

Aachen/Wuppertal, im Juni 2004

FRC-Information Nr. 1 zu aktuellen Themen des Mittelstandes

➤ Performance-Steigerung durch Erschließung von Auslandsmärkten

Geschäftstätigkeit in einem globalen Umfeld

Die deutsche Wirtschaft lebt vom Export und zunehmend auch vom unmittelbaren Eintritt in die Auslandsmärkte vor Ort. Pro Kopf gerechnet, ist Deutschland die größte Importnation. Jeder dritte Euro wird durch Auslandsaktivitäten der Unternehmen erwirtschaftet und jeder vierte Arbeitsplatz ist vom Außenhandel abhängig. Die mittelständischen Unternehmen in Deutschland sehen sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt einer Situation gegenüber, die sich einerseits durch eine stagnierende Inlandsnachfrage und andererseits durch Zuwachsraten bei den Exporten und Importen auszeichnet, auch wenn diese zuletzt moderater ausgefallen sind. Nach den vorläufigen Zahlen sind die Exportumsätze in 2003 im Vergleich zum Vorjahr um 2% gewachsen. Für 2004 wird eine Steigerung um ca. 4-6% erwartet, vorausgesetzt, die Rahmenbedingungen ändern sich nicht gravierend, wobei der Kursentwicklung zwischen Euro und US-Dollar eine besondere Bedeutung zuteil wird.

Im diesem Umfeld profitieren insbesondere diejenigen Branchen und Unternehmen, die sich in einem hohen Maße den Herausforderungen der Globalisierung stellen und dementsprechend einen hohen Anteil ihres Umsatzes auf ausländischen Märkten erzielen. Gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen setzt sich immer häufiger die Erkenntnis durch, dass eine Beschränkung der Geschäftstätigkeit auf die angestammte Region oder den nationalen Markt nicht mehr ausreicht. Andererseits sind zunehmend ausländische Anbieter in Deutschland tätig, die in traditionelle Märkte eindringen und daher eine Gegenreaktion erforderlich machen. Ein Weg kann daher sein, das eigene Risiko der Geschäftstätigkeit zu streuen und sich selbst auf Auslandsmärkten zu engagieren. In der Tendenz gilt klar und eindeutig: Je höher die Exportquote der Branche, desto besser sind die Wachstumsperspektiven.

Während sich durch die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft und des damit einhergehenden schärferen Wettbewerbs grundsätzlich eine international orientierte Herangehensweise als zukunftsweisende Strategie erweist, ist eine Steigerung der Exportanstrengungen in der gegenwärtigen Situation als besonders Erfolg versprechend zu beurteilen. Dieser Schritt ist mit einer Vielzahl von Chancen, aber auch Risiken verbunden und bindet finanzielle Ressourcen. Daher ist die zielgerichtete Festlegung einer Strategie erforderlich, in welcher Form die eigene Auslandstätigkeit erfolgen soll. Globalisierung und Internationalisierung sind nicht nur Schlagworte, sondern werden in der mittelständischen Wirtschaft thematisiert und führen hier zu komplexen Problemstellungen und einem erhöhten Beratungsbedarf, wenngleich durch die bisherigen Erfolge des deutschen Mittelstandes im Außenhandel sich keine gänzlich neuen Entwicklungen einstellen werden.

Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit hat sich bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) inzwischen durchgesetzt. Über 40 Prozent aller europäischen KMU arbeiten mit ausländischen Partnerfirmen zusammen. Tendenz weiter steigend. Das ergab eine Studie des Europäischen Beobachtungsnetzes für kleinere und mittlere Unternehmen (ENSR) im

Auftrag der Europäischen Union. Dennoch sehen die Forscher weiter Nachholbedarf in Sachen Internationalisierung. Nur eine kleine Minderheit der KMU betreibt Kooperation wie Joint Ventures oder technische Zusammenarbeit. Bislang bevorzugen die Firmen die traditionellen Formen beim Auslandsgeschäft - also Lieferung und Einkauf.

Motive für die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit

Die Gründe dafür, neben dem angestammten Heimatmarkt auch auf Auslandsmärkten tätig zu werden, können vielfältig und je nach Branche und Unternehmen auch unterschiedlich sein. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die logische Schlussfolgerung, dass national erfolgreiche Produkte oder Dienstleistungen auch international günstige Absatzchancen versprechen. Ursache für die Überlegungen kann z. B. sein, dass der Inlandsmarkt weitgehend gesättigt ist, der Wettbewerb zugenommen hat und rückläufige Margen festzustellen sind. Insofern kann eine Ausdehnung des Marktes ein neues Wachstumspotenzial mit einer gleichzeitig verbesserten Ertragssituation erschließen.

