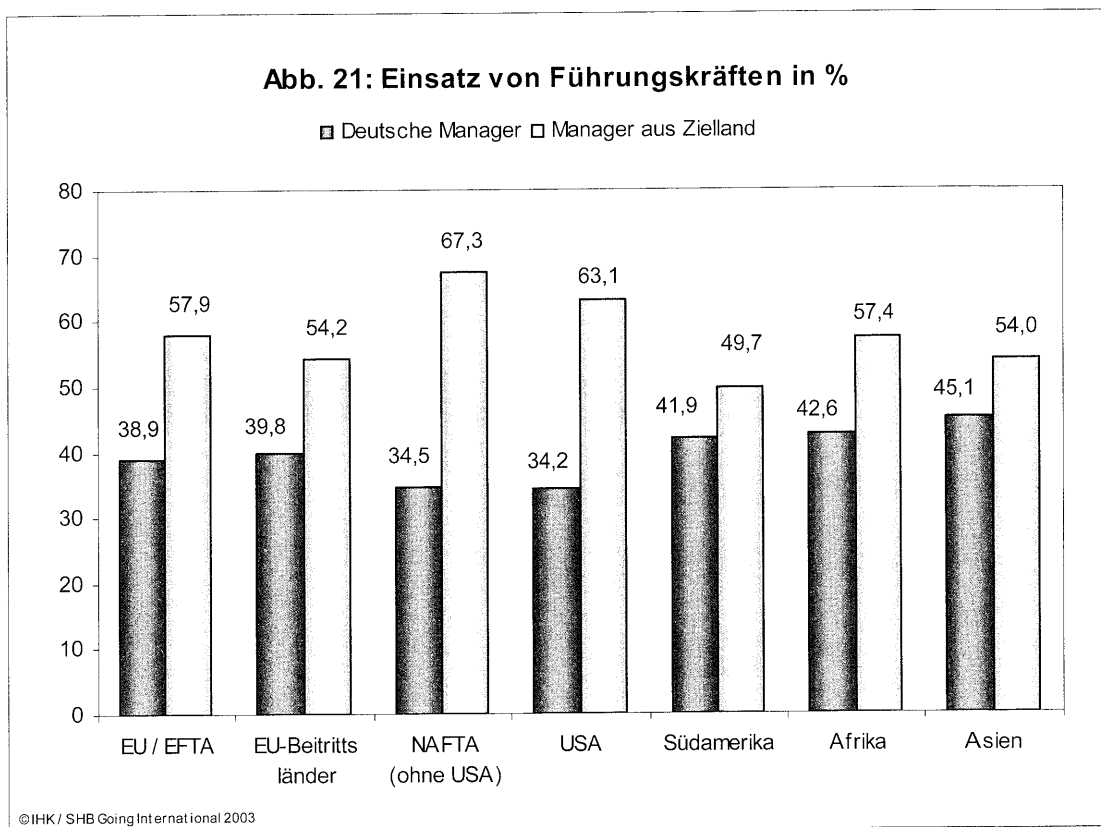
Etwa eine Fünftel der Unternehmen (19,8 Prozent) rekrutiert ihr Personal für internationale Tätigkeiten direkt an den Universitäten, Fachhochschulen oder Berufsakademien. Immerhin 18,1 Prozent der Unternehmen setzen auf die Beantwortung von Stellengesuchen. Rund jedes zehnte Unternehmen schaltet das Arbeitsamt ein (12,2 Prozent). Den Service der Auslandshandelskammern (AHKs) nutzen 6,5 Prozent. Bei Unternehmen mit einer Tochtergesellschaft im Ausland liegt dieser Anteil mit 9,4 Prozent jedoch höher.



Deutsche oder lokale Führungskräfte – Differenzierung nach Regionen

Neben der Mitarbeitersuche für das Auslandsgeschäft im Allgemeinen, stellt sich gerade für Unternehmen mit Niederlassungen im Ausland die Frage, welche Strategie sie bei der Besetzung von Führungspositionen an ihren Auslandsstandorten anwenden sollen, um dort erfolgreich zu sein. Viele Unternehmen bauen bei der Besetzung von Führungspositionen im Ausland auf deutsche Manager. Für andere Unternehmen ist es wichtig, dass ihre Führungskräfte mit den örtlichen Gegebenheiten am Auslandsstandort vertraut sind und setzen bevorzugt lokale Manager ein.

Im Rahmen dieser Studie wurde daher der Frage nachgegangen, ob es regionale Unterschiede beim Einsatz deutscher Manager und von Managern aus dem Zielland gibt. Das grundsätzliche Ergebnis ist eindeutig: In allen Regionen außerhalb Deutschlands werden überwiegend Manager aus dem Zielland eingesetzt. Deutsche Manager sind überall in der Minderheit. Es können jedoch Unterschiede zwischen den Regionen festgestellt werden.



Am höchsten ist der Anteil deutscher Manager mit 45,1 Prozent in Asien (54,0 Prozent Manager aus dem Zielland). Auch in Afrika und Südamerika ist der Anteil deutscher Manager mit 42,6 beziehungsweise 41,9 Prozent relativ hoch (57,4 beziehungsweise 49,7 Prozent Manager aus dem Zielland).

Strategien und Präferenzen der Auslandsaktivitäten

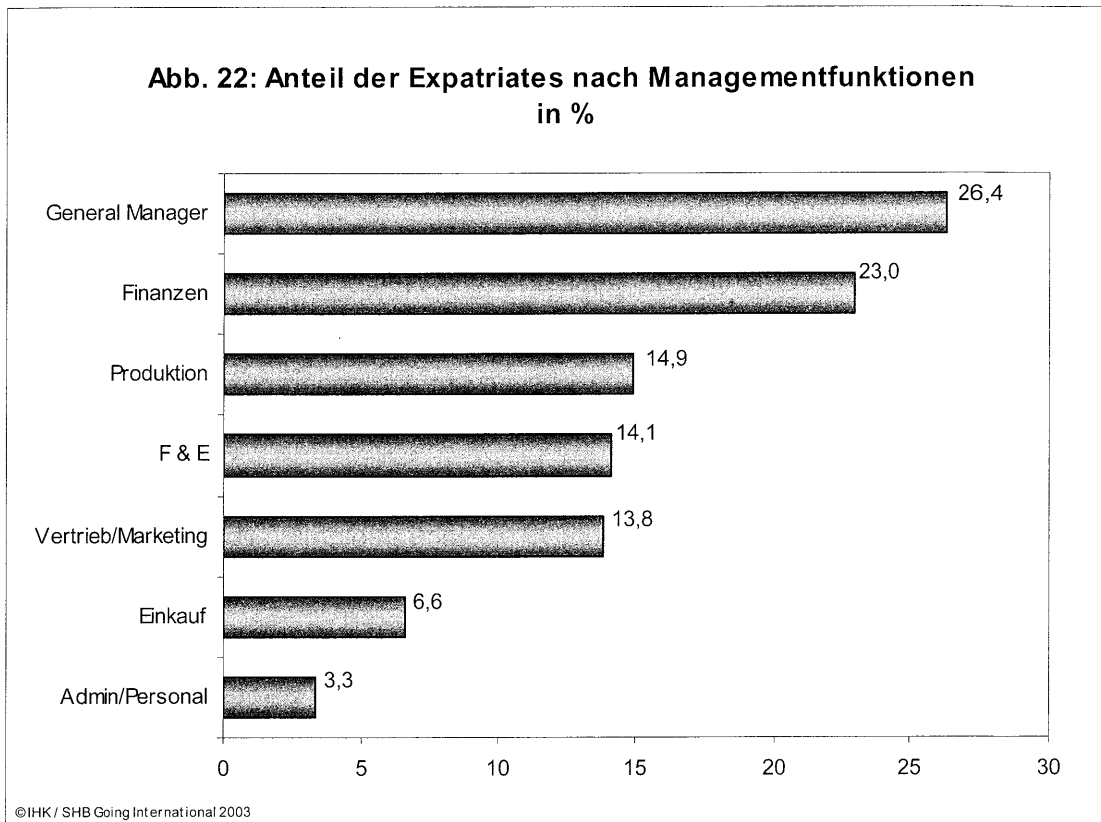
In der NAFTA liegt der Schwerpunkt noch deutlicher auf dem Einsatz lokaler Manager. Mit 67,3 Prozent ist der Anteil lokaler Manager in den NAFTA-Staaten (ohne die USA) am höchsten. Hier werden zu lediglich 34,5 Prozent deutsche Manager eingesetzt. Noch geringer ist der Anteil deutscher Manager in den USA (34,2 Prozent). Entsprechend hoch ist hier der Anteil amerikanischer Führungskräfte mit 63,1 Prozent. Selbst in den EU- und EFTA-Staaten ist der Anteil deutscher Manager trotz der geographischen Nähe und der kulturellen Ähnlichkeiten mit 38,9 Prozent geringer als der Einsatz von Führungskräften aus dem Zielland (57,9 Prozent). Ein ähnliches Bild bietet sich für die EU-Beitrittsländer/Russland. Hier werden zu 39,8 Prozent deutsche Manager und zu 54,2 Prozent Manager aus dem Zielland eingesetzt.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass über alle Weltregionen hinweg, die Unternehmen überwiegend auf einheimische Manager setzen. Gute Kontakte und Beziehungen, die Kenntnis der lokalen Märkte, das Wissen um die länderspezifischen Traditionen und Bräuche sowie bestimmter kultureller Besonderheiten – gerade in Geschäftsverhandlungen und der Unternehmensführung – sind neben Sprachkenntnissen wesentliche Kriterien für Unternehmen, um im Ausland erfolgreich zu agieren.

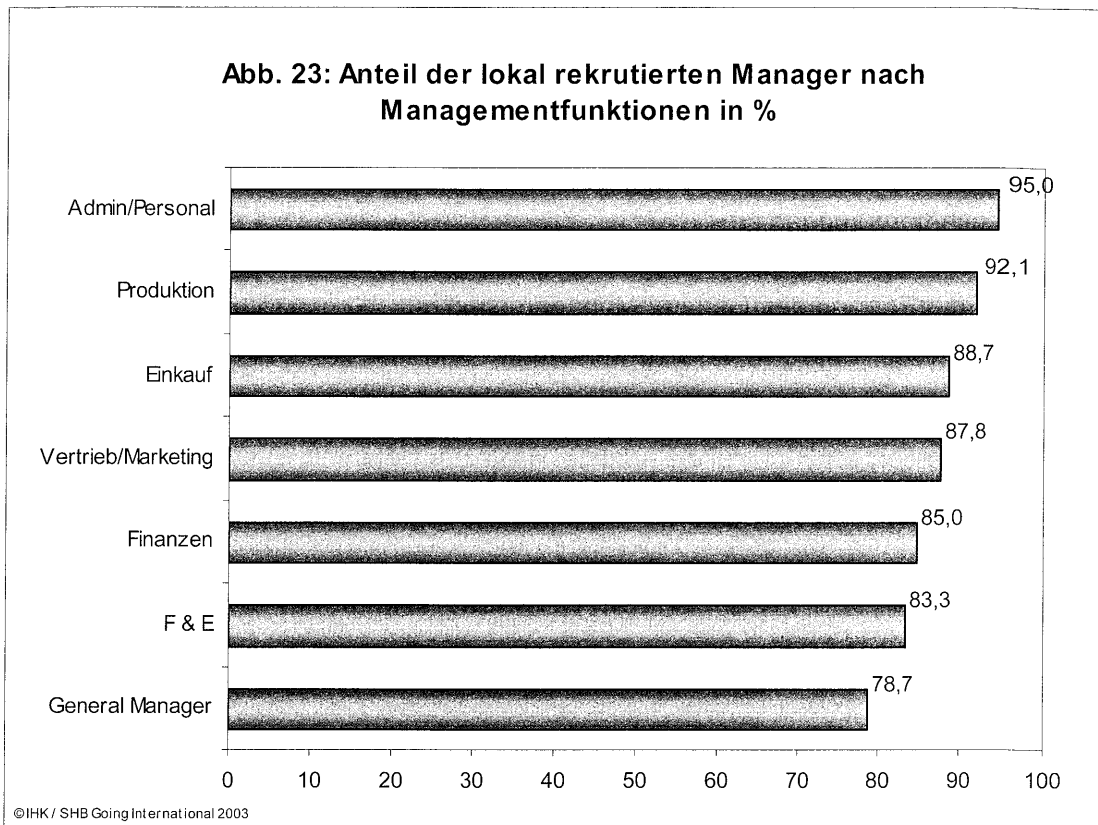
Deutsche Unternehmen setzen im Zielland des Auslandsgeschäftes bevorzugt Manager aus dem Zielland ein.

Deutsche oder lokale Führungskräfte - Differenzierung nach Aufgaben

Über die Frage nach regionalen Unterschieden beim Einsatz deutscher oder lokaler Manager hinaus, wurde nach der Herkunft der Führungskräfte für Auslandsniederlassungen differenziert nach Funktionsbereichen gefragt. Die Ergebnisse gehen auch hier in dieselbe Richtung. Die große Mehrheit der Manager wird von den Unternehmen lokal vor Ort rekrutiert – und dies trifft auf alle Managementfunktionen zu!



Am höchsten ist der Anteil der Expatriates mit 26,4 Prozent im Bereich des General Managements. Auch knapp ein Viertel der Finanzmanager für Auslandsniederlassungen (23,0 Prozent) werden aus Deutschland entsandt. Jeweils über 10 Prozent der Unternehmen entsenden deutsche Manager außerdem für die Leitung von Produktion, Forschung und Entwicklung sowie Vertrieb und Marketing ins Ausland.



Von der Möglichkeit, ihr Management für Auslandsniederlassungen weder in Deutschland noch im Gastland zu rekrutieren, machen die befragten Unternehmen ebenfalls Gebrauch. Dieser Weg wird jedoch insgesamt seltener gewählt, als eine Rekrutierung im Zielland oder die Entsendung deutscher Manager. Nach Funktionsbereichen betrachtet, liegt der Anteil der weltweit rekrutierten Führungskräfte auch hier im Bereich des General Managements mit 13,2 Prozent am höchsten, gefolgt vom Management für Marketing und Vertrieb (11,1 Prozent).

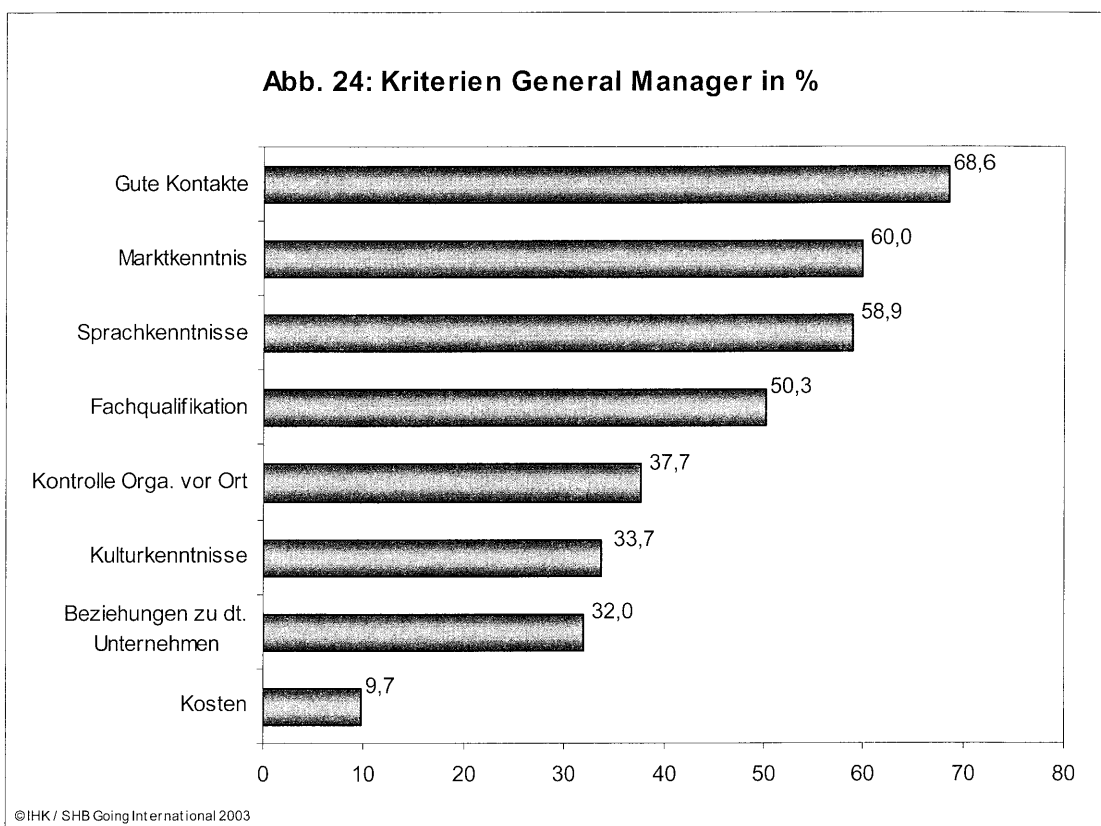
Die Studie zeigt, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen für ihr Auslandsgeschäft Führungskräfte einsetzt, die aus dem jeweiligen Zielland kommen. Dieses Vorgehen wird nicht statisch gewählt, sondern es werden die lokalen Gegebenheiten unterschiedlicher internationaler Märkte berücksichtigt und flexibel darauf reagiert. Der Einsatz qualifizierter Mitarbeiter ist – nach Ansicht der befragten Unternehmen – ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Auslandsgeschäft. Die Erfolgsquote von über 89 Prozent bestätigt das gewählte Personalmanagement der Unternehmen.

Think global, act local!

Besetzungskriterien für Manager im Ausland

Welche Qualifikationskriterien müssen die im Ausland eingesetzten Manager nun vorweisen? Die geforderten Kriterien differieren zwischen den Managementpositionen teilweise erheblich und lassen damit Rückschlüsse auf den Fokus der Qualifikationsanforderungen zu.

Für die Position des General Managers sind gute Kontakte (68,6 Prozent) und Marktkenntnisse (60,0 Prozent) im jeweiligen Land von besonderer Bedeutung. Ebenfalls wichtig sind die Sprachkenntnisse (58,9 Prozent). Erst an vierter Stelle wird die Fachqualifikation genannt, auf die rund die Hälfte der Unternehmen Wert legt (50,3 Prozent).



