

## INTERNATIONALISIERUNG

### Internationalisierung – planmäßiges Vorgehen bietet die beste Aussicht auf Erfolg

In den letzten Jahren und Jahrzehnten hat der deutsche Mittelstand insbesondere mit der Öffnung Osteuropas und der insgesamt ansteigenden Globalisierung mit rasanten Entwicklungen wie zum Beispiel in China und Indien bereits zunehmende Erfahrung mit der Internationalisierung des eigenen Geschäfts gesammelt. Trotz aller Herausforderungen, die Auslandsengagements mit sich bringen, und vieler Beispiele des Scheiterns überwiegen doch insgesamt die positiven Erfahrungen.

Nach unserer Einschätzung wird dieser Trend in den nächsten Jahren noch weiter zunehmen. Zum einen hat ein Teil der Unternehmen im Mittelstand seine Chancen aus unterschiedlichen Gründen bisher nur sehr begrenzt wahrgenommen. Zum anderen stehen die bereits aktiven Unternehmen nun an der Schwelle zu einer dichteren Verflechtung ihres internationalen Netzwerkes mit dem Ziel, weitere Potenziale insbesondere im Absatzbereich und im Bereich der Lokalisierung ihrer Produkte zu erschließen.

Die Schattenseite der Internationalisierung – der erhöhte Wettbewerbs- und Preisdruck auf den Heimatmärkten

durch die Expansion von Wettbewerbern aus Ländern wie China und Indien – wird die Notwendigkeit, global zu agieren und damit die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, nur noch verstärken.

**Die Erschließung von Absatzmärkten bleibt das wichtigste Motiv – die Kostenvorteile sind jedoch weiterhin bedeutend für das produzierende Gewerbe**

Je nach Geschäftsmodell sind die Chancen und Risiken bei der Internationalisierung für jedes Unternehmen unterschiedlich zu bewerten. Auch wenn klassische



Motive der Internationalisierung wie Kosten- und Beschaffungsvorteile weiterhin eine große Bedeutung für die Entscheidung haben (insbesondere im produzierenden Gewerbe), so gewinnen marktnahe Motive wie „Erschließung neuer Absatzmärkte“ und „Stärkung und

Absicherung bestehender Kundenbeziehungen“ deutlich an Gewicht. Für viele Unternehmen im Mittelstand sind sie oberstes Entscheidungsmotiv bei der Internationalisierungsstrategie. Nach unserer Einschätzung lassen sich die erhofften Chancen, also die Motive der Internationalisierung, in sieben Bereiche clustern:

Chancen/Motive	Details	Bereich
<b>1. Erschließung neuer Absatzmärkte</b>	Neuerschließung von Absatzmärkten und Kundensegmenten (→ Erhöhung Kunden- und Marktnähe)	<b>Markt</b>
<b>2. Stärkung und Absicherung bestehender Kundenbeziehungen</b>	Höhere Akzeptanz und Nachhaltigkeit bei Kunden, von Cross-Selling-Potenzialen bis hin zu zwingender Notwendigkeit, um Kundenbeziehung zu halten	
<b>3. Verbesserung Marke und Prestige</b>	Mit positiver Strahlwirkung auf Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und weitere Stakeholder	
<b>4. Kosteneinsparung</b>	Insbesondere im Bereich Lohn und zum Teil in der Logistik (kundennah)	<b>Leistungs-erstellung</b>
<b>5. Beschaffungsvorteile</b>	Verbesserter Zugang zu Einsatz-Ressourcen	
<b>6. Zugang zu Know-how</b>	Partizipation an Lern- und Entwicklungsprozessen; Zugang zu Netzwerken	<b>Finanzen/Steuerung</b>
<b>7. Risikostreuung und nachhaltiges Wachstum</b>	Diversifikation zur Risikominimierung und Sicherung des zukünftigen Wachstums (Portfoliosteuerung), Synergieeffekte in der Gruppe	

Abbildung 1: Chancen der Internationalisierung (Quelle: hahn,consultants)

## INTERNATIONALISIERUNG

Die Risiken lassen sich in vier Bereiche einteilen:

Risiken	Details	Bereich
<b>1. Fehlentscheidungen bei der Strategie und Umsetzung</b>	Fehlentscheidungen bei der Standortauswahl und Eintrittsumsetzung; Fehleinschätzung bei Übertragbarkeit des Geschäftsmodells und der Produkte	Endogene Faktoren
<b>2. Loyalität/Steuerung der Gesellschaft vor Ort</b>	Loyalität/Steuerung der Gesellschaft und Geschäftsführung inklusive Fit zur bestehenden Kultur	
<b>3. Abhängigkeit von regionaler Entwicklung</b>	Abhängigkeiten von zukünftiger Entwicklung des Landes bzw. der Region (Kunden, Lieferanten, Personal, Ressourcen, Politik, Religion)	Exogene Faktoren
<b>4. Know-how-Verlust und Schaffung neuer Wettbewerber</b>	Risiken durch Verlust von Know-how an potenzielle Wettbewerber	

Abbildung 2: Risiken bei der Internationalisierung (Quelle: hahn,consultants)

Es gilt, die internen Risiken durch strukturierte Planung zu umgehen und die externen Risiken gezielt mittels Risikomanagement zu minimieren. Insgesamt muss jedes Unternehmen auf Basis des eigenen Geschäftsmodells und der daraus abgeleiteten strategischen und operativen Geschäftstreiber die eigenen Chancen und Risiken bewerten und strukturiert die spezifische Internationalisierungsstrategie entwickeln.

### EU-15, China und Nordamerika sind die beliebtesten Auslandsinvestitionsstandorte

Nach Angaben des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) sind die Regionen EU-15, China und Nordamerika die beliebtesten Auslandsinvestitionsstandorte der deutschen Industrieunternehmen. Hier sind neben Produktionsstätten jedoch auch insbesondere reine Vertriebsniederlassungen dominierend vertreten. Der höchste Zuwachs bei den geplanten Auslandsinvestitionen ist aktuell in Nordamerika zu erkennen, während der stärkste Rückgang – analog zur geopolitischen Lage – sich für 2015 in den Regionen Russland, Ukraine, Südosteuropa und Türkei abzeichnet.

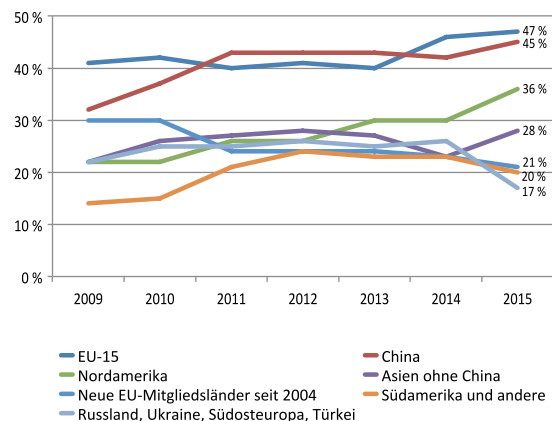


Abbildung 3: Auslandsinvestitionen der Industrieunternehmen nach Zielregionen; in %; Mehrfachnennungen möglich (Quelle: DIHK)

Laut DIHK planen mehr als 40 % aller deutschen Industrieunternehmen, die aus Kostengründen 2015 im Ausland investieren, dies in der EU-15 zu tun. Demnach haben viele europäische Standorte Reformen angepackt und ihre Wettbewerbsfähigkeit wieder verbessert, um somit vermehrt Investitionen aus Deutschland anzuziehen. Die zweitwichtigste Investitionsregion aus Kostengründen bilden nach »

## INTERNATIONALISIERUNG

wie vor die neuen EU-Mitgliedsländer (Beitritte zur EU seit 2004). Bei Investitionen in China spielen gemäß DIHK Kostenerwägungen auch eine prägende Rolle, gleichwohl sind hier Markterschließungsmotive wichtiger. Engagements in Nordamerika werden hauptsächlich zur Erschließung der dort attraktiven Märkte vorgenommen, insbesondere häufig auch mittels reiner Vertriebsniederlassungen.

### **Osteuropa weiterhin aus Kostengründen im Investitionsfokus**

Besonders für Produktionsunternehmen mit eher standardisierten Produkten rückt aufgrund eines steigenden Kostendrucks in Deutschland neben der EU-15-Region auch Osteuropa wieder in den Fokus bei Investitionen aus Kostengründen. Gemäß DIHK schlägt sich hier die wieder verschlechterte Kostenstruktur hierzulande, insbesondere durch hohe Energiepreise und steigende Arbeits- und Bürokratiekosten, in den längerfristigen Planungen der Unternehmen nieder.