Bei den Fertigungskapazitäten kann entweder eine rückläufige Auslastung infolge nachlassender Inlandsnachfrage ausgeglichen werden oder eine zusätzliche Ausdehnung der Produktionskapazitäten erreicht werden. Im Handelsbereich sorgt ein höherer Absatz für entsprechend günstigere Einkaufsbedingungen. So lassen sich durch Größeneffekte z. B. Stückkosten senken, Bauteile sinnvoll standardisieren, Entwicklungskosten auf größere Absatzmengen verteilen, Kostenvorteile durch höhere Einkaufsmengen bei den Lieferanten erzielen. Durch größere Fertigungsmengen können u. U. neue Produktionsprozesse umgesetzt werden, die bisher unwirtschaftlich waren. Ein weiterer Aspekt liegt in einer stärkeren Streuung des unternehmerischen Risikos. Während man bei Beschränkung auf den Inlandsmarkt vielfach den Risiken von Konjunkturschwankungen oder sogar der Insolvenz wichtiger Abnehmer ausgesetzt ist, lässt sich durch eine Ausdehnung auf Auslandsmärkte das Risiko stärker diversifizieren. Somit können durch Wachstum in einigen Märkten Konjunkturerbrüche in anderen Ländern ausgeglichen werden. Die Erweiterung der Zahl der Kunden durch Auslandsaktivitäten führt zu einer größeren Unabhängigkeit von einzelnen Hauptabnehmern.

Wettbewerbsvorteile lassen sich dadurch erzielen, dass man als erster einen Markteintritt im Ausland realisiert und damit Vorteile bei der Erschließung von Marktpotenzialen und dem Aufbau von Kundenbeziehungen gewinnt. Häufig jedoch ist es erforderlich, dem Wettbewerb in Märkte zu folgen, um dort ebenfalls Präsenz zu zeigen. Vielfach wird dieser Schritt von Abnehmern gefordert, die ihrerseits neue Märkte erschließen, um auch im Ausland auf ihre angestammten Zulieferer zugreifen zu können. Auch auf den nationalen Markt kann die Präsenz auf Auslandsmärkten positive Auswirkungen haben. So können dadurch neue Beschaffungsquellen für die Fertigung erschlossen werden oder das Unternehmen kann sogar aufgrund niedrigerer Produktionskosten von den Vorteilen einer Auslandsproduktion profitieren, was sich insbesondere bei lohnintensiver Fertigung durch die Gewinnung von Kosten- bzw. Preisvorteilen auswirkt. Ferner können veränderte Rahmenbedingungen Anlass sein, sich im Ausland zu engagieren. Z.B. kann ein deutscher Exporteur, der vorwiegend in den US-Dollar-Raum liefert, sich durch Einkauf bzw. Produktion im US-Dollar-Raum den Währungsrisiken und Kursschwankungen größtenteils entziehen. Die Öffnung von Märkten – wie z.B. in Mittel- und Osteuropa oder China – erleichtert den Markteintritt und eröffnet neue Absatzchancen in Ländern mit hohen Wachstumsraten.

Der Weg ins Ausland eröffnet Chancen, birgt aber auch Risiken

Viele kleine und mittlere Firmen haben Schwierigkeiten ausländische Märkte zu betreten. Fremde Sprache, andere Rechtsgepflogenheiten, geografische Distanz, mangelnde Auslands-Marktinformationen und -Marketingverfahren sowie schwer einzuschätzende zusätzliche Risiken sind oft Ursachen für bislang nicht erfolgreiche oder noch nicht realisierte Markteintritte. Hier tut individuelle Beratung und Unterstützung sowohl in Deutschland als

auch vor Ort Not. Diese Beratung kann grundsätzlich in allen Branchen des Investitions-, Konsumgüter-, Handels- und Dienstleistungsbereichs, sei es auf der Import oder Exportseite, und auch bei Investitionen im Ausland erbracht werden.