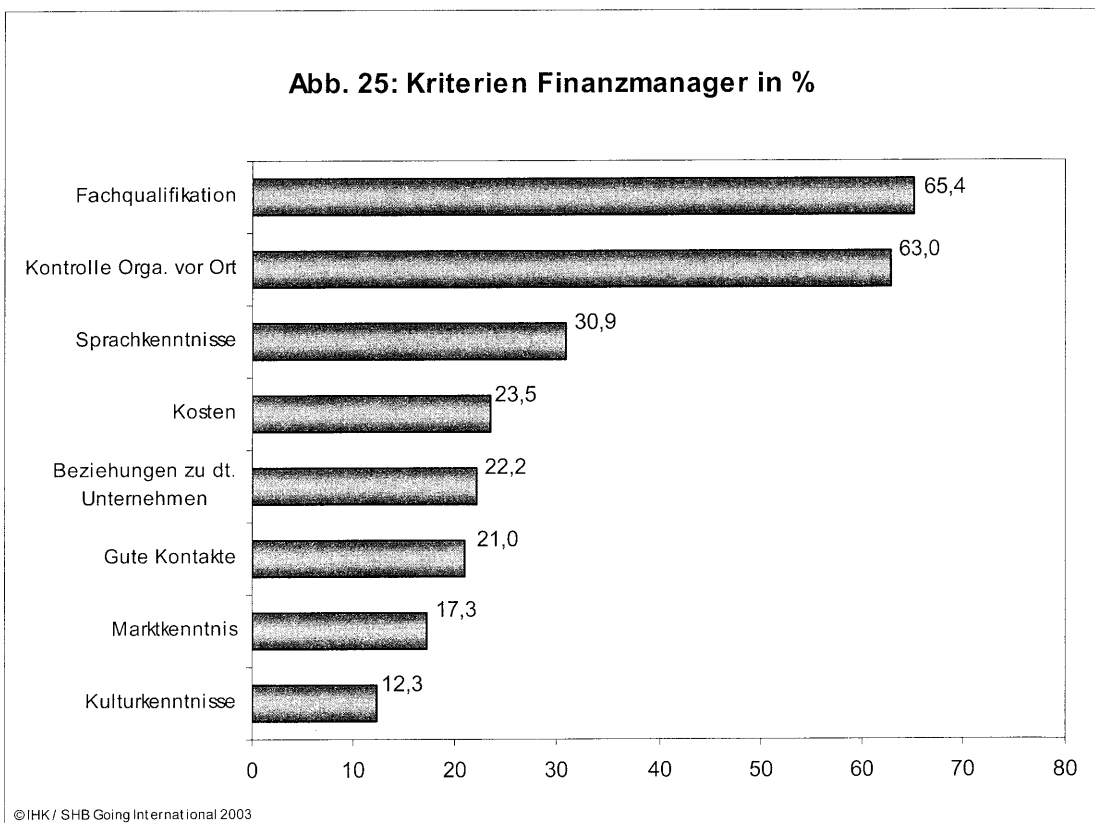
Auffällig ist, dass Marktkenntnisse umso stärker gefordert werden, je weiter das jeweilige Zielland von Deutschland entfernt ist. Von General Managern, die in EU-Ländern eingesetzt werden, werden zu 65 Prozent gute Marktkenntnisse erwartet. In Japan und Südkorea verlangen dies die Unternehmen zu über 72 Prozent.

Erfolgreiche ausländische General Manager deutscher Unternehmen verfügen über gute Beziehungen und Marktkenntnisse in ihrem Heimatland.

Strategien und Präferenzen der Auslandsaktivitäten

Signifikant unterscheidet sich dieses Bild bei Einkaufsmanagern, von denen 72,5 Prozent der Befragten eine besondere Fachqualifikation erwarten. Erst an zweiter Stelle werden Marktkenntnisse (59,4 Prozent) gefordert, gute Kontakte noch von 49,3 Prozent der Unternehmen. Bei Einkaufsmanagern wird also mehr Wert auf die Fachqualifikation als auf Marktkenntnisse gelegt. Besonders für unternehmerische Aktivitäten in Südamerika gilt dieser Aspekt, da hier 90,6 Prozent der Unternehmer Fachkenntnisse als Besetzungskriterium für Einkaufsmanager angaben.

Das Finanzmanagement ist durch die Verantwortung für Geldströme eine besonders sensible Aufgabe. Aus diesem Grund werden von Finanzmanagern eine hohe Fachqualifikation (65,4 Prozent) sowie die Fähigkeit, transparent zu arbeiten und die Kontrolle vor Ort auszuüben (63 Prozent), verlangt. Die Fähigkeit zur transparenten Arbeitsweise und Kontrollausübung ist insbesondere für große Unternehmen/Konzerne wichtig. Drei von vier dieser Unternehmen (75,8 Prozent) nannten diesen Punkt als Besetzungskriterium für ihre Finanzmanager. Regionale Unterschiede lassen sich hingegen nicht feststellen.



Strategien und Präferenzen der Auslandsaktivitäten

Zusammenfassend lassen sich die folgenden Ergebnisse festhalten: Der Einkaufsmanager muss neben seiner Fachqualifikation gute Marktkenntnisse vorweisen. Jedes zweite Unternehmen verlangt von ihm außerdem, gute Kontakte zu besitzen. Neben der sehr großen Bedeutung der Marktkenntnisse werden vom Manager für Marketing und Vertrieb eine gute Fachqualifikation und Sprachkenntnisse gefordert. Beim Manager für Forschung und Entwicklung ist die Fachqualifikation das wichtigste Kriterium. 81,4 Prozent der Unternehmen gaben dieses Kriterium an. Alle anderen Kriterien fallen in ihrer Bedeutung deutlich ab. Ein ähnliches Bild wird beim Produktionsmanager gezeichnet: Fachqualifikation wird von 83,3 Prozent der Unternehmen als wichtig eingeschätzt, wohingegen Sprachkenntnisse mit 45,5 Prozent am zweithäufigsten genannt wurden. Der Manager für die Verwaltung und das Personal muss sowohl fachlich als auch sprachlich qualifiziert sein. An dritter Stelle wird von 39,7 Prozent der Unternehmen die Fähigkeit zur transparenten Arbeitsweise und zur Kontrolle der Organisation vor Ort vorausgesetzt.

Die Fachqualifikation wird über alle Managementbereiche hinweg am häufigsten als Besetzungskriterium genannt. Ausnahmen bilden hierbei die Position des General Managers, von dem in erster Linie gute Kontakte verlangt werden (68,6 Prozent), sowie des Managers für Marketing und Vertrieb, bei dem gute Marktkenntnisse (80 Prozent) wichtiger sind als die Fachqualifikation. Generell wird von General Managern das breiteste Qualifikationsspektrum verlangt wird, gefolgt von den Managern für Marketing und Vertrieb sowie Finanzen. Für den Manager für Forschung und Entwicklung ist hingegen die Fachqualifikation das herausragende Entscheidungskriterium. Kulturkenntnisse und Kosten sind insgesamt als Besetzungskriterien wenig relevant.

3.5 Investitionen und finanzielle Verflechtungen

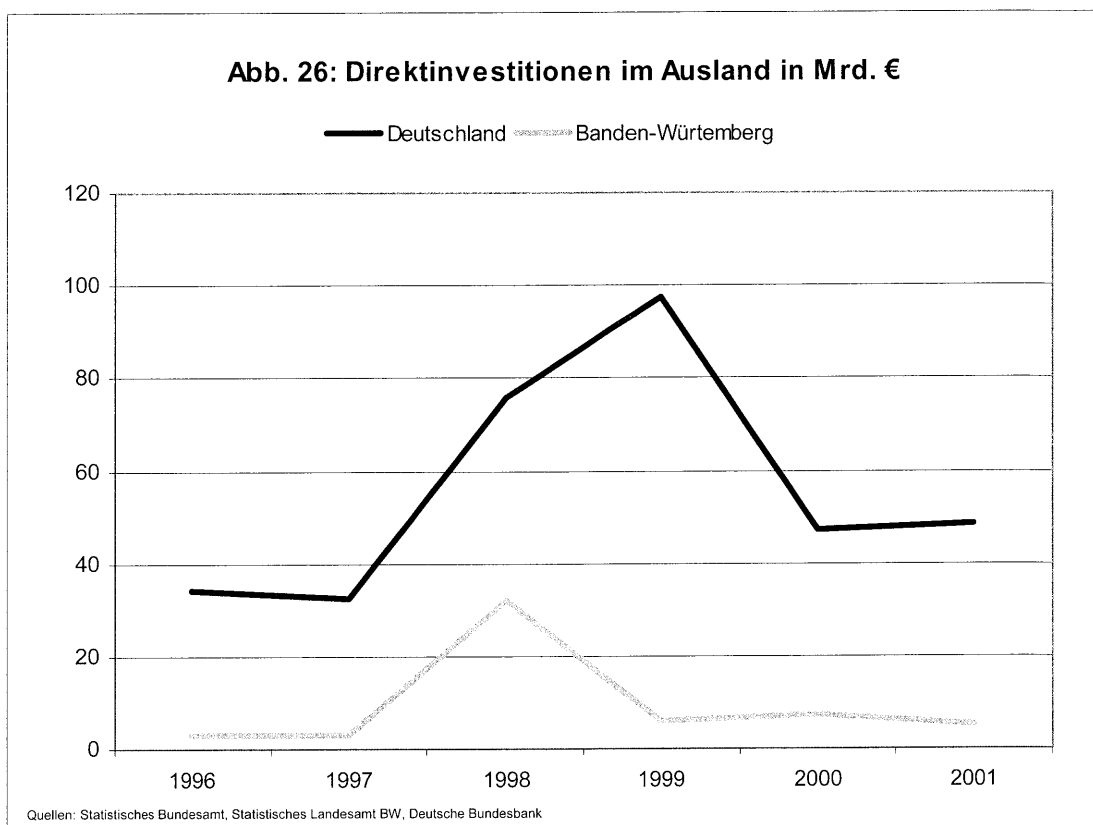
Höhe der Auslandsinvestitionen

Der im September 2003 von der Uno-Konferenz für Handel und Entwicklung (Unctad) vorgelegte Weltinvestitionsbericht zeigt, dass sich Deutschland 2002 gegen den Trend weltweit sinkender Investitionen behaupten konnte. Die ausländischen Direktinvestitionen (ADI) nach Deutschland stiegen 2002 im Vergleich zum Vorjahr um knapp fünf auf 44 Milliarden Euro. Somit sind im vergangenen Jahr 15 Milliarden Euro mehr in Deutschland investiert worden, als deutsche Unternehmen im Ausland investierten. Deutschland liegt weltweit an vierter Stelle vor den US-Amerikanern, die einen Einbruch von 166 auf etwa 35 Milliarden Euro verzeichneten.

Noch immer sind deutsche Unternehmen in vielen Ländern die Investorengruppe mit dem größten finanziellen Engagement.

Tab. 3: Direktinvestitionen im Ausland in Mrd. €

Jahr	Deutschland	Baden-Württemberg
1996	34,42	3,00
1997	32,55	3,02
1998	75,60	32,19
1999	97,60	5,96
2000	47,21	7,55
2001	48,34	5,21



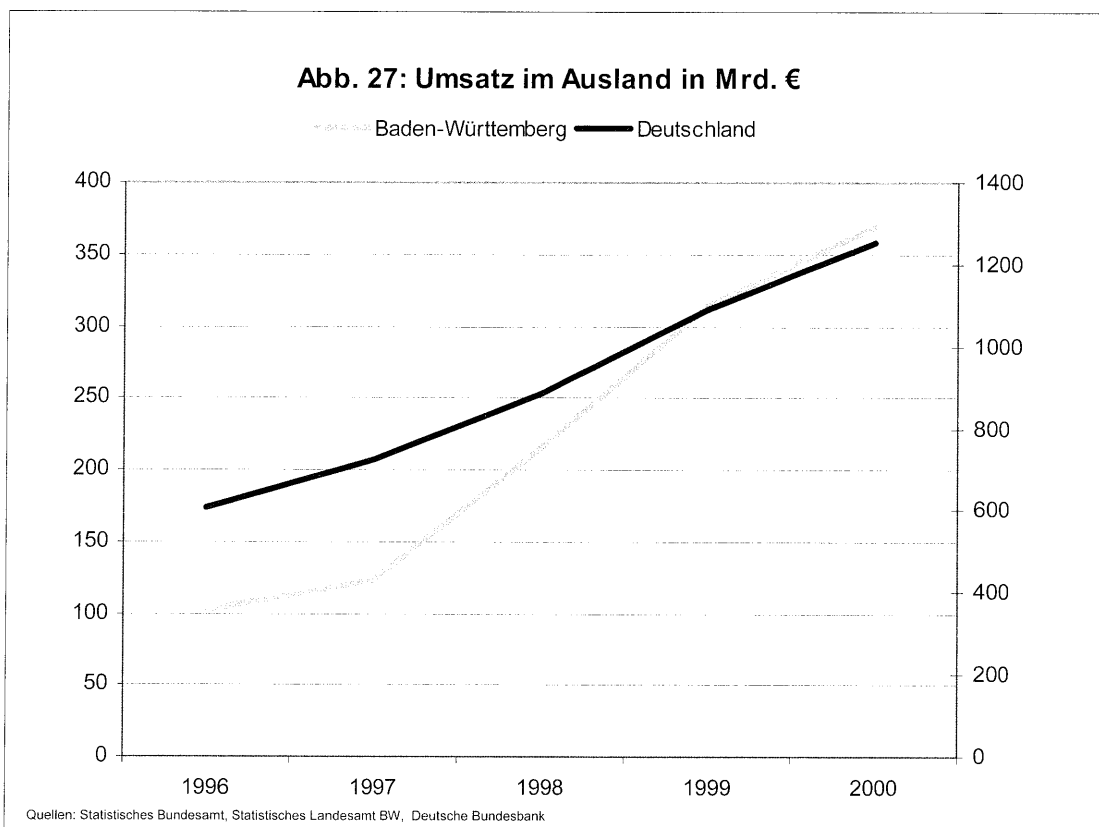
Strategien und Präferenzen der Auslandsaktivitäten

Auslandsinvestitionen sind für Unternehmen, die in den internationalen Märkten agieren ein wichtiges Instrument, um ihre Chancen im globalen Wettbewerb zu verbessern. Nach sehr hohen Investitionen in den Jahren 1998 und 1999, beispielhaft ist hier das Invest beziehungsweise die Fusion zum DaimlerChrysler Konzern zu nennen, hat sich das Jahresinvestitionsvolumen wieder auf eine Größenordnung leicht über dem Niveau des Jahres 1997 eingependelt.

Dass sich Investitionen im Ausland lohnen, zeigt eine Betrachtung der Umsätze im Ausland, etwa von Tochtergesellschaften. Es ist bemerkenswert, welches Volumen inzwischen erreicht wurde, aber insbesondere welche Steigerungsraten dabei erzielt wurden. Dies ist insofern beim Vergleich der Steigerungen zum reinen Exportgeschäft von besonderer Bedeutung. Positiv fällt dabei auf, dass sich die Auslandsumsätze baden-württembergischer Unternehmen im Bundesvergleich dabei überdurchschnittlich entwickelt haben. Dies ist ein weiteres Merkmal für die gute Positionierung der baden-württembergischen Unternehmen im Auslandsgeschäft.

Tab. 4: Umsatz im Ausland in Mrd. €

Jahr	Deutschland	Baden-Württemberg
1996	606,34	102,05
1997	725,63	123,07
1998	883,77	214,84
1999	1093,90	314,30
2000	1252,80	369,60



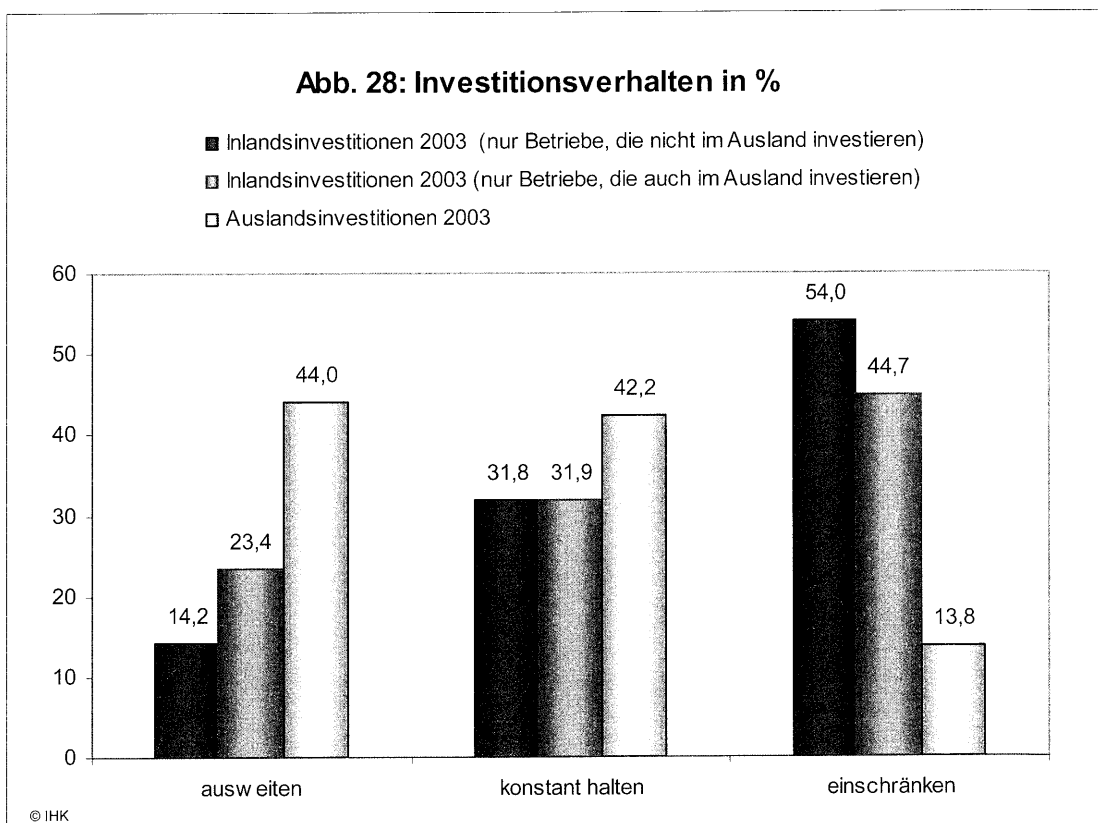
Auslandsinvestitionen der regionalen Industrie legen zu

Anders als bei inländischen Investitionsausgaben planen die exportorientierten Industriebetriebe in der Region Stuttgart den Investitionsumfang im Ausland auch im Jahr 2003 auszuweiten. 29 Prozent der Unternehmen wollen sich durch die Verlagerung oder Teilverlagerung ihrer Produktion im laufenden Jahr ein (zusätzliches) Standbein im Ausland schaffen oder bereits vorhandene stärken.

Treibende Kraft hinter diesem Trend zunehmender Internationalisierung bei gleichzeitiger Investitionszurückhaltung im Inland ist der ungebrochene Anstieg der heimischen Produktionskosten, insbesondere der Kosten des Faktors Arbeit. Die Industrie rechnet offensichtlich nicht mit einer durchgreifenden Verbesserung der Standortfaktoren in Deutschland in den nächsten Jahren.

Die regionale Industrie plant Ausweitung ihrer Investitionen im Ausland, in Deutschland wird dagegen nur zögerlich investiert.