Im Vergleich zu entfernten Regionen sind in Osteuropa (und der EU-15) neben der logistischen Nähe auch die zunehmend einheitliche Bürokratie, die geringen kulturellen Barrieren, die angeglichenen Qualifikationssysteme und die einheitliche Sprachbasis in Englisch vorteilhaft.

Auch wenn mittelständische Unternehmen bei der Standortauswahl Qualifikations-, Produktivitäts- und Infrastrukturunterschiede mit berücksichtigen müssen, so betragen die Arbeitskosten in osteuropäischen Ländern doch weiterhin nur einen Bruchteil der Arbeitskosten in Deutschland (laut dem Statistischen Bundesamt zum Beispiel Bulgarien 9 % und Rumänien 11 % von Deutschland). Dies ist besonders relevant für mittelständische Unternehmen mit hohem Lohnkostenanteil und relativ standardisierten Arbeitsprozessen.

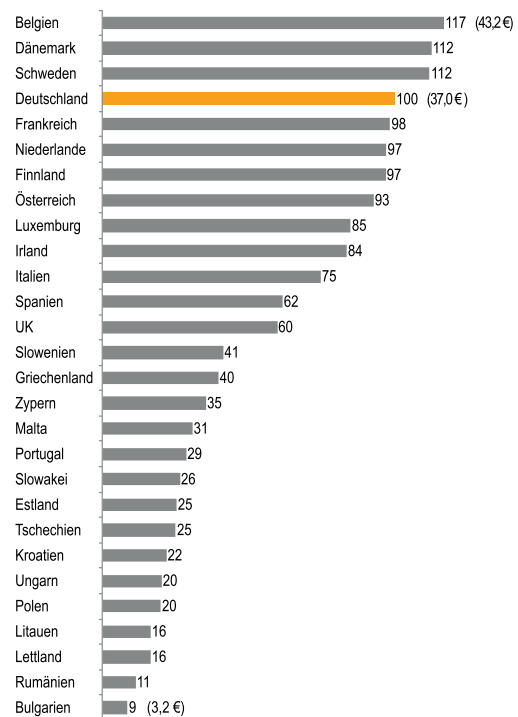


Abbildung 4: Arbeitskostenindex nach geleisteter Stunde im Jahr 2014 (auf Deutschland indexiert) des Verarbeitenden Gewerbes (Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen auf Basis von Eurostat-Daten vom 23.04.2015)

### **Hindernisse im Mittelstand häufig durch interne Engpässe**

Auch wenn die strukturierte oder auch intuitive Bewertung der Chancen – im Vergleich zu den Risiken – bei vielen mittelständischen Unternehmen positiv ausfällt, verschieben dennoch viele Betriebe potenzielle Auslandsengagements aufgrund interner Engpässe. Die wesentlichen Hindernisse bei der Umsetzung der Internationalisierung im Mittelstand sind:

1. Begrenzte Personalkapazitäten zur Durchführung
2. Managementengpässe
3. Mangelndes Internationalisierungs-Know-how
4. Geringe Finanzierungspotenziale
5. Kulturelle Barrieren und bürokratische Hürden >>