Sich in einem Mehrproduktunternehmen mit Bereichs übergreifender Organisation der Auslandsaktivitäten auseinander zu setzen, heißt, die Determinanten für Auslandsgeschäfte erkennen und definieren, auf welcher Entscheidungsebene und an welcher Stelle im Unternehmen diesen Determinanten am besten entsprochen wird. Die Tatsache, dass sich das Auslandsgeschäft regelmäßig in anderer Sprache, in anderer Mentalität und weitgehend auch in anderer Zeit und in anderem Raum abspielt, ist nicht nur für die Durchführung der Ex- und Importgeschäfte und der entsprechenden Logistik wichtig. Die dauernde Beschäftigung mit solchen Faktoren prägt einen Typ von Verantwortungsträger. Wenn dieser im Unternehmen nicht vorhanden ist, muss er eingekauft oder dazu ausgebildet werden.

Gerade die Höhe der Exportquoten an den Gesamtumsätzen der Firmen verdeutlicht, dass die Exportmarktsicherung und -erschließung zu einer existenziellen Aufgabenstellung der Unternehmensführung in den betroffenen Unternehmungen geworden ist. Aufgrund des mittelständischen Charakters vieler Unternehmungen ist eine effiziente Förderung der Außenhandelsaktivitäten erforderlich, vor allem durch Beratung und Information, aber auch durch kooperative Exportbemühungen und finanzwirtschaftliche Absicherungen. Viele Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen in Deutschland sind inzwischen schicksalhaft mit Ex- und Importgeschäften verbunden, und die Sicherung dieser Unternehmen und damit auch der in diesen Unternehmen vorhandenen Arbeitsplätze wird nur dann möglich sein, wenn die Außenhandelsgeschäfte systematisch und kontinuierlich und mit der höchstmöglichen Professionalität betrieben werden.

Internationale Handelsgeschäfte bringen nicht nur zusätzlichen Ertrag; sie kosten auch viel Zeit und Geld und binden Kapazitäten. Außer der Tatsache, Mitarbeiter ständig auf dem neuesten Kenntnisstand halten zu müssen, erfordert schon das normale Auslandsgeschäft von den Unternehmen bzw. ihren Mitarbeitern eine Vielzahl unterschiedlichster Arbeitsschritte, die von der Handhabung im Inlandsgeschäft abweichen: z.B. fremdsprachliche Handelsrechnungen, ausländische Ausfuhr-/Einfuhrbestimmungen, verschiedene Zolldokumente, Transportdokumente im Überseeverkehr, komplizierte Zolltarifizierung, Ausfuhranmeldung/Intrastat, Produktstammdatenpflege usw. Gleichzeitig müssen sich die Mitarbeiter mit Zahlungs- und Sicherungsinstrumenten wie Akkreditiven, Standby Letters of Credit, Inkassi, Bankgarantien usw. befassen und sich in ihrer Handhabung und Benutzung auskennen. Dazu gehören auch die verschiedenen für den Außenhandel typischen gesetzlichen Bestimmungen wie Außenwirtschaftsgesetz/Außenwirtschaftsverordnung, Kriegswaffenkontrollgesetz oder das Geldwäschegesetz. Auch das sich Befassen und das sichere Umgehen mit fremden Währungen und ihrem Risikoszenario gehört zum Metier der Außenhandelsleute.

Export oder Produktion im Ausland oder beides?

Bei Engagements im Ausland ist zu entscheiden, wie intensiv die Internationalisierung erfolgen soll. Jeder Unternehmer, der sich mit dieser Frage befasst, muss festlegen, ob zunächst nur Waren exportiert werden sollen, ob man im Rahmen internationaler Kooperationen auch Know-how ins Ausland transferieren möchte oder ob durch Direktinvestitionen ein Kapital-Engagement eingegangen werden soll. Zentrale Entscheidungskriterien sind dabei Kosten, Kapitalbindung, Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten sowie das Risiko.

Je ausgeprägter der Exporterfolg ist, umso nachdrücklicher wird auch das Bestreben vieler Länder und Kunden in den Exportmärkten, Exporte durch lokale Produktion zu ersetzen. Die Unternehmungen geraten damit in die Situation, auch andere Formen für ihre Auslandsaktivitäten entwickeln zu müssen, insbesondere die Ablösung des traditionellen

Exportgeschäfte durch direkte Auslandsinvestitionen. Dies gilt analog natürlich auch für die Einkaufsseite, z. B. Sicherung der Bezugsquellen, Intensivierung des Einkaufs, Kostenreduktion usw. durch Gründung von eigenen Einkaufsgesellschaften im Ausland.