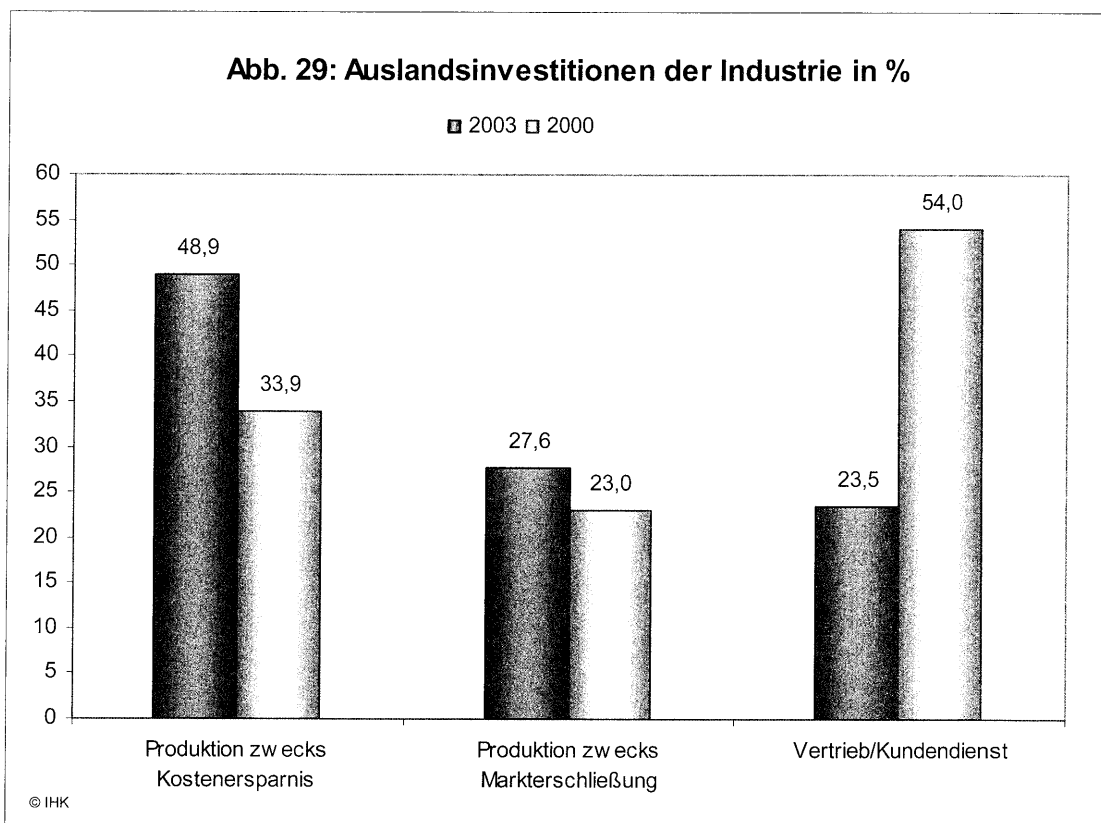
Die schwierige konjunkturelle Lage und die bescheidenen aktuellen Aussichten haben die Industrieunternehmen dazu veranlasst, ihre gesamten Investitionsplanung im Vergleich zum Vorjahr nochmals nach unten zu revidieren. Zurückgefahren werden jedoch nur die Investitionen in Deutschland, das Engagement im Ausland soll weiter ausgebaut werden.



Strategien und Präferenzen der Auslandsaktivitäten

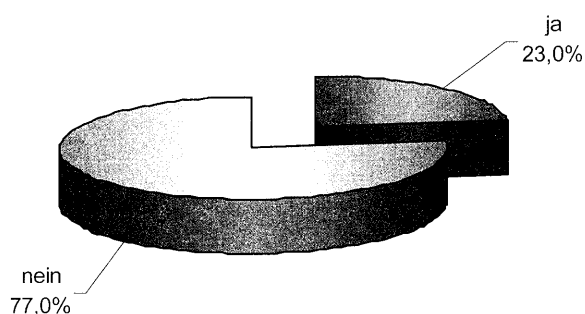
Knapp die Hälfte aller Industriebetriebe plant auch im laufenden Jahr, im Ausland zu investieren. 44 Prozent von ihnen wollen ihre Auslandsinvestitionen hochfahren, lediglich fast jedes siebte Unternehmen sieht sich zur Einschränkung seiner Investitionsausgaben im Ausland gezwungen.

Der anhaltende Trend einer wachsenden Internationalisierung wird sich dadurch weiter beschleunigen. Er erfasst inzwischen zunehmend auch kleine Unternehmen und Mittelständler. Im Ausland investieren wollen in diesem Jahr gut ein Viertel der kleinen Unternehmen, vier von zehn der Mittelständler sowie nahezu 70 Prozent der großen Firmen. Die klassische Form der internationalen Arbeitsteilung – Export der im Inland produzierten Güter, reicht im zunehmend schärferen internationalen Wettbewerb nicht mehr aus, um dauerhaft weltweit Marktanteile zu behaupten oder gar auszubauen. Auslandsinvestitionen zur Intensivierung des Vertriebs und zur Verbesserung des Kundendienstes steigern die Absatzchancen von qualitativ hochwertigen Produkten. Darüber hinaus versuchen die Unternehmen, durch einen Aufbau eigener Produktionsstätten im Ausland sich neue Märkte zu erschließen beziehungsweise ihre Marktanteile auszubauen. Zum einen können sie so auf die spezifischen Eigenheiten des jeweiligen Auslandsmarktes besser eingehen, zum anderen ist die Produktion vor Ort oft die einzige Möglichkeit, überhaupt Marktzutritt zu bekommen, da in vielen Ländern sogenannte Local-Content-Bestimmungen dies sonst verhindern. Ein Großteil der Industrieunternehmen der Region Stuttgart hat die sich bietenden Chancen durch Globalisierung längst erkannt und genutzt:



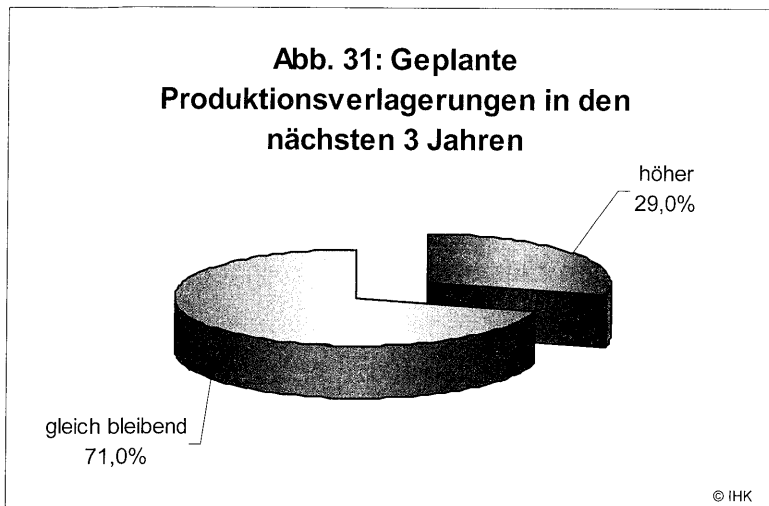
Vor drei Jahren war die Erschließung von Auslandsmärkten durch Investitionen in Vertrieb, Kundendienst und Produktion vor Ort das eindeutig dominierende Motiv für Auslandsinvestitionen. Aktuell hingegen stimulieren andere Beweggründe das Auslandsengagement der heimischen Industrie. Knapp die Hälfte aller im Ausland investierenden Unternehmen plant einen Auf- oder Ausbau eigener Produktionskapazitäten im Ausland zur Kostenersparnis. Der Wettbewerbsdruck zwingt eine wachsende Zahl von Unternehmen nun dazu, ihre Produktion beziehungsweise Teile davon ins Ausland zu verlagern, um so zumindest die verbleibenden heimischen Arbeitsplätze durch die Realisierung von Kostenvorteilen im Ausland abzusichern. Dass durch Auslandsinvestitionen seitens der heimischen Industrie die (verbleibenden) heimischen Arbeitsplätze tatsächlich sicherer werden, belegt unter anderem folgender Vergleich: Die Unternehmen, die im Jahr 2003 im Ausland Investitionen tätigen, beurteilen sowohl ihre aktuelle Lage als auch ihre kurz- bis mittelfristigen Perspektiven deutlich positiver als diejenigen Industriebetriebe, die nur im Inland investieren. Zwar stehen die Zeichen derzeit in beiden Teilgruppen für 2003 auf Beschäftigungsabbau, jedoch fällt er bei den im Ausland investierenden Unternehmen spürbar moderater aus. Zudem schränken letztere ihre Investitionstätigkeit im Inland weniger stark ein, als die nur im Inland investierenden Betriebe, obwohl sie ihre knappen Ressourcen zwischen In- und Auslandsinvestitionen aufteilen müssen.

Abb. 30: Produktionsverlagerungen in den letzten 3 Jahren



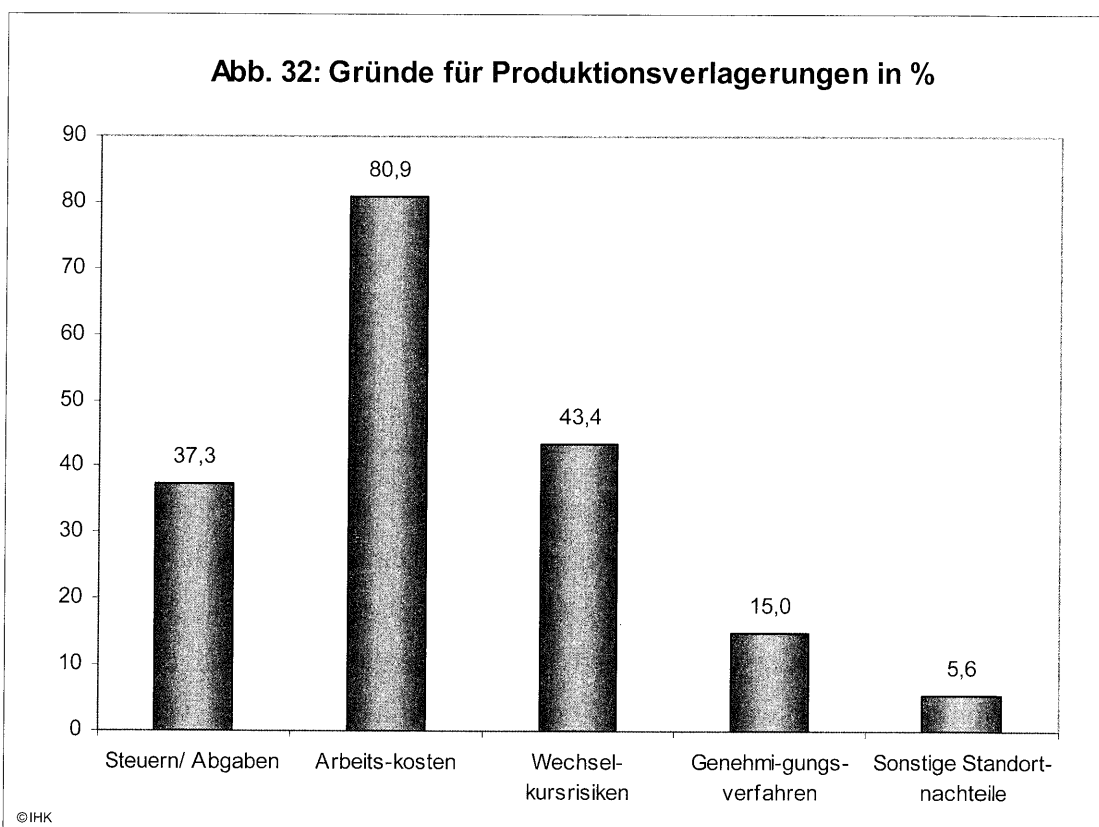
In den letzten drei Jahren haben 23 Prozent der Industrieunternehmen aus der Region Stuttgart Teile ihrer Produktion ins Ausland verlagert. Damit hat die überwiegende Mehrheit der Unternehmen, die vor drei Jahren angegeben hatten, in den nächsten drei Jahren Produktionsstätten verlagern zu wollen,

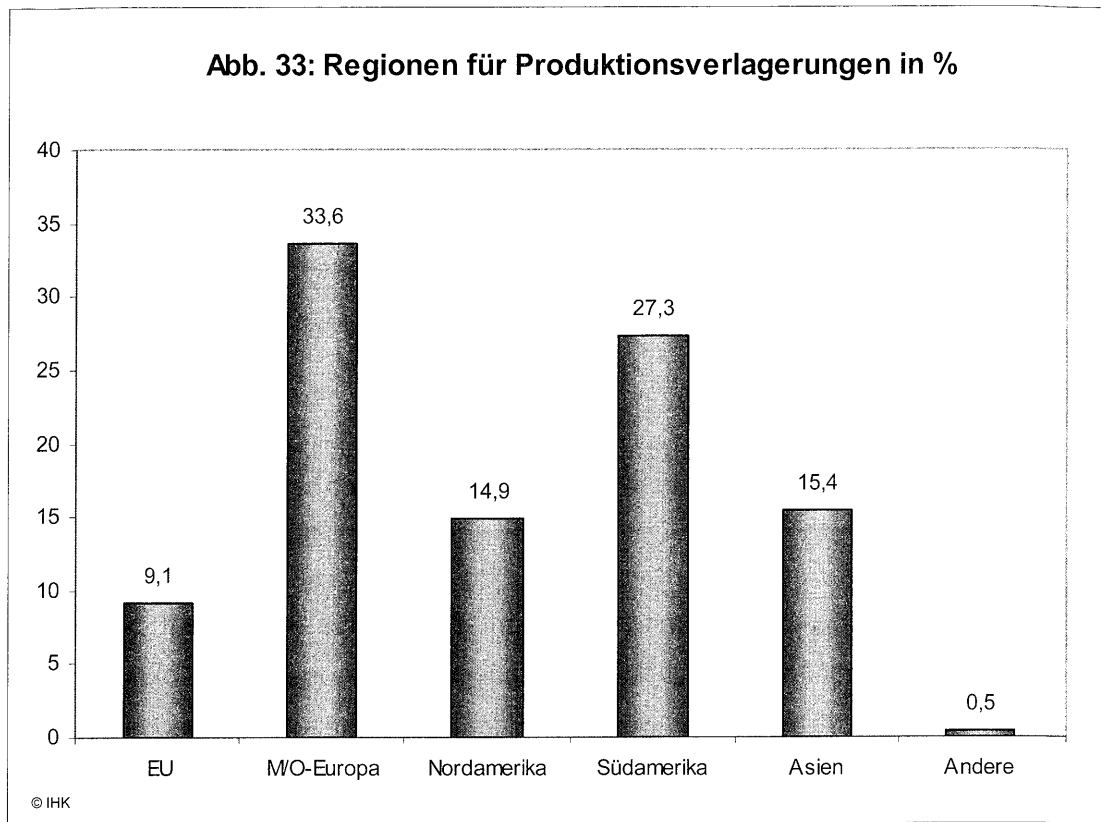
dieses auch getan. Mit 29 Prozent ist der Anteil der Betriebe, die Produktionsverlagerungen innerhalb der nächsten drei Jahre durchführen wollen, im Vergleich zu einer Umfrage vor drei Jahren nahezu konstant geblieben. Der Standort Deutschland verliert offensichtlich zunehmend an Attraktivität, so dass der Produktionsverlagerungsprozess weiter geht. Zumindest werden die nach wie vor sehr hohen Arbeitskosten mit den weiter steigenden Sozialabgaben viele Unternehmen darin



bestärkt haben, dass in den nächsten Jahren offensichtlich nicht mit einer durchgreifenden Verbesserung der Standortbedingungen zu rechnen ist. Eine Verlagerung oder Teilverlagerung der Produktion auf günstigere Standorte bleibt damit ein wichtiger Planungsfaktor. Die Höhe der Arbeitskosten spielt bei vier

von fünf Industrieunternehmen die wichtigste Rolle bei der Entscheidung über Produktionsverlagerungen – in dieser Einschätzung stimmen die Unternehmen unabhängig von ihrer Branche oder Größe überein. Insbesondere für die kleineren Industrieunternehmen ist zudem die Vermeidung von Wechselkursrisiken, für die Unternehmen die Höhe der Steuern und Abgaben von erheblicher Bedeutung für die Standortwahl. Behördliche Hemmnisse spielen bei gut jedem siebten Unternehmen eine Rolle. Diese Faktoren bestimmen die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Industrie. Darin wird sich auch in Zeiten einer wieder brummenden Industriekonjunktur nichts ändern – einen höheren Wachstumspfad kann Deutschland dauerhaft nur erreichen, wenn die Arbeitskosten langfristig weniger stark steigen als in den konkurrierenden Ländern.





Die Hauptzielregion für Produktionsverlagerungen ins Ausland sind unverändert die mittel- und osteuropäischen Staaten. Die heimische Industrie stellt sich frühzeitig mit ihren Investitionen in den Beitrittsländern auf die EU-Osterweiterung ab dem Jahr 2004 ein. Südamerika wird als neuer Produktionsstandort am zweithäufigsten genannt, besonders oft von den größeren Mittelständlern und großen Unternehmen. Mit einigem Abstand folgen nahezu gleichauf Asien und Nordamerika. Immerhin noch gut 9 Prozent aller Unternehmen geben die Europäische Union als bevorzugte Zielregion an, bei den kleinen Unternehmen tun dies sogar über 47 Prozent.

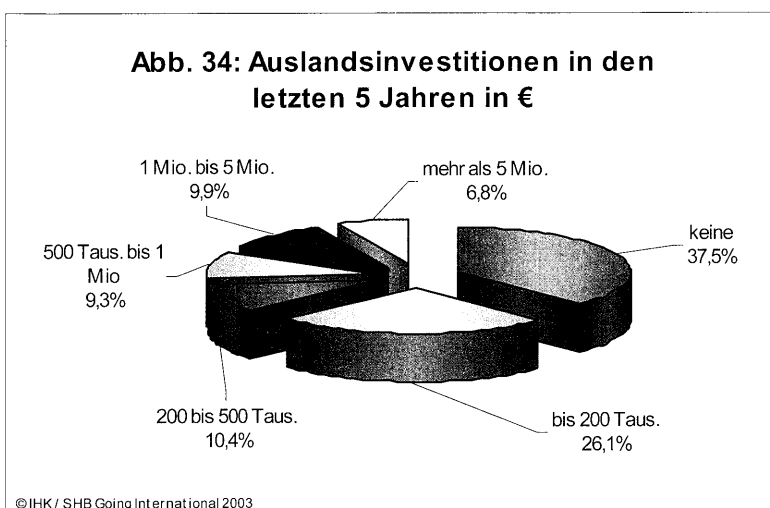


Abbildung 34 stellt die Höhe und Verteilung der Auslandsinvestitionen in den letzten fünf Jahren dar. So haben von den im Rahmen dieser Studie befragten Unternehmen immerhin 37,5 Prozent in den letzten fünf Jahren keine Auslandsinvestitionen getätigt! Besonders auffällig ist, dass fast die Hälfte aller

Dienstleister und der kleinen Unternehmen keine Auslandsinvestitionen getätigt haben. Am höchsten hingegen war die Investitionstätigkeit bei den großen Unternehmen/Konzernen. Diese investierten zu 66 Prozent über 1 Million Euro im Ausland in den letzten fünf Jahren. Doch auch geringere Investitionssummen reichten aus, um den Schritt ins Ausland erfolgreich umzusetzen. Umsichtige Planung, Suche nach geeigneten Partnern und gründliche Vorbereitung vorausgesetzt, waren 41,9 Prozent der kleinen Unternehmen mit Investitionsvolumen unter 200 Tausend Euro erfolgreich.