## INTERNATIONALISIERUNG

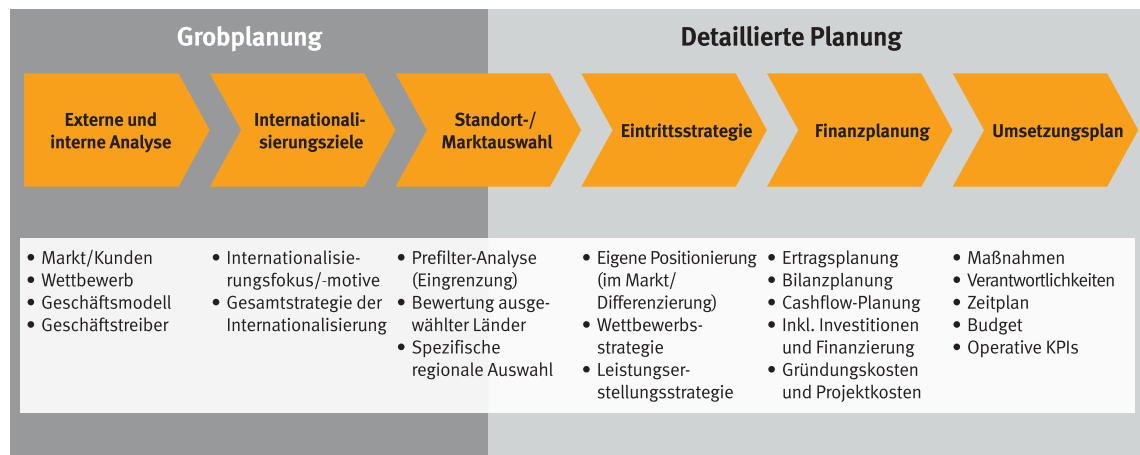


Abbildung 5: h,c-Ansatz Internationalisierungsvorgehen (Quelle: hahn,consultants)

Hier gilt es also, intern die richtigen Prioritäten zu setzen, um Ressourcen freizugeben, und sich bei Bedarf gezielt externe Expertise und Unterstützung einzuholen.

### Strukturiertes Vorgehen ist der Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Internationalisierung

Um sowohl die internen und externen Hindernisse zu überwinden als auch die tatsächlichen Potenziale zu heben, gilt es, einige wesentliche Erfolgsfaktoren beim Vorgehen zu beachten:

1. Transparenz über Markt/Wettbewerber (extern) und über Treiber des eigenen Geschäftsmodells (intern)
2. Klare und spezifische Internationalisierungsziele
3. Strukturierte Standortauswahl auf Basis von Internationalisierungszielen (einschließlich ganzheitlicher Betrachtung mit Streuwirkung auf Gesamtunternehmen und bestehende Märkte)
4. Strategische Planung (Eintrittsstrategie) einschließlich
  - Strategische und Finanz-Leitplanken
  - Klare Positionierung im Markt mit Fokus auf Wettbewerbsdifferenzierung/Nischenbesetzung (Aufbau von Wettbewerbsvorteilen)
  - Management der identifizierten Risiken
5. Solide Finanzplanung und Planungsszenarien
6. Klarer Umsetzungsplan mit Meilensteinen und Verantwortlichkeiten

Nach unserer Einschätzung muss jede Internationalisierungsstrategie und -planung individuell erstellt werden. Nur aus dem eigenen Geschäftsmodell und den strategischen und operativen Treibern lassen sich die spezifischen Internationalisierungsziele ableiten, welche wiederum die Basis für die Standortauswahl sein müssen. Das Internationalisierungsmotiv der Personalkosteneinsparung für einen neuen Fertigungsstandort führt zu völlig anderen Standortkriterien als beispielsweise das Hauptmotiv der Markterschließung. Die Standortkriterien des neuen Fertigungsstandorts müssten demnach explizit Elemente wie zum Beispiel Personalverfügbarkeit, Fluktuationsraten, Qualifikation, Weiterbildungsmöglichkeiten, Arbeitslosenquoten, regionale Entwicklung, direkte Lohnkosten, Lohnnebenkosten (inklusive Sonderleistungen) und Personalkostensteigerungsraten beinhalten.

Wichtig ist es, bei der Planung neben den offensichtlichen Dingen auch die nachgelagerten Themen zu berücksichtigen. Bei einer Produktionsverlagerung sind das zum Beispiel die Anlernstrategie der neuen Mitarbeiter durch bestehende Mitarbeiter (einschließlich Incentivierung), der rechtzeitige Aufbau von Lagerbeständen und die rechtzeitige Bestellung neuer Maschinen bzw. die Verlagerung alter Maschinen. »

Der in der Regel entscheidende Faktor für ein erfolgreiches Auslandsengagement – insbesondere im Mittelstand – ist nach unserer Erfahrung bei den meisten Projekten jedoch, den richtigen Kopf vor Ort zu finden, der die fachlichen Voraussetzungen erfüllt, zur bestehenden Unternehmenskultur passt und eine hundertprozentige Loyalität gewährleisten kann.

hahn,consultants unterstützt auf Basis einer langjährigen Unternehmensentwicklungserfahrung den Mittelstand bei der Entwicklung von Internationalisierungsstrategien in der Funktion als Prozessstreiber oder als Sparringspartner der Geschäftsführung bei der Strategieentwicklung.



Frank Birkenstock  
Associate Partner  
hahn,consultants gmbh



Alexander Gotta  
Associate Partner  
hahn,consultants gmbh