Einer Befragung (aus Anfang 2003) von knapp 10.000 Unternehmen durch den Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) zufolge, erwägt jedes vierte deutsche Industrieunternehmen in den kommenden drei Jahren die Verlagerung von Betriebsstätten ins Ausland. Anders als bisher bezögen sich die Pläne nicht mehr nur auf die lohnintensive Fertigung, sondern auch auf Sparten wie Verwaltung, Forschung und Entwicklung, wobei zuweilen auch der Sitz der Unternehmensführung auf dem Prüfstand stehe. Die Verlagerung werde immer mehr auch ein Thema für den industriellen Mittelstand und jedes sechste kleine Industrieunternehmen denke darüber nach.

Als Hauptmotiv für die Produktionsverlegung hätten die Unternehmen unbefriedigende Standortbedingungen angeführt. 45% der Betriebe klagten über hohe Arbeitskosten, die sie im internationalen Wettbewerb nicht mehr verkraften könnten, 38% hätten die als zu hoch empfundene Steuer- und Abgabenlast genannt. Nur 7% gaben dagegen die Vermeidung von Wechselkursrisiken als Grund für eine Verlagerung an. Zu den weiteren häufiger genannten Gründen gehörten auch Erschließung neuer Märkte, Nutzung lokaler Ressourcen oder strategische Stärkung der Muttergesellschaft. Bei Großaufträgen gehören Forderungen nach einer Fertigung im Bestellerland inzwischen zur Selbstverständlichkeit. Als weitere wichtige Motive für Auslandsinvestitionen gelten: strategische Beschaffungssicherung, Portfolio-Überlegungen sowie langfristige Marktsicherheit. Insofern stellt die Auslandsinvestition auch ein wichtiges Instrument zur Export- Importmarktsicherung dar. Für eine mittelständische Unternehmung ergibt sich hier eine besondere Problematik: Dies ist zum einen die Knappheit des Eigenkapitals, die sie daran hindert, größere Auslandsengagements vorzunehmen und zum anderen auch, dass sie für diese Aufgaben nicht über hinreichend spezialisiertes und qualifiziertes Personal verfügt, um eine Tochtergesellschaft im Ausland angemessen zu betreiben.

Ein nachhaltiger Erfolg des deutschen Unternehmens auf dem ausländischen Markt kann nur durch ständige Präsenz gesichert werden. Hier können Berater ihre Klienten ggf. bei dem ersten Schritt durch die Gründung einer Repräsentanz zu unterstützen, die im Zuge der weiteren Marktausschöpfung in eine Betriebsstätte oder eigenständige Niederlassung umgewandelt werden kann, sofern die Ergiebigkeit des Marktes ein solches sinnstiftendes Investment rechtfertigt. Gegebenenfalls kann je nach Markteinschätzung auch der Kauf eines bestehenden Unternehmens der gleichen Branche oder eines branchenfremden Unternehmens der erfolversprechendere Weg sein. Insbesondere bei der Beschaffung und Absicherung geeigneter Investitionsmittel bei knappem Eigenkapital des investierenden deutschen Unternehmens sind hoch spezialisierte Wissen und große Erfahrung von externen Beratern unbedingt erforderlich.

Fazit

Die Stellung Deutschlands als führendes Exportland sowie die zunehmende Globalisierung der Weltwirtschaft machen es für viele Unternehmen unerlässlich, sich zu fragen, ob ein Engagement in neue Auslandsmärkte sinnvoll ist. Das spezifische Wissen und die erworbenen Erfahrungen lassen sich nicht nur auf dem angestammten Heimatmarkt nutzen, sondern bieten die Chance, auch außerhalb der Landesgrenzen tätig zu werden. Die richtige Strategie zur Erschließung von Auslandsmärkten ist die unerlässliche Voraussetzung, um langfristig erfolgreich zu agieren.

Finance & Risk Consulting GbR

Die Informationen wurden nach bestem Wissen und Gewissen zusammengestellt, sind jedoch ohne Gewähr.
Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Genehmigung des Herausgebers:
Finance & Risk Consulting GbR,
Dieter M. Seyfarth, Am Kaninsberg 6, 52080 Aachen, E-mail: dieterseyfarth@t-online.de,
Hans-Gerd Riediger, Jammerhörnchen 3, 42327 Wuppertal, E-mail: hans-gerd.riediger@hgr-wuppertal.de