Auch mit überschaubaren Investitionen sind im Auslandsgeschäft nachhaltige Erfolge erreichbar.

Investitionen bis 200 Tausend Euro wurden von circa 30 Prozent der Unternehmen angegeben, die Kooperationen eingegangen sind oder ein Einkaufsbüro eröffnet haben. Hohe Investitionen über fünf Millionen Euro tätigten hingegen 22 Prozent der Firmen, die sich unter anderem in Forschung und Entwicklung (F&E) im Ausland engagiert haben. Über 40 Prozent der Unternehmen, die im Ausland ein Einkaufsbüro eröffnet haben, investierten über 1 Million Euro. Gerade in diesen Bereichen engagieren sich Mittelständler, obwohl sie in der Investitionstätigkeit eher zurückhaltend sind. Zwei Drittel der Unternehmen mit F&E-Standorten im Ausland gaben an, dass sie mit der Verlagerung zufrieden sind, wohingegen Einkaufsbüros als eher nicht erfolgreich bewertet werden.

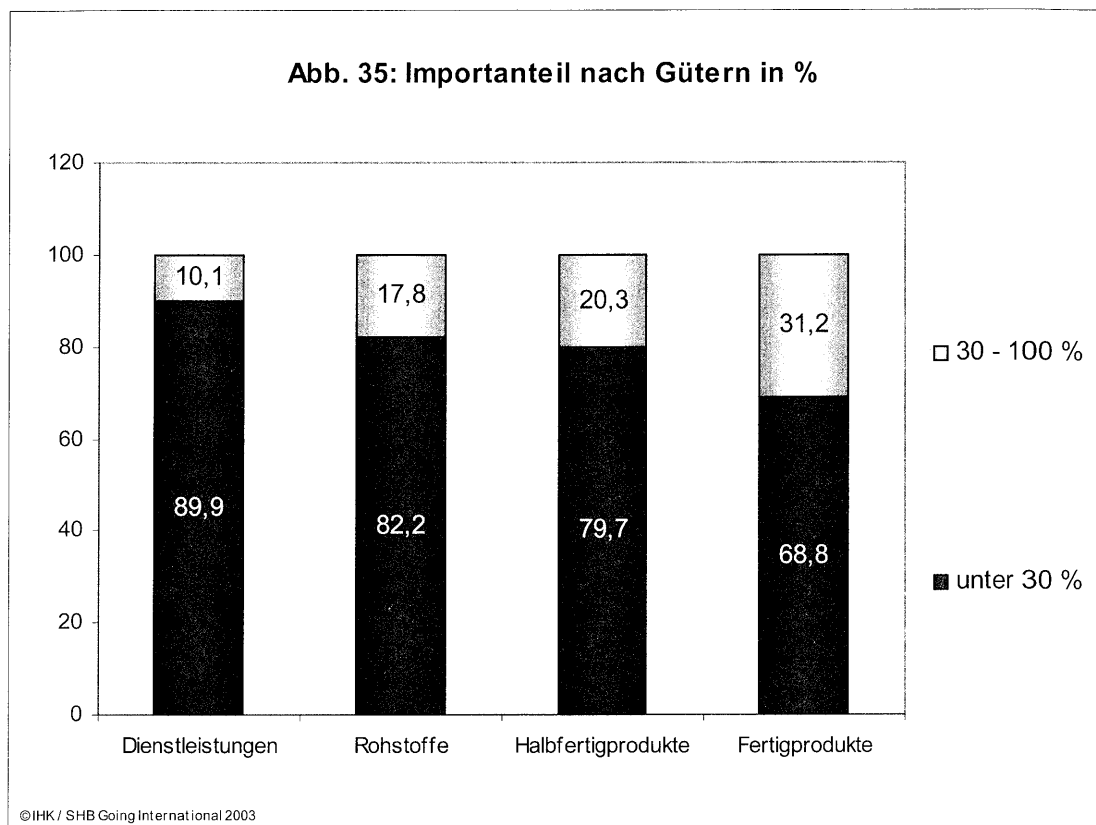
Beteiligungen aus dem Ausland

Investitionen im Ausland zu tätigen ist ein möglicher Weg, die langfristige Sicherung des Unternehmens zu gewährleisten. Um die Eigenkapitaldecke des Unternehmens zu vergrößern, bietet es sich hingegen an, selbst nach Investoren – auch ausländischen – zu suchen. Im Jahr 2000 wurden in Baden-Württemberg ausländische Direktinvestitionen (ADI) in Höhe von 16,7 Milliarden Euro vorgenommen.

In den letzten fünf Jahren haben immerhin 6,9 Prozent der Unternehmen Kapitalgeber aus dem Ausland gefunden. Den größten Anteil daran hatten die großen Unternehmen/Konzerne mit 9,3 Prozent, hingegen Mittelständler mit 4,2 Prozent den geringsten. Interessanterweise haben kleine Unternehmen mit einem Anteil von 8,7 Prozent mehr als doppelt so häufig Investoren aus dem Ausland angezogen als die Mittelständler (4,2 Prozent). Regional gesehen stammen die Investoren am häufigsten aus der Europäischen Union, gefolgt von Asien und den USA.

3.6 Importanteile

Viele Unternehmen sind zur Herstellung ihrer Produkte auf Vorleistungen in Form von Dienstleistungen, Rohstoffen oder Halbfertigprodukten aus dem Ausland angewiesen. Andere wiederum importieren als Handelsunternehmen Fertigprodukte aus dem Ausland. Wie hoch sind nun die Importanteile der Unternehmen für die verschiedenen Güter?



Die Importanteile der befragten Unternehmen sind insgesamt betrachtet gering. Die meisten der befragten Unternehmen weisen einen Importanteil von weniger als 30 Prozent auf.

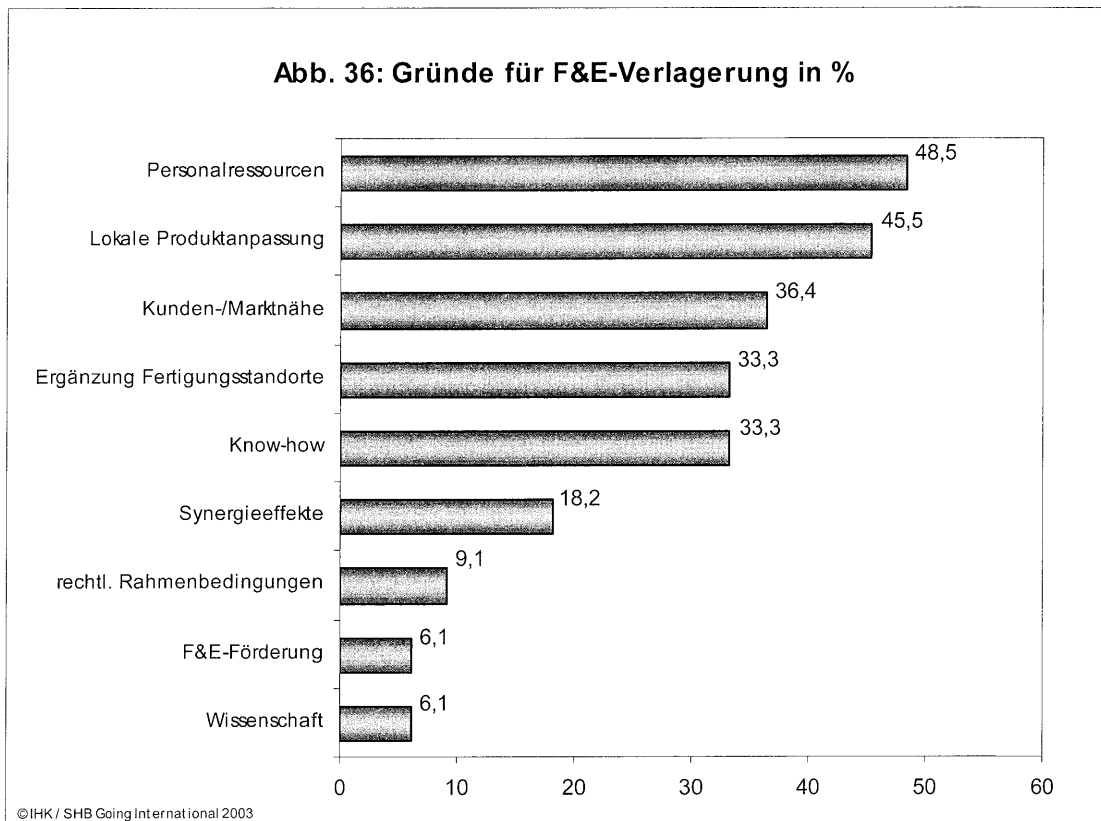
Am höchsten sind die Importanteile bei den Fertigprodukten, da auch Handelsunternehmen in die Gesamtbetrachtung einfließen. An zweiter Stelle folgen Importe von Halbfertigprodukten, die insbesondere durch das verarbeitende Gewerbe nachgefragt werden. Erstaunlich gering sind die Anteile der Rohstoffimporte aus dem Ausland. Am niedrigsten sind die Importanteile von Dienstleistungen.

3.7 Forschung und Entwicklung im Ausland

7,6 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, ihre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (F&E) zum Teil ins Ausland verlagert zu haben. Am stärksten taten dies große Unternehmen und Konzerne: 11,5 Prozent der großen Unternehmen /Konzerne machten diese Angabe. Evident ist der Zusammenhang zwischen Produkthanpassung und Auslandsverlagerung von F&E. 82,8 Prozent der Unternehmen, die F&E-Aktivitäten ins Ausland verlagert haben, haben auch ihre Produkte dem ausländischen Markt angepasst.

Gründe für eine F&E Verlagerung

In erster Linie gab es zwei Gründe, F&E ins Ausland zu verlagern. Am häufigsten wurden mit 48,5 Prozent die Personalressourcen genannt. An zweiter Stelle war die Notwendigkeit einer lokalen Produkthanpassung (45,5 Prozent) ausschlaggebend. Die Nähe zum Kunden und Markt war für 36,4 Prozent der Unternehmen wichtig. Eine untergeordnete Rolle spielten der Zugang zu wissenschaftlichen Einrichtungen, rechtliche Rahmenbedingungen und die F&E-Förderung im Ausland.

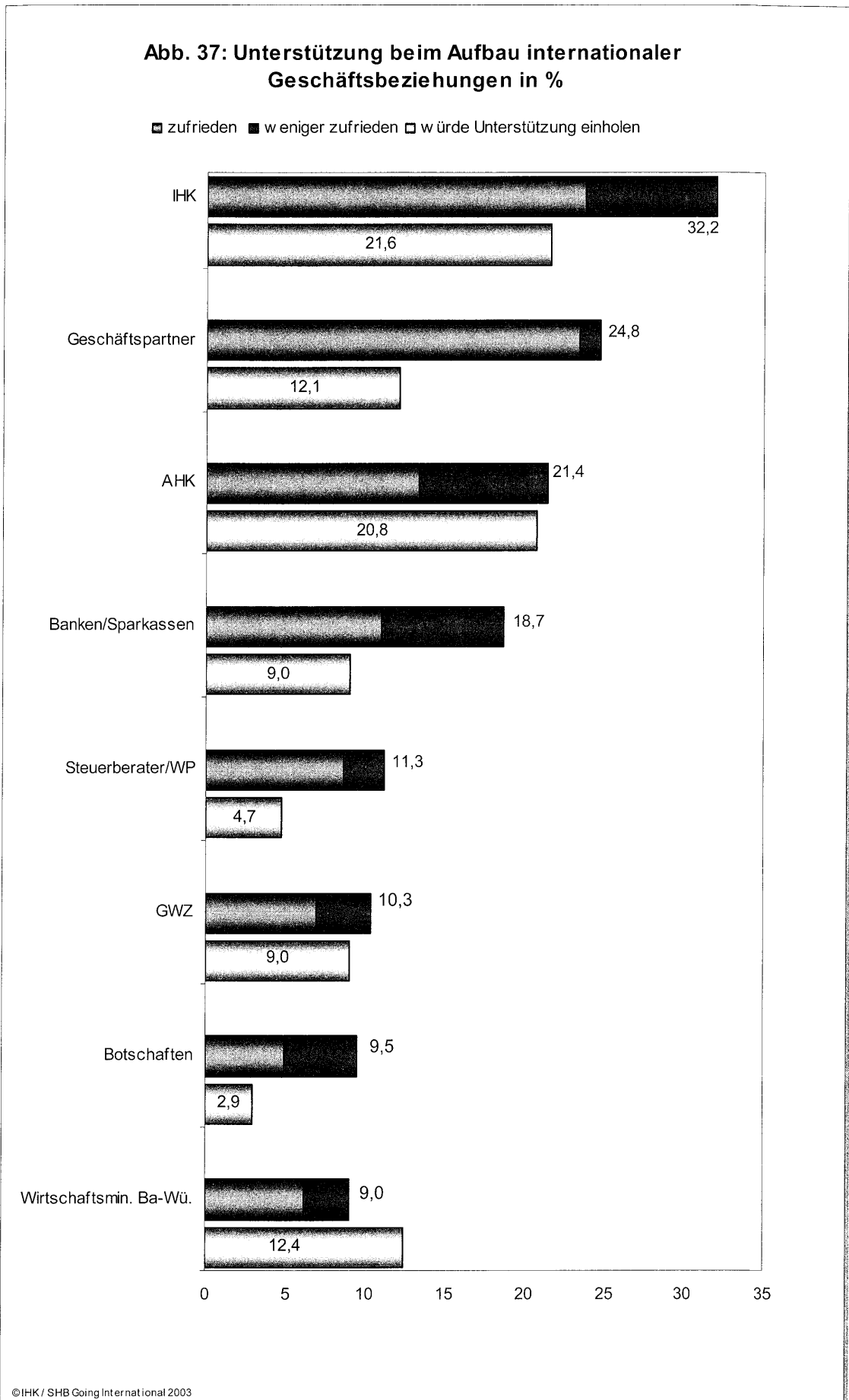


**Die Verlagerung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten
ins Ausland gewinnt zunehmend an Bedeutung.**

Neben der Frage nach bereits erfolgten Verlagerungen von F&E wurde auch danach gefragt, ob die Unternehmen in den nächsten fünf Jahren einen F&E-Standort im Ausland errichten möchten. Mehr als jedes zwölfte Unternehmen (7,8 Prozent) denkt den Ergebnissen der Studie zufolge darüber nach, bis 2007 F&E-Aktivitäten auch im Ausland zu betreiben. Verstärkt wird dieser Plan von Dienstleistungsunternehmen – insbesondere Telekommunikations- und IT-Unternehmen – verfolgt. Über die Hälfte davon (53,8 Prozent) haben schon F&E verlagert und planen weitere Verlagerungen. Die Zielländer von F&E-Verlagerungen sind Asien, die EU-Beitrittsländer/Russland sowie die USA.

Diese Entwicklung ist ein Hinweis auf den wachsenden Fachkräftemangel in Deutschland, gegen den auch von politischer Seite angesteuert werden muss.

3.8 Förderung und institutionelle Unterstützung



Strategien und Präferenzen der Auslandsaktivitäten

Viele Unternehmen interessieren sich für die Chancen, die Auslandsmärkte potentiell bieten. Doch der Schritt ins Ausland ist finanziell nicht ohne Risiko. Um die Außenwirtschaft zu fördern, werden daher von verschiedenen Stellen die unterschiedlichsten Förderprogramme mit teilweise erheblichen Geldmitteln angeboten.

Der Anteil der Unternehmen, die Fördermittel beantragt oder erhalten haben, beträgt nach den Ergebnissen dieser Studie lediglich 7,3 Prozent. Bei der Vergabe von Fördermitteln stehen die Bundeseinrichtungen mit 40 Prozent an der ersten Stelle, gefolgt von Landeseinrichtungen (36,7 Prozent) und Institutionen des Ziellandes (30 Prozent).

Unter den Unternehmen, die Fördermittel beantragt haben, lassen sich Unterschiede entsprechend der Größe des Unternehmens erkennen. So machen große Unternehmen/Konzerne mit 16 Prozent einen durchschnittlich mehr als doppelt so großen Anteil an Antragstellern aus als etwa die größeren Mittelständler. Mit abnehmender Größe der Unternehmen sinkt auch die Quote derer, die Fördermittel überhaupt beantragt haben: Ist der Anteil mit 7,5 Prozent bei den größeren Mittelständlern noch relativ hoch, so fällt er auf 2,8 Prozent bei den Mittelständlern und 2,2 Prozent bei den kleinen Unternehmen ab. Unter den betrachteten Branchen fallen insbesondere das verarbeitende Gewerbe (ohne Fahrzeug- und Maschinenbau) und der Maschinenbau durch Zurückhaltung auf: Lediglich jeweils 3,2 Prozent der Unternehmen aus diesen Branchen haben Fördermittel beantragt.

Je größer das Unternehmen also ist, desto eher beantragt es Fördermittel. Diese Feststellung lässt den Schluss zu, dass die meisten Förderprogramme für kleine und mittelständische Unternehmen ungeeignet sind, besonders wenn man EU-Programme wie PHARE oder SAPHARD betrachtet. Hierbei sind große Unternehmen und Konzerne eindeutig begünstigt. Gerade die mittelständischen Unternehmen, die die Säule unserer Volkswirtschaft bilden, sollten jedoch Unterstützung bei ihren Auslandsengagements erhalten. Aber die Fördermittel werden hauptsächlich von großen Unternehmen/Konzernen abgeschöpft.

Unterstützung beim Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen

Beim Aufbau von internationalen Geschäftsbeziehungen spielt aber nicht nur Förderung eine wesentliche Rolle. Die richtigen Kontakte und die Wahl des Partners sind essentiell im Auslandsgeschäft. Zu diesen Kontakten gehören auch die beratenden Institutionen, Gesellschaften oder Personen.

Strategien und Präferenzen der Auslandsaktivitäten

In dieser Kategorie schneiden die Industrie- und Handelskammern mit ihrem Netzwerk der Auslandshandelskammern mit 73,8 und 64,2 Prozent zufriedenen Kunden sehr gut ab. Auch in absoluten Zahlen wird keiner Stelle mehr Kompetenz zugerechnet als den IHKs und AHKs, die gemeinsam von 46 Prozent der Unternehmen für Beratung aufgesucht werden. Das Netzwerk der Industrie- und Handelskammern im In- und Ausland wird von nur einem Netzwerk in puncto Zufriedenheit mit der Beratung übertroffen: Geschäftspartner und Bekannte. Sie erreichen einen Zufriedenheitsgrad bei ihren Hilfestellungen von durchschnittlich 94,7 Prozent. Dieser Wert wurde aber nicht durch die kleineren Unternehmen angegeben, sondern hauptsächlich von größeren Mittelständlern und großen Unternehmen/Konzernen. Letztere waren, wenn auch in geringer absoluter Zahl, zu 100 Prozent zufrieden. Hieraus kann man die Wichtigkeit der persönlichen Netzwerkbildung erkennen. Interessant ist der erkennbare Trend, dass vielfach Dienstleister, Handel und Banken, ebenso wie das verarbeitende Gewerbe, dem eigenen Netzwerk großes Vertrauen schenken. Auch bei der Frage, an wen sich die Unternehmen wenden würden, um Hilfe zu erhalten, werden die IHKs und AHKs gemeinsam an erster Stelle genannt, gefolgt von den Wirtschaftsministerien sowie Geschäftspartnern und Bekannten.

Die wichtigsten Unterstützungspartner beim Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen sind die IHKs/AHKs, die Geschäftspartner und die Banken.

3.9 Probleme beim internationalen Geschäftsaufbau

Womit hatten die befragten Unternehmen die größten Schwierigkeiten beim internationalen Geschäftsaufbau? Welche Probleme führten tatsächlich zum „Aus“ einer Geschäftsaktivität im Ausland?

Abgefragt wurden 33 Problembereiche beim internationalen Geschäftsaufbau, die im Folgenden differenzierter dargestellt werden sollen. Diese Problembereiche wurden nach k.o.-Kriterien, großen Problemen und häufigen Problemen unterschieden und zusätzlich bei der Auswertung nach ihrer generellen Häufigkeit und Wichtigkeit gewichtet.

Generelle Probleme im Auslandsgeschäft

Das mit Abstand häufigste Problem, das Unternehmen im Ausland haben, ist es, verlässliche Partner zu finden.

Probleme, die von den Unternehmen hervorgehoben wurden, waren:

- das Finden des richtigen Partners
- die Wahl des richtigen Partners
- die Konkurrenz im Markt,
- die Preise,
- die Kontakte,
- das Fehlen eines Marktes für die Produkte des Unternehmens,
- die Beschaffung der Marktinformationen,
- die Finanzierung,
- Sprachprobleme,
- zu hohe Anfangsinvestitionen und
- Probleme mit der Bürokratie beziehungsweise den Behörden im Ausland

Es handelt sich bei diesen Problemen um die Schwierigkeiten, die von allen befragten Unternehmen am häufigsten genannt wurden. Unterscheidet man aber nach k.o.-Kriterien im Auslandsgeschäft, großen Problemen und häufigen Problemen, so ergibt sich teilweise ein etwas anderes Bild, wobei die vier folgenden Probleme immer unter den 10 meistgenannten Problemen auftauchen:

Verlässliche Partner, Preise, Konkurrenz im Markt und Kontakte.

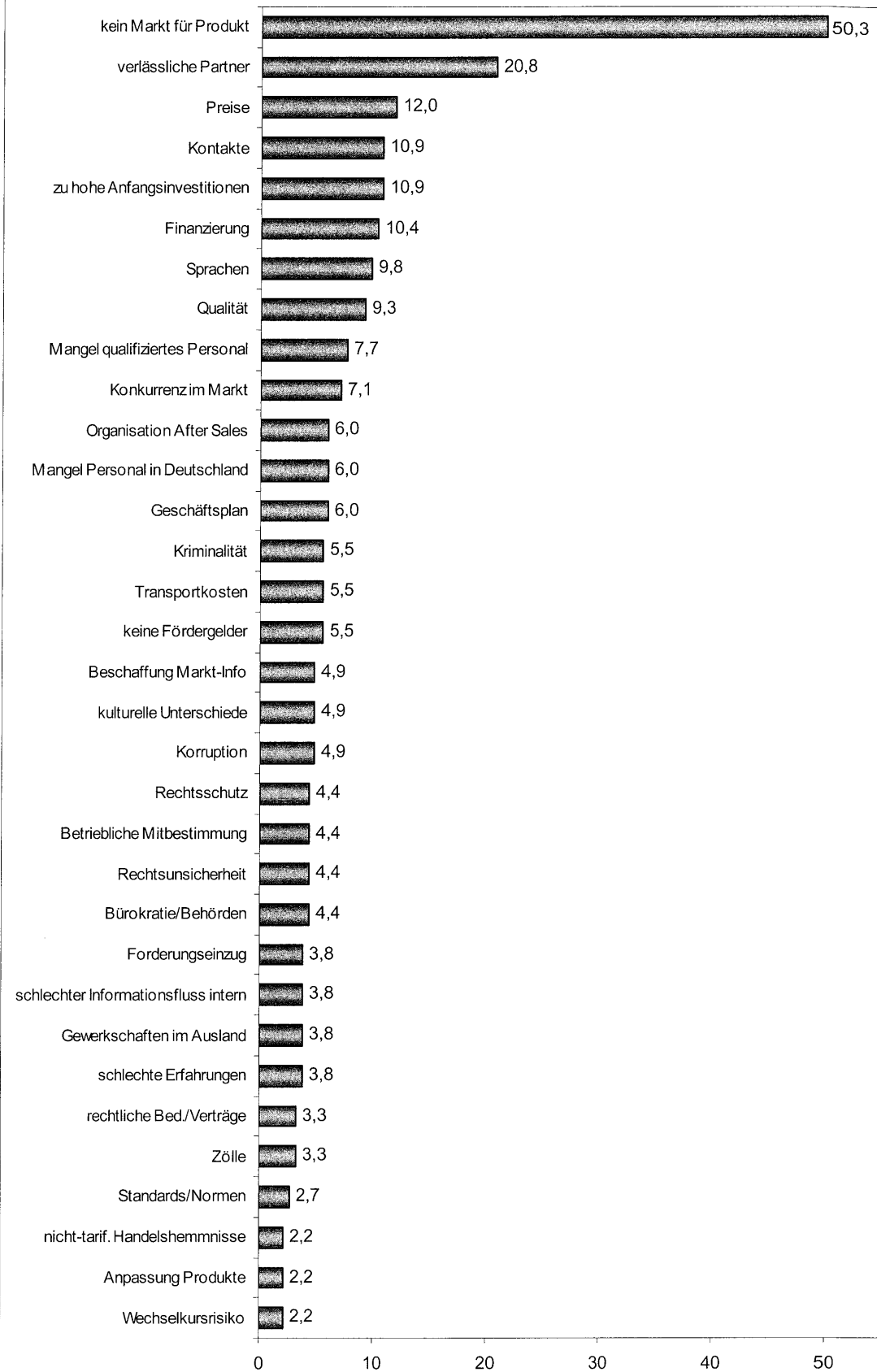
K.o.-Kriterien im Auslandsgeschäft

Anders als bei den generellen Problemen, ist das Fehlen eines Marktes unter dem Aspekt des k.o.-Kriteriums der meistgenannte Faktor. Dieses Problem gaben vor allem Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes (ohne Maschinen- und Fahrzeugbau) zu jeweils rund 40 Prozent bezogen auf die Länder Kanada, USA, Mexiko und Brasilien/Mercosur an. Dies zeigt, dass die befragten Unternehmen vor allem die Märkte der NAFTA (einschließlich der USA) und des Mercosur als sehr schwierig bis hin zu nicht nutzbar wahrgenommen haben. Am seltensten wurde diese Erfahrung in den Regionen Asien, EU/EFTA und EU-Beitrittsländer/Russland gemacht.

Um im Auslandsgeschäft erfolgreich zu sein, muss man systematisch verlässliche Geschäftspartner im Ausland aufbauen.

Zweithäufigstes k.o.-Kriterium im Auslandsgeschäft ist die Suche nach verlässlichen Partnern. Die häufigsten Nennungen sind hier für die NAFTA (ohne die USA) und dann für den Markt der USA zu finden. Die Partnersuche ist in diesen Regionen also am häufigsten als k.o.-Kriterium erfahren worden. Am seltensten war dies in der Region EU/EFTA der Fall, gefolgt von den EU-Beitrittsländern/Russland sowie Asien. Das bedeutet allerdings nicht, dass die Unternehmen in diesen Regionen die geringsten Probleme bei der Partnersuche hatten. Genau diese drei Regionen wurden am häufigsten bei der Frage genannt, wo man große Probleme bei der Suche nach verlässlichen Partnern hatte. Das heißt vielmehr, dass es in diesen drei Regionen zwar keineswegs leicht ist, geeignete Partner zu finden, man sich hier aber eher dazu in der Lage sieht, dieses Problem zu lösen als in den NAFTA-Ländern einschließlich der USA.

Abb. 38: Hauptprobleme: k.o.-Kriterium in %



Strategien und Präferenzen der Auslandsaktivitäten

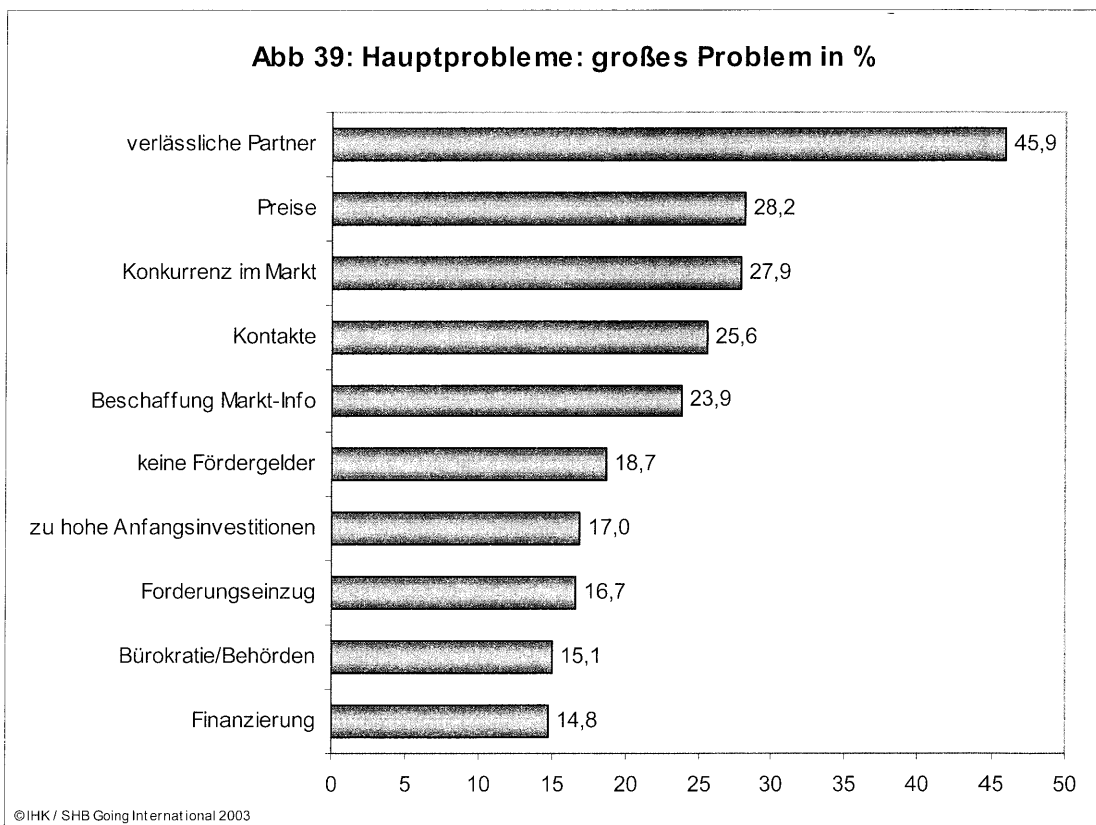
An achter Stelle der k.o.-Kriterien wurde die Qualitätsproblematik genannt. Ganz vorne stehen hierbei die Länder Indien, Korea, Brasilien/Mercosur, China und Ungarn. In diesen Ländern gaben zwischen 7,6 Prozent (China) und 9 Prozent (Indien) der Unternehmen ihre Geschäftspläne aus Qualitätsgründen auf. Überraschend häufig war auch in Österreich die Qualität ein k.o.-Kriterium: 8,2 Prozent der befragten Unternehmen nahmen aus diesem Grund Abstand von Österreich.

Bei der Betrachtung dieser Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass die befragten Unternehmen zu 79,8 Prozent exportieren und zu 50,8 Prozent im Ausland einkaufen.

Auf Platz neun der k.o.-Kriterien führte der Mangel an qualifiziertem Personal zum „Aus“ im Zielland. Lediglich 2,2 Prozent der befragten Firmen gaben an, ein k.o. im Auslandsgeschäft aufgrund des Wechselkursrisikos zu kennen. Damit liegt dieses Problem bei den k.o.-Kriterien an letzter Stelle. Bei den großen Problemen erscheint dieser Punkt hingegen auf Position elf.

Große Probleme im Auslandsgeschäft

Fanden sich die Kriterien Qualität, Sprachen, Mangel an qualifiziertem Personal, kein Markt und Organisation des After Sales noch unter den ersten 10 Problemen, die zum Ende einer Geschäftsbeziehung im Ausland führten, so ergibt sich bei den großen Problemen ein anderes Bild.



Strategien und Präferenzen der Auslandsaktivitäten

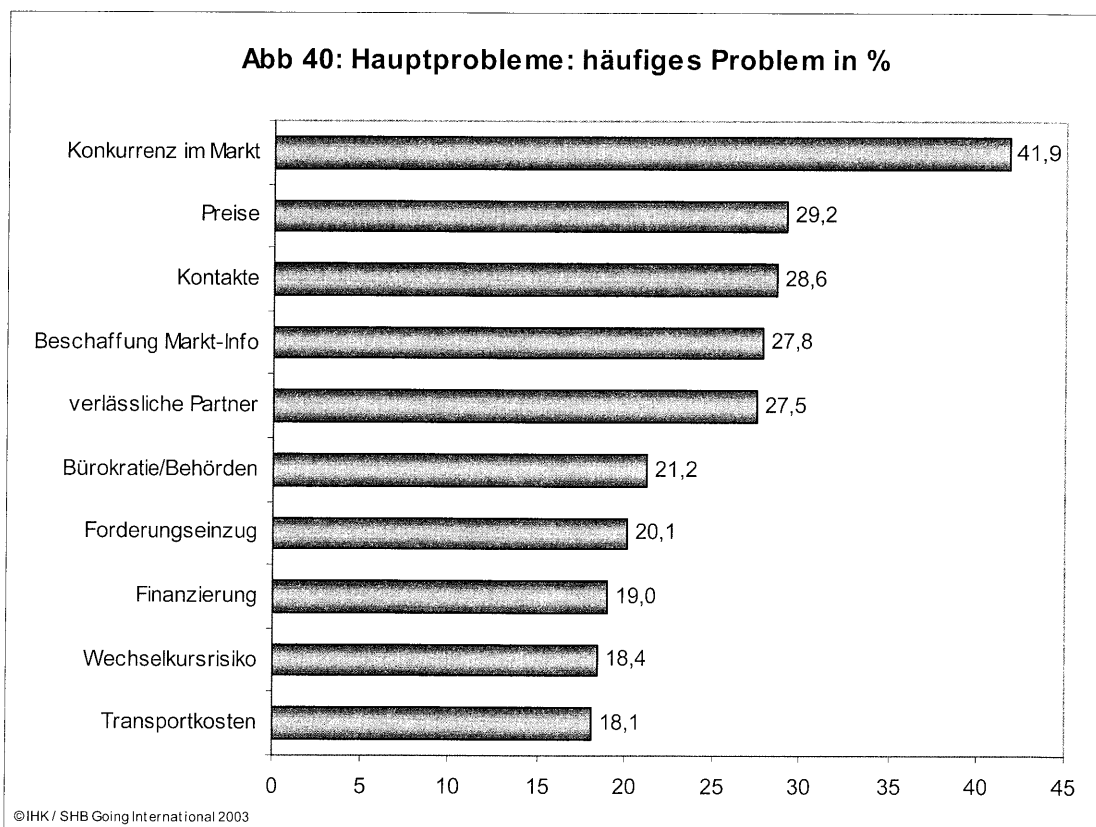
Hier finden sich stattdessen die folgenden Punkte unter den Top Ten: große Probleme bei der Beschaffung von Marktinformationen, fehlende Fördergelder, nicht funktionierender Forderungseinzug und Probleme mit der Bürokratie und den Behörden.

Am häufigsten wurde von den Unternehmen jedoch die Suche und Auswahl verlässlicher Partner im Auslandsgeschäft genannt. Diesen Aspekt betrachteten 45,9 Prozent der Befragten als großes Problem. Die schwierigsten Regionen waren hierbei – wie bereits oben erwähnt – die EU/EFTA, die EU-Beitrittsländer/Russland sowie Asien.

Am dritthäufigsten wird die Konkurrenz im Markt als großes Problem von den Unternehmen genannt. Die Länder, die hier als besonders schwierig bewertet werden, sind der Reihe nach: Griechenland, Taiwan, Korea, gefolgt von Bulgarien und den Niederlanden, China und Japan. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die befragten Unternehmen zu 79,8 Prozent exportieren und zu 50,8 Prozent im Ausland einkaufen.

Häufige Probleme im Auslandsgeschäft

Im Vergleich zu den generellen Problemen erscheinen hier Sprachen, zu hohe Anfangsinvestitionen und der fehlende Markt für das eigene Produkt nicht unter den ersten zehn meistgenannten Problemen. Zu den häufigen Problemen treten jedoch der Forderungseinzug, das Wechselkursrisiko und die Transportkosten hinzu.



Strategien und Präferenzen der Auslandsaktivitäten

Es handelt sich hier also eher um Probleme, die erst bei der Abwicklung des Auslandsgeschäfts nach erfolgreichem Geschäftsaufbau auftreten. Betrachtet man speziell die Schwierigkeiten beim Forderungseinzug, so haben die Befragten damit am häufigsten in der Region EU/EFTA Probleme. Besonders häufig wurden die Länder Belgien (34,9 Prozent), Schweiz (34,5 Prozent), Niederlande (34,1 Prozent) und Italien (33,5 Prozent) genannt. Ein k.o.-Kriterium ist dieses Problem allerdings nur für 4,5 Prozent der Unternehmen in der Region Südamerika und für 3,5 Prozent der Befragten in der Region EU/EFTA.

Trotz der Vielfalt möglicher Probleme beim Auslandsgeschäftsaufbau und der unterschiedlichen Bedeutung, die diesen Problemen zuzuschreiben ist, kann man zusammenfassend sagen, dass die Punkte:

- Wahl eines verlässlichen Partners
- Preise
- Konkurrenz im Markt
- gute Kontakte
- Vorhandensein eines Marktes für die Unternehmensprodukte sowie
- Beschaffung verlässlicher Marktinformationen

von allen Unternehmen im Zuge ihrer Auslandsaktivitäten zu lösen sind.

Damit beeinflussen diese sechs Aspekte entscheidend den Erfolg oder Misserfolg des Auslandsgeschäfts. Es sollten daher alle Möglichkeiten der Information sowie der Unterstützung durch Experten eingeholt und genutzt werden. Denn gerade eine gute Vorbereitung und die Nutzung bestehender Netzwerke kann dabei helfen, die problematischen Erfahrungen anderer Unternehmen beim eigenen Geschäftsaufbau zu vermeiden.

4. Der Weg zum Erfolg

4.1 Die Basis

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass fast 90 Prozent der befragten Unternehmen der Region Stuttgart beim Auf- und Ausbau internationaler Geschäftsbeziehungen erfolgreich sind. Rund 80 Prozent dieser Unternehmen konnten seit Beginn ihres Auslandsgeschäfts ihre Umsätze, den Gewinn und auch den Personalbestand in Deutschland entweder steigern oder zumindest auf gleichem Niveau halten.

Im Durchschnitt benötigte man 1,7 Jahre zur Erschließung eines neuen Marktes und rund 64 Prozent der befragten Unternehmen investierten maximal 200 Tausend Euro für ihr Auslandsgeschäft. Mit einem erwarteten Zuwachs von 25 Prozent beim Auslandsumsatz und 14 Prozent bei den Marktanteilen im Ausland ist die selbst bescheinigte Wettbewerbsfähigkeit der befragten Unternehmen der Region Stuttgart sehr positiv zu sehen.

Die meisten Unternehmen (79,8 Prozent) exportieren ihre Produkte. Weitere Standbeine im Auslandsgeschäft sind der Einkauf (50,8 Prozent), gefolgt von der Marktbearbeitung mit Kooperationspartnern (45,4 Prozent), eigenen Repräsentanz- oder Vertriebsbüros (39,9 Prozent), Tochterunternehmen (31,7 Prozent), Joint Ventures und/oder Allianzen (17 Prozent), sowie Forschung und Entwicklung im Ausland (10,7 Prozent). Weitere Formen des Geschäftengagements werden in geringerem Ausmaß betrieben.

Im Durchschnitt sind weit über 50 Prozent der befragten Unternehmen branchenübergreifend mit ihren Aktivitäten im Auslandsgeschäftes erfolgreich. Geringer fällt die Erfolgsquote bei Engagements in Form von E-Commerce (45,7 Prozent erfolgreich) und Einkaufsbüros (40 Prozent erfolgreich) aus. Wobei die Befragten erst seit vergleichsweise wenigen Jahren im Bereich E-Commerce im Ausland aktiv sind.

Die bevorzugten Zielregionen für Auslandsgeschäft sind ihrer Bedeutung nach: EU/EFTA, NAFTA, Asien, EU-Beitrittsländer/Russland, Südamerika und Afrika.

Gegenwärtig bewerten jeweils über 50 Prozent der befragten Unternehmen ihre Geschäftsbeziehungen zu acht von 28 abgefragten Ländern als positiv. Diese acht Länder sind:

In der EU und EFTA: Österreich, die Schweiz, die Niederlande, Italien, Spanien, Großbritannien, Belgien. In den EU-Beitrittsländern/Russland: Tschechien.

In den Schwellen- und Entwicklungsländern sowie in den überseeischen Industrieländern hingegen bewerten gegenwärtig in keinem der abgefragten Länder mehr als 50 Prozent der Unternehmen ihre Geschäftsbeziehungen als positiv.

Ein anderes Bild ergibt der Blick in die Zukunft. In den kommenden zwei bis fünf Jahren erwarten jeweils über 50 Prozent der Befragten zu weiteren elf Ländern gute Geschäftsbeziehungen. Diese Länder sind:

In der EU und EFTA: Frankreich, Schweden und Dänemark.

In den EU-Beitrittsländern/Russland: Ungarn, Polen, Russland und die Türkei.

In den Schwellen- und Entwicklungsländern: China und Korea.

In den überseeischen Industrieländern: USA und Kanada.

Generell fällt auf, dass auch zukünftig die Geschäftsbeziehungen in den Märkten der EU/EFTA am positivsten gesehen werden.

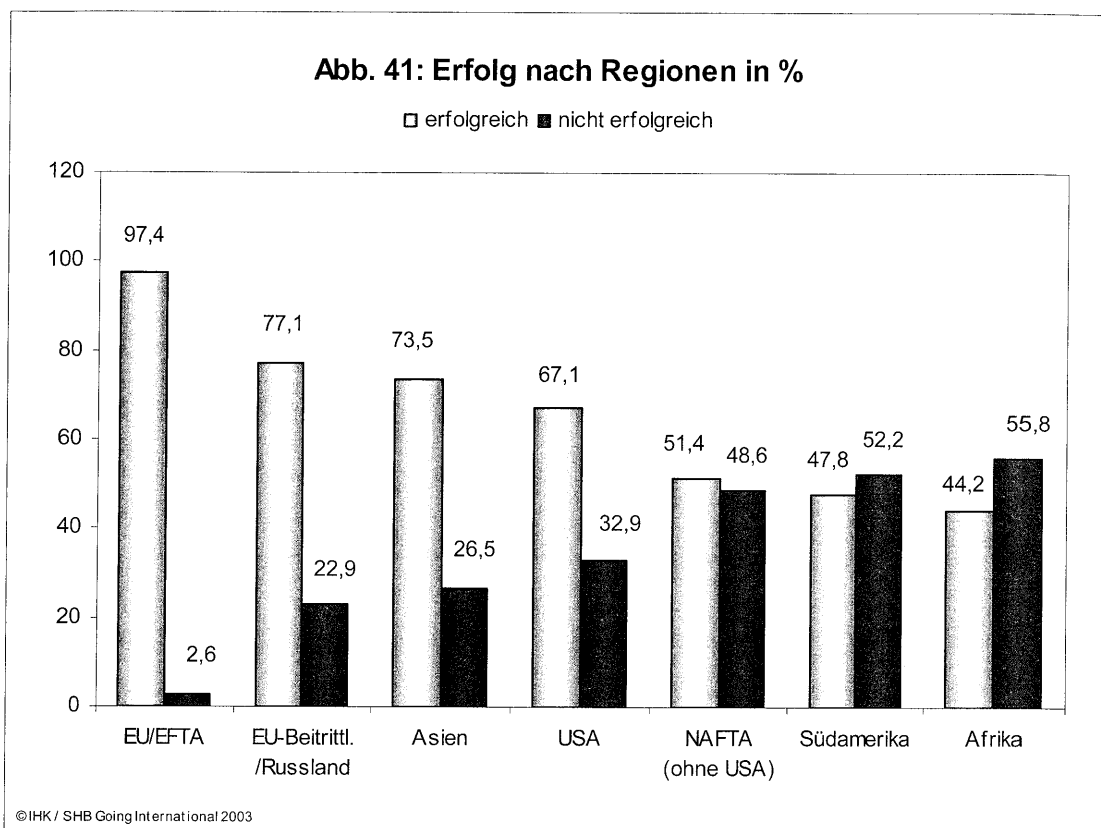
Im Vergleich zur Industrie setzen die Dienstleistungsbranche sowie Handel und Banken in den kommenden zwei bis fünf Jahren verstärkt auf die Märkte der EU-Beitrittsländer und auf den Schweiz Markt. In den übrigen Ländern sieht die Industrie hingegen relativ mehr Chancen als die beiden anderen Branchen, wobei insbesondere das verarbeitende Gewerbe (ohne Fahrzeug- und Maschinenbau) in den kommenden Jahren gute Geschäfte zu diesen Ländern erwartet.

Diese Übersicht zeigt, dass die befragten Unternehmen bei der Anbahnung und Umsetzung ihres Auslandsgeschäfts offensichtlich sehr viel richtig machen.

4.2 Der Erfolg in den Regionen und der Erfolg der Aktivitäten

Der Erfolg in den Regionen

Betrachtet man die Aussagen zum Erfolg des Engagements im Hinblick auf die Zielregionen, ist das Engagement im Ausland allgemein von Erfolg gekrönt. Spitzenreiter für diese Erfolgsmeldungen sind die EU/EFTA-Länder, gefolgt von den EU-Beitrittsländern/Russland sowie Asien und den USA. Auch in den NAFTA-Ländern (ohne die USA) ist die Mehrheit der Unternehmen erfolgreich tätig. Über 40 Prozent der Unternehmen beschreiben Ihr Engagement auf dem südamerikanischen Kontinent und in Afrika als erfolgreich.

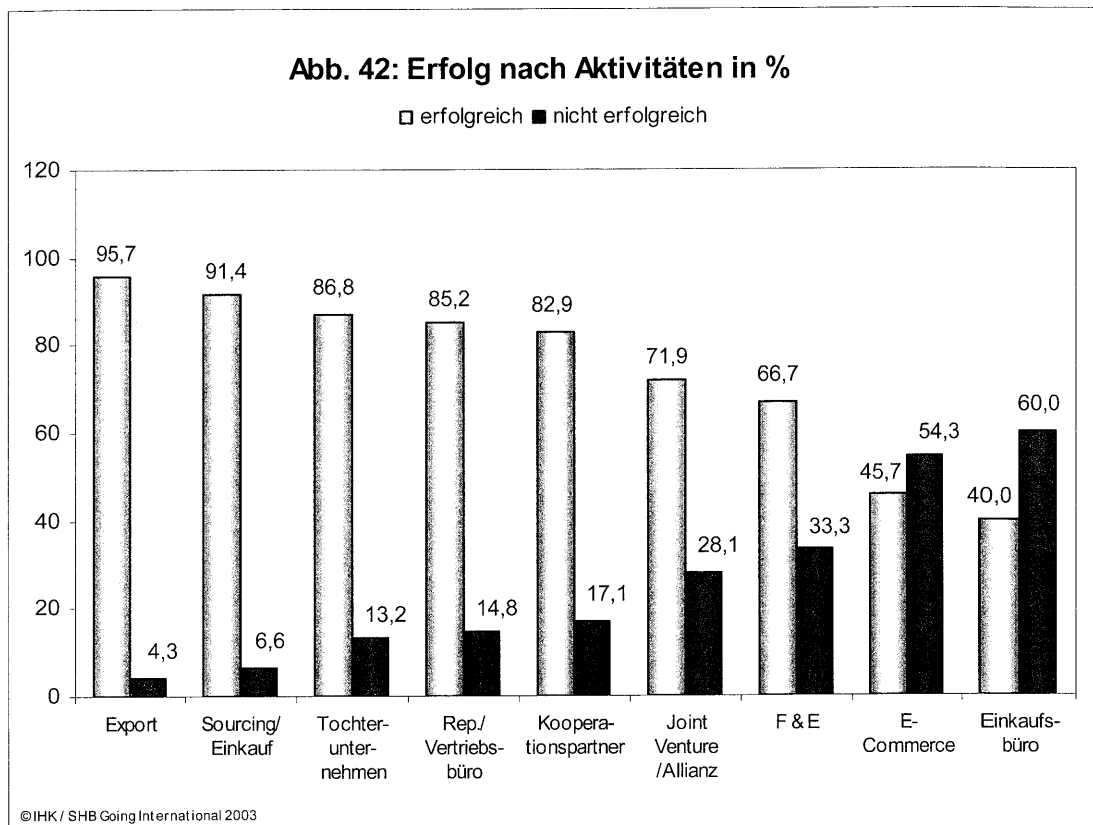


Der Erfolg der Aktivitäten

Signifikant sind auch die Aussagen zum Erfolg in Zusammenhang mit den unterschiedlichen Formen des Engagements: Nach dem direkten Export wird insgesamt die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft häufiger erfolgreich bewertet als die Zusammenarbeit mit Kooperations- und Vertriebspartnern. Der grenzüberschreitende Einkauf wird von 90 Prozent der Unternehmen, auch ohne eigenes Einkaufsbüro vor Ort, als erfolgreiche Entscheidung dargestellt.

Der Weg zum Erfolg

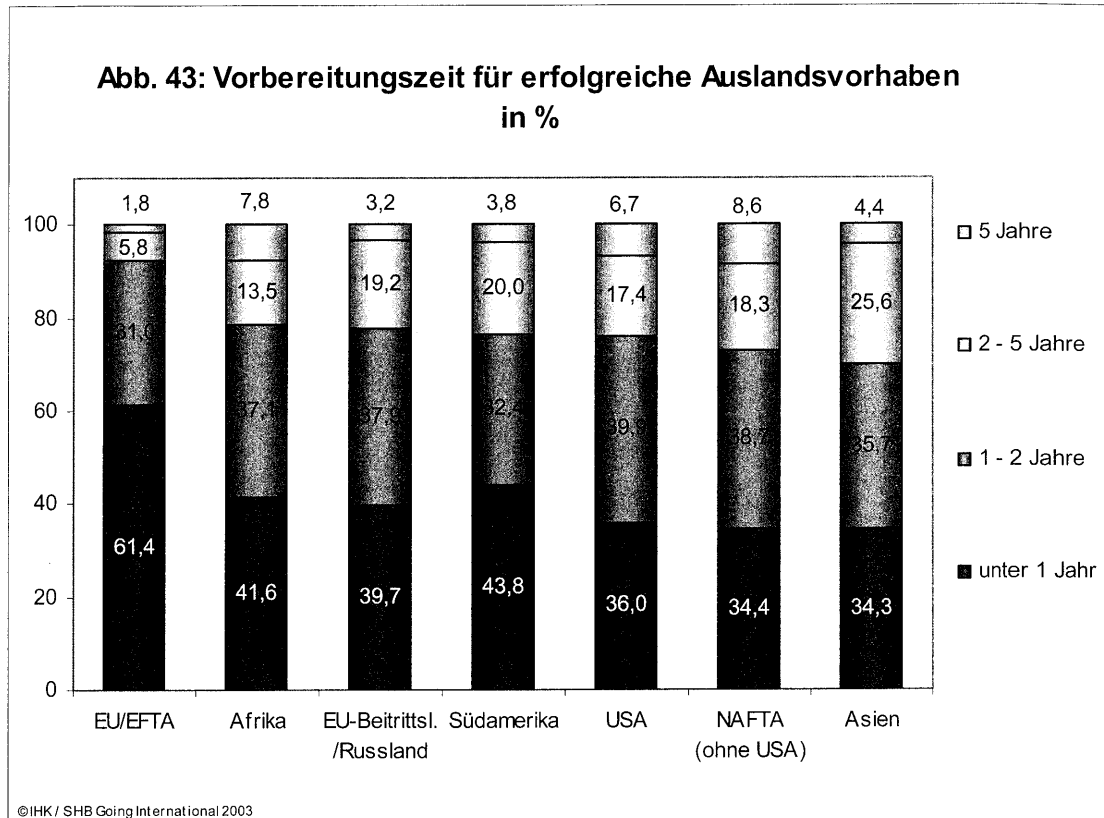
Auch über die Entscheidung für eine strategische Allianz, etwa in Form eines Joint Ventures, herrscht deutliche Zufriedenheit: Knapp 15 Prozent der Unternehmen haben sich für diese Form der Zusammenarbeit entschieden. Nur rund drei von zehn dieser Unternehmen war mit seiner Entscheidung nicht erfolgreich.



Der Erfolg einer Unternehmung kann an verschiedenen Kriterien gemessen werden. Für einige Unternehmen ist die Flaggenpolitik wichtig – das Unternehmen soll in möglichst vielen Ländern vertreten sein. Für andere wiederum gilt eine möglichst rasche Präsenz in einem bestimmten Markt als erfolgreiches Engagement.

Das Auslandsgeschäft deutscher Unternehmen ist am erfolgreichsten in der EU/EFTA, den EU-Beitrittsländern/Russland, in Asien und in den USA

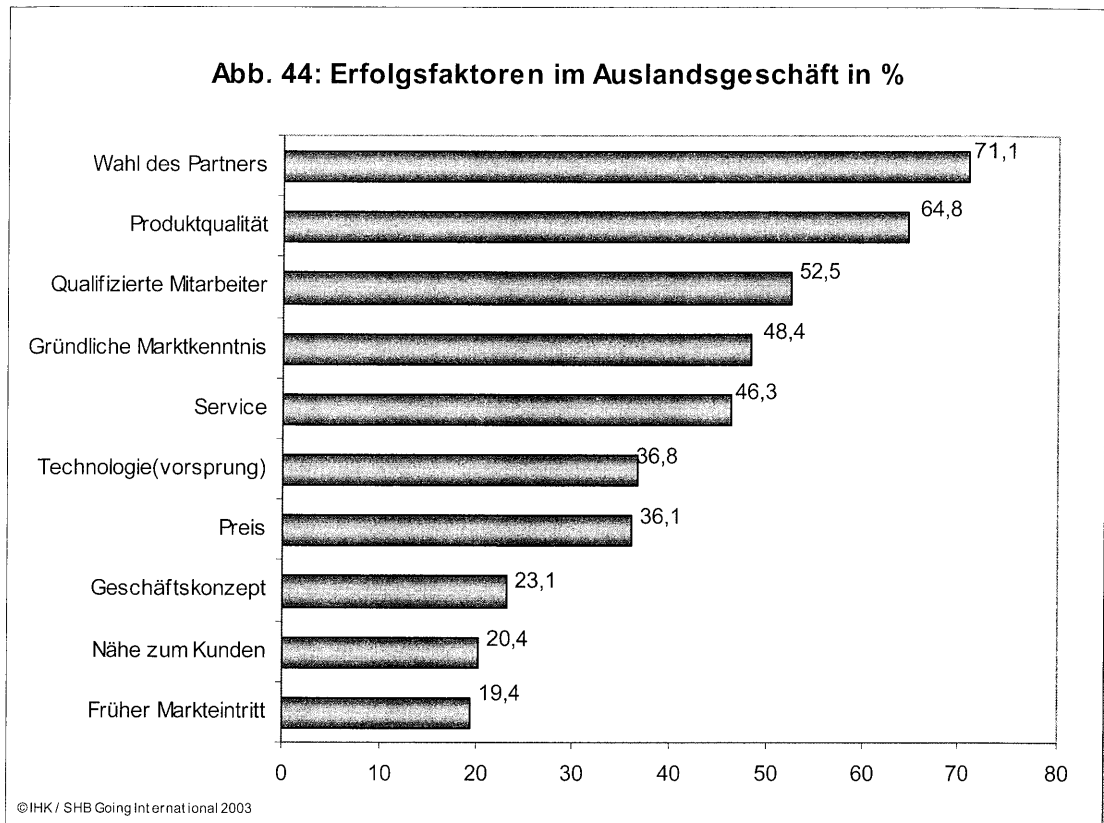
Zwei Drittel der Unternehmen, die sich im EU- und EFTA-Raum engagieren wollen, können bereits im ersten Jahr operationell tätig werden. Ein Engagement in anderen Zielregionen dauert – je nach Zielregion und je nach Branche – bis zu fünf Jahren und mehr.



**Erfolgreiches Auslandsgeschäft erfordert
eine gründliche ca. 1-2 jährige Vorbereitung**

4.4 Erfolgsfaktoren

Die in der folgenden Grafik dargestellten Gründe werden von den Unternehmen aus ihren Erfahrungen als die wichtigsten Erfolgsfaktoren genannt.



Erfolgsfaktor: Zuverlässige Partner und eine gründliche Marktkenntnis

Korrespondierend zum größten Problem, mit dem Unternehmen im internationalen Geschäft zu kämpfen haben, wurde die Wahl des richtigen Partners auch bei den Erfolgsfaktoren am häufigsten genannt (71,1 Prozent).

Die Wahl des Partners/der Partner systematisch zu gestalten ist somit eine der größten Herausforderungen, die es beim Internationalen Geschäftsaufbau zu überwinden gilt, ebenso wie die Beschaffung guter und zuverlässiger Marktinformationen. Letzteres wurde von 48,4 Prozent als wesentlicher Erfolgsfaktor genannt.

Hilfestellungen suchen viele Unternehmen bei den Industrie und Handelskammern, den Auslandshandelskammern, ihren (Haus)banken und Geschäftspartnern. Vor allem aber versucht man, durch eigene Reisen, Messebesuche und die Teilnahme an Messen, Kontakte in den Zielländern zu knüpfen oder sich Marktinformationen zu beschaffen. Rund 8 Prozent suchen durch Gruppen- oder Delegationsreisen die nötigen Kontakte im Ausland.

In der Praxis bleibt es dennoch häufig eine Frage des Zufalls oder der kulturellen und sprachlichen Kompetenz des Einzelnen, ob man den/die richtigen Geschäftspartner im Ausland findet oder die nötigen Marktinformationen bekommt. Hier den Fokus auf eine systematische Vorbereitung des Auslandsengagements zu legen, ist daher einer der wesentlichen Faktoren des Erfolges im internationalen Geschäft.

**Verlässliche Geschäftspartner im Ausland
sind ein Schlüssel zum Erfolg.**

Erfolgsfaktor: Produktqualität und der Technologievorsprung

Entsprechend der Hauptprobleme „Konkurrenz im Markt“ und „Preis“ bewerteten 64,2 Prozent der Unternehmen die Produktqualität und 36,8 Prozent den Technologievorsprung als wesentlichen Erfolgsfaktor im Auslandsgeschäft.

Fast 73 Prozent der Befragten gaben an, ihre Produkte an den Bedürfnisse des ausländischen Marktes angepasst zu haben. Die Studie zeigt weiterhin, dass die befragten Unternehmen in der Regel nach einigen Anfangsschwierigkeiten die benötigte Produktqualität auch im Auslandsgeschäft erreichen konnten. Interessanterweise tauchte das Qualitätsproblem nicht nur in den dafür bekannten Schwellen- und Entwicklungsländern auf. Auch innerhalb der EU/EFTA sahen sich die befragten Unternehmen mit diesem Problem konfrontiert.

Natürlich wirken sich auf dieses Thema wiederum die Erfolgsfaktoren „Verlässlicher Partner“ und „qualifizierte Mitarbeiter“ aus, denn gute Partner und Mitarbeiter erleichtern die Umsetzung der Qualitätsziele.

Bereits 7,6 Prozent der befragten Unternehmen betreiben Forschung und Entwicklung im Ausland. Hauptgründe für die Verlagerung sind die vorhandenen Personalressourcen im Ausland und die lokale Produktpassung. Hauptregionen sind Asien (47,2 Prozent), die EU-Beitrittsländer/Russland und die USA. Die Studie zeigt eine steigende Tendenz der Unternehmen, ihre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ins Ausland zu verlagern.

Erfolgsfaktor: Qualifizierte Mitarbeiter

Für 52,5 Prozent der Unternehmen sind qualifizierte Mitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Auslandsgeschäft. Um diese Mitarbeiter zu finden, suchen die meisten Firmen (77,1 Prozent) über eigene Stellenanzeigen im In- und Ausland. Erst dann bedient man sich der Instrumente Internet, Personalberater oder Universitätsaushänge.

Betrachtet man die Provenienz der Führungskräfte, mit denen die Unternehmen das Auslandsgeschäft leiten, so werden über alle Managementpositionen hinweg – General Management, Finanzen, Produktion, Forschung- und Entwicklung, Vertrieb/Marketing, Einkauf sowie Verwaltung/Personal – zu über 50 Prozent Führungskräfte aus dem Zielland eingesetzt. Der Anteil der deutschen Manager im Ausland ist mit 26,4 Prozent im Bereich des General Managements am höchsten. Besonders häufig setzen die befragten Unternehmen Führungskräfte aus dem Zielland in der NAFTA ohne die USA (67,3 Prozent) und in den USA (63,1 Prozent) ein. Mit einem Anteil von 49,7 Prozent ist der Einsatz lokaler Führungskräfte in Südamerika am geringsten.

Deutsche Unternehmen arbeiten also im Ausland überwiegend mit ausländischen Führungskräften, die in erster Linie über Stellenanzeigen rekrutiert werden.

Erfolgsfaktor: Service

Für 46,3 Prozent der Unternehmen war die Bereitstellung eines guten Services im Ausland ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dies korrespondiert mit der hohen Produktqualität und dem Technologievorsprung, der in vielen Fällen die deutschen Produkte von ausländischen Konkurrenzprodukten unterscheidet.

Auch hierzu benötigen Unternehmen wiederum gute Mitarbeiter, die qualifiziert und gut ausgebildet den nötigen Service vor Ort umsetzen können.

Der Aufbau eines After Sales Systems wird von fast 30 Prozent der Unternehmen als Problem beschrieben. Rund sechs Prozent der Unternehmen sahen bei ihrem Auslandsgeschäft darin ein k.o.-Kriterium und zwar insbesondere in den Regionen EU/EFTA und Asien. In diesen Regionen ist ein funktionierendes After Sales System also von besonderer Bedeutung.

Erfolgsfaktor: Preis

Ein weiterer Erfolgsfaktor für die Unternehmen ist die Höhe des Preises, den sie für ihre Produkte auf den Auslandsmärkten ansetzen oder zu denen sie auf Auslandsmärkten einkaufen. Diesen Punkt nannten 36,1 Prozent der befragten Unternehmen. Märkte, in denen die Höhe des Produktpreises eine besondere Rolle spielt, sind Australien (immerhin 9,8 Prozent gaben die Preise dort als k.o.-Kriterium an), Brasilien/Mercosur, Mexiko, Bulgarien und Russland.

Bei der Betrachtung dieser Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass die befragten Unternehmen zu 79,8 Prozent exportieren und zu 50,8 Prozent im Ausland einkaufen.

Erfolgsfaktor: Die Nähe zum Kunden

Für 20,4 Prozent der befragten Unternehmen ist die Nähe zum Kunden ein wesentlicher Erfolgsfaktor, denn insbesondere der direkte Kontakt zu möglichst vielen potentiellen Kunden bietet die Möglichkeit verlässliche Informationen über Chancen und Risiken zu erheben.

Dieser Ansatz wird auch dadurch gestützt, dass 60,1 Prozent aller Unternehmen einem Kundenwunsch folgend sich im Auslandsgeschäft engagieren und über 95 Prozent dieser Unternehmen mit ihrer Entscheidung zufrieden sind. Damit ist dieser Weg selbstredend eine sehr gute und erfolgversprechende Möglichkeit des Auslandsengagements.

Die Zahl der Unternehmen, die sich mit Märkten außerhalb Deutschlands befassen, um Wachstumschancen zu generieren, ist noch größer. Für diese Unternehmen ist es besonders wichtig, verlässliche Marktinformationen zu bekommen, um z.B. den richtigen Standort zu wählen, gute Kontakte zu neuen Kunden aufzubauen und die richtigen Partner zu finden.

Kundennähe, früher Markteintritt, hohe Qualität, technologischer Vorsprung und guter Service sind die Erfolgsfaktoren im ausländischen Wettbewerb mit internationaler Konkurrenz.

Erfolgsfaktor: Der frühe Markteintritt

Der frühe Markteintritt wurde von 19,4 Prozent der Unternehmen als wichtiger Erfolgsfaktor im Auslandsgeschäft genannt. Dieser Punkt korrespondiert mit dem Problem der Konkurrenz im Markt und dem Problem, keinen Markt für die eigenen Produkte im Ausland vorzufinden. Ein früher Markteintritt kann in vielen Fällen ein erheblicher Wettbewerbsvorteil sein. Um zu entscheiden, ob und wann ein Markt zum Eintritt geeignet ist, benötigen Unternehmen verlässliche Informationen über die konkrete Situation im Zielland, geeignete Markteintrittsstrategien und gegebenenfalls zuverlässige Kooperationspartner.

Erfolgsfaktor: Die Wahl des richtigen Marktes

Aus den bisher dargestellten Erfolgsfaktoren ergibt sich ein weiteres Kriterium des erfolgreichen Geschäftsaufbaus – die Wahl des richtigen Marktes.

Bedenkt man, dass trotz der hohen Erfolgsquote, noch immer 11 Prozent der Unternehmen mit ihrem Auslandsgeschäft nicht zufrieden sind, dass immerhin 50,3 Prozent der Firmen die Erfahrung von k.o.-Kriterien gemacht haben oder etwa angaben, im Ausland keinen Markt für ihre Produkte vorzufinden, dann wird deutlich, wie entscheidend wichtig die Wahl des richtigen Marktes ist, um Fehlinvestitionen und Probleme zu vermeiden.

Die Studie zeigt, dass zur Zeit die Geschäftsbeziehungen zu acht von 28 abgefragten Ländern weltweit von jeweils über 50 Prozent der Befragten positiv bewertet werden. Die Studie zeigt weiterhin, dass in den kommenden zwei bis fünf Jahren über 50 Prozent der Unternehmen zu elf weiteren Ländern gute Geschäftsbeziehungen erwarten. Diese Länder sind:

In der EU/EFTA heute: Österreich, die Schweiz, die Niederlande, Italien, Spanien, Großbritannien und Belgien – zukünftig: Frankreich, Schweden und Dänemark.

In den EU-Beitrittsländern/Russland ist dies heute bereits: Tschechien – zukünftig: Ungarn, Polen, Russland und die Türkei

In den Schwellen- und Entwicklungsländern sowie in den überseeischen Industrieländern bewerten gegenwärtig in keinem der abgefragten Länder mehr als 50 Prozent der Unternehmen ihre Geschäftsbeziehungen als positiv. Zukünftig erwartet jedoch die Mehrheit der Unternehmen gute Geschäftsbeziehungen zu China und Korea beziehungsweise zu den USA und Kanada.

Erfolgsfaktor: Das Geschäftskonzept

Für 23,1 Prozent der Unternehmen ist ein gutes Geschäftskonzept ein wichtiger Erfolgsfaktor. In diesem Punkt war man sich in Bezug auf alle Regionen und branchenübergreifend einig.

Ein gutes Geschäftskonzept enthält immer folgende Elemente: Die Geschäftsidee und das Geschäftsziel, eine Marktuntersuchung, eine Strategie, einen Marketing- und Vertriebsplan, einen Einkaufsplan, einen soliden Finanzplan und – gerade im Auslandsgeschäft – eine gute Vorstellung über die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen. Damit hat ein gutes Geschäftskonzept Antwort zu geben auf erfolgsrelevante Fragen wie:

- Welcher Markt ist geeignet?
- Welches Potential bietet der Markt?
- Wer sind die potentiellen Kunden?
- Welche Wettbewerbssituation ist vor Ort gegeben?
- Welche Produkte und Technologien sind geeignet?
- Welcher Standort ist der richtige?
- Welche Strategie ist die geeignete?
- Wie kann die Strategie umgesetzt werden?
- Mit welchen Hauptproblemen ist eventuell zu rechnen?
- Was sind wesentliche Erfolgsfaktoren im gewählten Markt?
- Welche Partner sind die richtigen?
- Welche Mitarbeiter realisieren die Geschäftsziele?
- Welches Investment ist für das Engagement notwendig?
- Welcher Return on Investment ist zu erwarten?
- Welche logistischen, rechtlichen und finanztechnischen Faktoren sind zu beachten?

In diesen Punkten spiegeln sich die wesentlichen Erfolgsfaktoren wider, die bei der Befragung von rund 4800 Unternehmen der Region Stuttgart bezüglich Ihrer Auslandsgeschäftsaktivitäten gesammelt wurden.

Verlässliche Partner, gute Produktqualität, qualifizierte Mitarbeiter, gründliche Marktkenntnis, die Wahl des geeigneten Zielmarktes und die gute Vorbereitung sind die wesentlichen Faktoren für den Erfolg im Auslandsgeschäft

5. Fazit - Perspektiven

Erschließung neuer Märkte

Die Unternehmen agieren überaus erfolgreich in den Auslandsmärkten. Bei den meisten Auslandsengagements steht allerdings nicht die Produktionsverlagerung aus Kostengründen im Mittelpunkt, sondern die Erschließung neuer Märkte. Also nicht nur die Kosten und Abgaben wie in der Öffentlichkeit oft dargestellt, sind der treibende Faktor, sondern der Markt und die Anforderungen der Kunden. Selbstverständlich sind aber bei der konkreten Umsetzung und Planung des Engagements, speziell bei Gründung einer eigenen Niederlassung oder eines Joint Ventures, Fragen der Finanzierung, der rechtlichen Rahmenbedingungen und Bürokratie von großer Bedeutung. Grundsätzlich sind die Unternehmen gut positioniert und die Produkte und Unternehmensprozesse sind differenziert genug, um auf allen Märkten bestehen zu können. Dabei scheint es ein wichtiger Erfolgsfaktor zu sein, mit eigenen Tochterunternehmen im Ausland zu agieren. Das erklärt auch, warum fast ein Drittel der Industrieunternehmen in der Region in den nächsten drei Jahren eine Verlagerung von Teilen ihrer Produktion ins Ausland plant. In diesem Zusammenhang ist es interessant, dass die Erlöse deutscher Tochterunternehmen in vielen Ländern, so zum Beispiel auch in den USA, inzwischen schon größer sind, als das Exportvolumen in diese Länder.

Der internationale Warenhandel ist für die Unternehmen von hoher Bedeutung. Die Nachfrage aus dem Ausland hat sich in den vergangenen Jahren im Gegensatz zur Inlandsnachfrage weiter positiv entwickelt. Auch zukünftig werden nach den Planungen der Unternehmen die Umsatzanteile aus dem Auslandsgeschäft deutlich zunehmen. Warum dies so ist, erklärt sich zum einen durch die aktuell schwache Binnenkonjunktur und die hohen Belastungen in Deutschland, zum anderen damit, dass sich Auslandsengagement lohnt. Fast neunzig Prozent der im Auslandsgeschäft tätigen Unternehmen agieren erfolgreich. Die meisten von ihnen stehen wirtschaftlich deutlich besser da, als Unternehmen, die sich lediglich auf den deutschen Markt konzentrieren – und zwar sowohl im Inland als auch im Ausland. Mit der Studie „Going International - Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft“ haben wir Ihnen ein Abbild der Erfahrungen von im Auslandsgeschäft tätigen Unternehmen gegeben. Dies soll helfen, entsprechende Planungen in Ihrem eigenen Unternehmen zu unterstützen. Durch die Fokussierung auf die Erfolgsfaktoren sollen die Aktivitäten auch bei überschaubarem Kapitaleinsatz, das Investitionsvolumen liegt typischer Weise bei 200 Tausend Euro, effizient und positiv umgesetzt werden und möglicherweise teure Engagements vermieden werden.

Die Internationalisierung der Unternehmen als solches ist bereits ein Erfolgsfaktor und wird es auch in Zukunft sein, dies zeigen die Ergebnisse. Kulturelle Unterschiede oder die Unterschätzung der Sprachbarrieren, die oft als Gründe für Probleme im internationalen Geschäft dargestellt werden, sind von den Unternehmen schon erkannt, denn sie scheinen kein wirkliches Problem zu sein.

Die Unternehmen planen weiter einen deutlichen Ausbau der Auslandsaktivitäten – dies kann man insbesondere durch die steigende Einschätzung der einzelnen Unternehmen in Bezug auf die Entwicklung des Anteils am Auslandsumsatz und der regionalen Geschäftsentwicklungen erkennen.

Außenwirtschaftsförderung

Gerade im Interesse der lokalen Arbeitsplätze müssen unsere Unternehmen die Chancen der Globalisierung weltweit annehmen können. Zugleich muss sich Deutschland als Standort für ausländische Investoren behaupten. Das macht eine attraktive aber leider zu oft vernachlässigte Außenwirtschaftspolitik immer wichtiger!

Erfreulich ist, dass die Bundesregierung mit der neu gestarteten „Außenwirtschaftsoffensive“, die Eigeninitiative der Unternehmen unterstützt. Insbesondere wird den kleinen und mittleren Unternehmen bei der Erschließung ausländischer Märkte geholfen. Wichtige Instrumente dabei sind vor allem die Hermes-Deckung für Exporte, die Investitionsgarantien sowie die Auslands-Messeförderung. Neben der eigenen Reise zur Markterkundung ist ein Auslandsmessebesuch ein gutes Instrument zum Preisvergleich und gegebenenfalls zur Knüpfung von Kontakten oder für das Finden von Geschäftspartnern. Eine Unterstützung für Auslandsmessen sollte daher beibehalten werden.

Ein interessantes Ergebnis ist jedoch, dass nur ein kleiner Teil der Unternehmen eine Förderung erhält, und dies überwiegend aus Bundes- und EU-Mitteln. Außerdem gehen Fördermittel vor allem an große Unternehmen und deutlich weniger an Mittelständler. Das heißt, die Mittelstandspolitik beziehungsweise Mittelstandsförderung muss überdacht werden.

Bedauerlich in diesem Zusammenhang ist, dass wir dieser Tage informiert wurden, dass in Baden-Württemberg die Außenwirtschaftsförderung reduziert wird. Das seit fast dreißig Jahren überaus erfolgreiche Programm zur Förderung von Gruppenbeteiligungen an Auslandsmessen als auch die Förderung des Betriebs von Kontaktstellen durch Firmenpools im Ausland wurden zunächst eingestellt. Damit besteht die Unterstützung des Landes Baden-Württemberg hauptsächlich durch das Markterschließungsprogramm der Gesellschaft für internationale wirtschaftliche Zusammenarbeit (GWZ) und dem Exportförderprogramm des RKW Baden-Württemberg GmbH.

Nach wie vor sind die Auslandshandelskammern (AHKs) mit ihrer Beratungskompetenz und dem Know-how von den Märkten und Ländern ein wichtiger Partner für die Unternehmen im In- und Ausland. Durch neue Delegiertenbüros in Algerien und Vietnam und Aufwertung der Büros in Singapur und Bulgarien wird das weltweite Service- und Informations-Netzwerk in über achtzig Ländern verstärkt und trägt damit wesentlich zur Förderung der Außenwirtschaft bei. Im Inland stehen Ihnen ihre IHKs und die Steinbeis-Institute mit den jeweiligen Dienstleistungen zur Verfügung.

Internationalisierung

Bei Betrachtung der Exportentwicklung über die letzten Jahre ist ein Stagnieren der Exportquote sicherlich nicht nur auf die Auswirkungen der weltweiten Konjunktur, sondern auch auf die hohen Auslandsinvestitionen in der Vergangenheit zurückzuführen, die nun in Form von im Ausland getätigten Umsätzen erkennbar sind. Das heißt aber auch, dass das klassische Exportgeschäft im Anteil weniger stark zunehmen wird wie zum Beispiel das Geschäft von Tochterunternehmen und Vertriebsbüros. Wichtig ist, dass verlässliche Geschäftspartner dabei ein Schlüssel zum Erfolg sind. Qualifiziertes Personal und insbesondere das Management im Ausland spielen hierbei eine wichtige Rolle. Überwiegend wird dabei auf lokale Manager, speziell im General Management und Vertrieb gesetzt. Dies bedeutet aber auch, dass die Controlling-Instrumente im Stammunternehmen ausgereift und den jeweiligen Landesgegebenheiten angepasst sein müssen.

Erfreulich ist, dass durch die Globalisierung das heißt durch ein Engagement der Unternehmen im Ausland auch im Inland Arbeitsplätze aufgebaut werden.

Gründliche Marktkenntnis, gute Produktqualität und eine Anpassung der Produkte auf die lokalen Marktanforderungen sind wichtig, das gilt auch stark zunehmend im Forschungs- und Entwicklungsbereich (F&E). Die Verlagerung von F&E gewinnt dabei an Bedeutung, so dass die Unternehmen mit einer deutlichen Steigerung von F&E - Aktivitäten im Ausland rechnen.

Das Thema Auslandsfinanzierung wird öffentlich bei der bestehenden Diskussion um Basel II nur wenig thematisiert, obwohl es ein großes Problem für die Unternehmen darstellt. Forderungseinzug, das Wechselkursrisiko und der Auslandskredit sind ein häufig auftretendes Problem. Die Angebote der Banken unterstützen die Unternehmen oft erst im großvolumigen Bereich, die kleinen Unternehmen tragen die Risiken dabei meist direkt und selbst.

Erfolg auf den Auslandsmärkten ist ohne die richtige Auswahl des geeigneten Zielmarktes und die entsprechende Vorbereitung nicht machbar. Unterschätzt wird dabei leider zu häufig, dass eine Vorbereitungszeit je nach Zielmarkt von ein bis zwei

Fazit - Perspektiven

Jahren notwendig ist. Bei Betrachtung der Zukunfts- beziehungsweise Zielmärkte fällt auf, dass die EU-Länder, China, Schweiz, USA und Russland von den Unternehmen am positivsten eingeschätzt werden.

Abschließend bleibt zu sagen, dass das Auslandsgeschäft schnelle und nachhaltige Entscheidungen verlangt, wenn es erfolgreich sein soll. Da dies so ist, passieren bei der Markterschließung oft Fehler, die leicht vermieden werden können...

Die Chancen sind da, sie sind eine ständige Herausforderung: Machen Sie Ihr Unternehmen fit für den Weltmarkt – wir unterstützen Sie.

6. Anhang

6.1 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

- Abb. 1: Erfolgsquote im Auslandsgeschäft
- Abb. 2: Befragte Unternehmen
- Abb. 3: Branchenverteilung der befragten Unternehmen
- Abb. 4: Entwicklung des deutschen Außenhandels
- Abb. 5: Entwicklung der Auslandsumsatzquote im Verarbeitenden Gewerbe
- Abb. 6: Geplante Steigerungsrate der Anteile im Ausland 2002 bis 2007
- Abb. 7: Geplante Steigerungsrate der Umsatzanteile im Ausland 2002 bis 2007
- Abb. 8: Gründe für das Auslandsengagement
- Abb. 9: Unternehmensentwicklung seit Beginn des Auslandsengagements
- Abb. 10: Bevorzugte Regionen
- Abb. 11a: Geschäftsbeziehungen EU/EFTA
- Abb. 11b: Geschäftsbeziehungen EU/EFTA
- Abb. 12: Geschäftsbeziehungen EU-Beitrittsländer/Russland
- Abb. 13: Geschäftsbeziehungen Schwellen- und Entwicklungsländer
- Abb. 14: Geschäftsbeziehungen Überseeische Industrieländer
- Abb. 15: Bevorzugte Aktivitäten insgesamt
- Abb. 16: Export, Tochterunternehmen, Repräsentanz/Vertriebsbüro und Kooperationspartner nach Regionen
- Abb. 17: Im Ausland aktiv seit ...
- Abb. 18: Bevorzugte Methoden der Markterkundung
- Abb. 19: Produktpassung an den ausländischen Markt
- Abb. 20: Wege der Mitarbeitersuche
- Abb. 21: Einsatz von Führungskräften
- Abb. 22: Anteil der lokal rekrutierten Manager nach Managementfunktionen
- Abb. 23: Anteil der Expatriates nach Managementfunktionen
- Abb. 24: Kriterien General Manager
- Abb. 25: Kriterien Manager Finanz
- Abb. 26: Direktinvestitionen im Ausland
- Abb. 27: Umsatz im Ausland
- Abb. 28: Investitionsverhalten
- Abb. 29: Auslandsinvestitionen der Industrie
- Abb. 30: Produktionsverlagerungen in den letzten 3 Jahren
- Abb. 31: Geplante Produktionsverlagerungen in den nächsten 3 Jahren
- Abb. 32: Gründe für Produktionsverlagerungen
- Abb. 33: Regionen für Produktverlagerungen

Anhang

Abb. 34: Auslandsinvestitionen in den letzten 5 Jahren

Abb. 35: Importanteil nach Gütern

Abb. 36: Gründe für die Verlagerung von F&E

Abb. 37: Unterstützung beim Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen

Abb. 38: Hauptprobleme: k.o.-Kriterien

Abb. 39: Hauptprobleme: großes Problem

Abb. 40: Hauptprobleme: häufiges Problem

Abb. 41: Erfolg nach Regionen

Abb. 42: Erfolg nach Aktivitäten

Abb. 43: Vorbereitungszeit für erfolgreiche Auslandsvorhaben

Abb. 44: Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft

Tab. 1: Unternehmensgröße nach Umsatzgrößenklassen

Tab. 2: Entwicklung des deutschen Außenhandels

Tab. 3: Direktinvestitionen im Ausland

Tab. 4: Umsatz im Ausland

Tab. 5: Warenhandel und Kapitalverflechtung der Bundesrepublik Deutschland
und des Landes Baden-Württemberg mit dem Ausland

6.2 Außenwirtschaftsinformationen im Internet

IHK Region Stuttgart	www.stuttgart.ihk.de	Volkswirtschaftliche Daten, Branchen- und Marktinformationen verschiedener Länder, Veranstaltungen und aktuelle Publikationen zu außenwirtschaftlichen Themen, IHK-Fördermitteldatenbank
Baden- Württembergischer Industrie- und Handelskammertag	www.bw.ihk.de	Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg
Die IHKn in Deutschland	www.ihk.de	Aufgaben und Leistungen, Profil der IHKn
IHK-Gesellschaft– Außenwirtschaftsprojekte für KMU	www.ihk-gmbh.com	Projektliste, IHK-Firmen-pools, Links zu Fördermöglichkeiten und Außenwirtschaft
Die deutschen Auslandshandelskammern (AHKs)	www.ahk.de	Verzeichnis der Auslandshandelskammern weltweit
E-Trade	www.e-trade-center.com	Kostenlose Internet-Börse der AHKs, IHKs und bfai für Kooperationen, Waren, Dienstleistungen und Consulting
GWZ - Gesellschaft für internationale wirtschaftliche Zusammenarbeit	www.gwz.de/	Informationen zu Veranstaltungen und Firmen zur internationalen Markterschließung
bfai – Bundesstelle für Außenhandelsinformationen	www.bfai.com	Datenbanken, Länder und Märkte, Geschäftswünsche, Auskunftsservice, Ausschreibungen im Ausland, Publikationen
IXPOS	www.ixpos.de	Verzeichnis der Außenwirtschaftsinformationen in Deutschland
Die Europäische Union online	http://europa.eu.int	Zentrale, umfassende Index-Seite der offiziellen EU-Angebote im Internet
BAFA - Bundesausfuhramt	http://bundesausfuhramt.de/	Einführung in die Exportkontrolle, Vorschriften, Außenwirtschaftsgesetz, Außenwirtschaftsverordnung, EG-Dual-Use-Verordnung
Auswärtiges Amt	www.auswaertiges-amt.de	Aktuelle Länder- und Visainformationen des Auswärtigen Amtes
KfW - Kreditanstalt für Wiederaufbau	http://kfw.de	Investitionsfinanzierung, Export- und Projektfinanzierung, Beratung und andere Dienstleistungen
Factbook des CIA	www.odci.gov/cia/publications/factbook/	Fakten und Daten über Länder weltweit
Magazin für Außenwirtschaft	www.localglobal.de	Messen, Links, Investitionsstandorte, Kooperationsbörse, Jobs, Termine
AUMA – Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft, Köln	www.auma.de/	Messedaten internationaler und nationaler Messen

6.3 Warenhandel und Kapitalverflechtung der Bundesrepublik Deutschland und des Landes Baden-Württemberg mit dem Ausland

in Mrd. Euro		Gesamt		USA		Frankreich		Japan		Ungarn		Polen	
		Deutschland	Baden-Württemberg	Deutschland	Baden-Württemberg	Deutschland	Baden-Württemberg	Deutschland	Baden-Württemberg	Deutschland	Baden-Württemberg	Deutschland	Baden-Württemberg
Warenexport ins Ausland													
1996	403,38	68,42	30,74	7,27	44,59	10,83	2,68	4,27	0,85	8,37	0,87		
1997	454,34	77,60	39,17	10,47	48,28	10,47	2,46	5,96	1,06	10,57	1,16		
1998	488,37	85,45	45,89	12,99	54,15	9,27	2,10	7,81	1,25	12,34	1,34		
1999	510,01	84,80	51,43	13,80	58,58	10,37	2,62	8,48	1,22	12,33	1,40		
2000	597,44	100,99	61,76	15,07	67,42	13,20	3,46	10,30	1,38	14,51	1,72		
2001	638,27	105,62	67,82	14,58	69,60	13,10	2,97	10,52	1,48	15,21	1,86		
2002	648,27	104,48	66,60	14,00	69,78	12,17	2,78	11,16	1,53	16,06	1,86		
Warenimport aus dem Ausland													
1996	353,00	47,62	25,30	4,78	37,65	17,61	1,40	4,06	0,73	6,24	0,53		
1997	394,79	51,90	30,19	5,35	41,46	19,16	1,27	5,55	1,07	7,34	0,66		
1998	423,45	59,84	34,92	6,56	45,46	20,99	1,68	7,46	1,51	8,41	0,74		
1999	444,80	65,87	36,79	7,15	45,56	21,78	2,21	8,96	1,67	9,22	0,76		
2000	538,31	75,93	47,12	7,98	50,86	26,85	2,96	10,63	2,01	11,94	0,93		
2001	542,77	81,81	45,98	8,13	49,74	22,91	2,85	12,03	2,32	13,49	1,10		
2002	522,06	80,28	39,99	7,43	49,37	19,03	2,56	12,12	2,24	14,18	1,11		
Direktinvestitionen im Ausland													
1996	34,4	3,00	10,9	0,353	1,11	1,32	0,013	0,54	0,052	1,31	0,120		
1997	32,5	3,02	9,0	0,354	2,52	-0,16	0	0,57	0,052	1,28	0,128		
1998	75,6	32,19	40,5	28,48	7,4	0,3	0,024	0,7	0,118	1,9	0,142		
1999	97,6	5,959	27,2	0,869	3,8	0,5	0,119	0,014	0,054	2,2	-0,154		
2000	47,205	7,554	26,8	3,167	2,8	3,2	2,432	0,172	0,037	0,829	0,111		
2001	48,340	5,206	49,2	1,717	3,5	0,360	0,079	0,264	0,070	1,35	0,074		
Umsatz im Ausland*													
1996	606,3	102,1	110,2	22,0	74,5	21,6	4,8	7,1	0,6	6,5	0,6		
1997	725,6	123,1	161,7	28,4	81,6	21,1	5,3	10,4	1,1	10,0	1,4		
1998	883,8	214,8	234,5	88,7	95,2	18,5	5,4	14,5	1,7	14,3	1,7		
1999	1.093,9	314,3	355,0	157,2	107,0	29,4	12,6	17,6	1,7	16,9	1,7		
2000	1.252,8	369,6	386,7	164,5	115,8	59,5	39,8	18,1	2,0	20,4	1,8		

Quellen: Statistisches Bundesamt, Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Deutsche Bundesbank.

* Auslandsumsätze inkl. Kreditinstitute und sonstige Finanzierungsinstitutionen

6.4 Leistungen der IHK Region Stuttgart und der Steinbeis-Hochschule Berlin

Die IHK – Partner für Ihr Auslandsgeschäft

Die IHKs in Baden-Württemberg bieten ihren Mitgliedern umfangreiche Unterstützung bei den Auslandsaktivitäten.

▪ Die IHK – 1. Adresse

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren und beraten Sie in allen Phasen Ihres Auslandsengagements, ob es sich um die Teilnahme an Auslandsmessen, die Handels- beziehungsweise Kooperationspartnersuche im Ausland, den Handelsverkehr mit dem Ausland oder um die Durchführung von Auslandsinvestitionen und -projekten handelt.

▪ Weltweites Servicenetz

Die IHKs in Baden-Württemberg verfügen über vielfältige Kontakte im Ausland. Gemeinsam mit den anderen Industrie- und Handelskammern arbeiten sie eng mit den deutschen Auslandshandelskammern (AHK), den Delegierten und den Repräsentanten der Deutschen Wirtschaft in über 80 Ländern zusammen. Mit der Vertretung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) in Brüssel verfügen die IHKs über einen direkten Draht zu den Institutionen der Europäischen Union (EU). Daneben bestehen Verbindungen zu nationalen Kammern und anderen Stellen im Ausland. Die IHKs unterhalten ebenfalls enge Kontakte zu den ausländischen Botschaften, Konsulaten und Handelsförderungsstellen in Deutschland und Baden-Württemberg. Ein weiterer Partner im Außenwirtschaftsbereich ist die Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai) in Köln, die mit ihren Auslandskorrespondenten über die aktuellen Entwicklungen im Ausland berichtet.

▪ Regionale Netzwerke

Unterstützt werden die IHKs von ihren ehrenamtlich tätigen Unternehmensvertretern sowie von weiteren Fachleuten aus den Mitgliedsunternehmen, die ihre Erfahrungen zur Verfügung stellen.



Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart

Jägerstraße 30, 70174 Stuttgart
Postfach 10 24 44, 70020 Stuttgart
Telefon 0711 2005-0, Telefax -354
www.stuttgart.ihk.de
info@stuttgart.ihk.de

Bezirksskammer Böblingen

Steinbeisstraße 11, 71034 Böblingen
Telefon 07031 6201-0, Telefax -60
info.bb@stuttgart.ihk.de

Bezirksskammer Esslingen

Fabrikstraße 1, 73728 Esslingen
Postfach 10 03 47, 73703 Esslingen
Telefon 0711 39007-0, Telefax -30
info.es@stuttgart.ihk.de

Bezirksskammer Göppingen

Franklinstraße 4, 73033 Göppingen
Postfach 6 23, 73006 Göppingen
Telefon 07161 6715-0, Telefax 07161 69585
info.gp@stuttgart.ihk.de

Bezirksskammer Ludwigsburg

Kurfürstenstraße 4, 71636 Ludwigsburg
Postfach 6 09, 71606 Ludwigsburg
Telefon 07141 122-0, Telefax -235
info.lb@stuttgart.ihk.de

Bezirksskammer Nürtingen

Bismarckstraße 8-12, 72622 Nürtingen
Postfach 14 20, 72604 Nürtingen
Telefon 07022 3008-0, Telefax -30
info.nt@stuttgart.ihk.de

Bezirksskammer Rems-Murr

Kappelbergstraße 1, 71332 Waiblingen
Telefon 07151 95969-0, Telefax -26
info.wn@stuttgart.ihk.de

Die Steinbeis-Hochschule Berlin

Die Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) ist die staatlich anerkannte, postgraduale Hochschule für den Kompetenz-Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

In Zusammenarbeit mit renommierten, nationalen und internationalen Hochschulen und der Wirtschaft bietet die SHB transfer- und anwendungsorientierte Studiengänge nach dem dualen Prinzip an. Sie greift auf das Netzwerk der weltweit agierenden Steinbeis-Stiftung zurück – mit derzeit 540 Transfer-Zentren, über 4000 Mitarbeitern und über 750 Professoren. Der Nutzen für die Studenten und die in die Studien integrierten Unternehmen steht grundsätzlich im Mittelpunkt. Dies wird über eine hohe Qualität der Lehre sowie durch einen betreuten Wissenstransfer gewährleistet. Deshalb ist die systematische Bearbeitung von unternehmensrelevanten Projekten ein integraler Bestandteil aller Studiengänge.

Steinbeis-Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship - der Garant für Praxisnähe

Wir sorgen mit unseren MBA-Projekten und unseren Teilnehmern bei unseren Partnerunternehmen für Innovation, Wachstum und Globalisierung – und für kompetente Manager und Führungsnachwuchskräfte. Wir verpflichten uns dem Erfolg unserer Partnerunternehmen und damit dem Erfolg unserer Teilnehmer – Ihr Erfolg ist unser Erfolg! Für Ihren nationalen und internationalen Geschäftsausbau bieten wir Ihnen unsere Programme an:

- Globalisierungs-Offensive: Unterstützung deutscher Unternehmen beim Auslandsgeschäft
- Europa-Offensive: Unterstützung ausländischer Unternehmen beim Geschäft in Deutschland/EU
- Wachstums-Offensive: Unterstützung deutscher Unternehmen bei Wachstums-Projekten
- Kommunikations-Offensive: Unterstützung von Unternehmen bei Internet- und Neue-Medien-Projekten
- PuMa-Offensive: Unterstützung öffentlicher Verwaltungen bei Effizienz- und Effektivitäts-Projekten
- Architektur-Management: Unterstützung von Architektur- und Ingenieur-Büros bei Wachstums-Projekten

Seit dem Jahr 2000 über 300 Partner-Unternehmen mit über 500 eingeschriebenen Studenten.

Autoren

Prof. Dr. Werner G. Faix	Professor für Unternehmens- und Personalführung an der Steinbeis-Hochschule Berlin; Direktor Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin; Leiter des Transfer-Institutes Akademie für Unternehmensführung der Steinbeis-Hochschule Berlin; Leiter des Steinbeis Transfer-Zentrums Markt und Wachstum
Tassilo Zywietz	Geschäftsführer Abteilung Außenwirtschaft der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart
Annette Schulten	Leiterin Transfer-Institut Management Forum der Steinbeis-Hochschule Berlin; Programmleiterin MBA Globalisation Management, Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin
Sylvie Taboré-Straub	Länderreferentin für Nah- und Mittelost, Afrika, Westeuropa, Auslandsmarketingberatung, Abteilung Außenwirtschaft der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart
Friederike Ehrke	Projektmitarbeiterin der Globalisierungs-Offensive, Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin
Georg Müller	Projektassistent Abteilung Außenwirtschaft der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart
Konstantin Graf zu Dohna	Länderreferent für MOE, SOE und GUS Abteilung Außenwirtschaft der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart

Globalisierungs-Offensive für den Mittelstand

Die Steinbeis-Hochschule Berlin hat in Kooperation mit der ZAV und wesentlichen Auslandshandelskammern ein Programm entwickelt, welches Mittelständler beim Aufbau neuer Geschäftsbeziehungen zu internationalen Märkten ihrer Wahl unterstützt.

Durch uns erhalten Sie:

- eine fundierte, kostengünstige Entscheidungsgrundlage zum Auf- und Ausbau von Geschäften in Ihrem Zielland
- konkrete Kunden- und Lieferantenkontakte und einen Marktüberblick in Ihrem Zielland
- sowie einen qualifizierten, kultur- und sprachkundigen Manager/-in zur Vertretung Ihrer Geschäftsinteressen in Ihrem Zielland.

Das Programm steht unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit.

Wählen Sie Ihren Globalisierungsmanager zur Erschließung Ihrer neuen Märkte



Steinbeis-Hochschule Berlin
Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship
Benzstraße 33 - D-71083 Herrenberg
Fon +49(0)7032-9458-0 - Fax +49(0)7032-9458-58

www.steinbeis-mba.de



STEINBEIS-EDITION