

Internationalisierungs-Sentiment 2013

Die Experten-Umfrage

1. Welche Bedeutung hat das Thema Internationalisierung für den Mittelstand? Welche aktuellen Trends können Sie feststellen?

Dr. Hans Bethge, Geschäftsführender Partner, Angermann M&A International GmbH

Gerade in gesättigten, reifen Märkten wie Deutschland bleibt für strategisches Wachstum nur der Blick über die Grenze. Dieser Trend wird künftig zusätzlich durch die Demografie unterstützt. Es beginnt die Suche nach Märkten mit nachhaltiger Wachstumsperspektive. Dabei muss man gar nicht sehr weit gehen, denn z.B. Polen ist ein in diesem Zusammenhang hochinteressantes und stark gefragtes Zielland, das auch für den Mittelstand wegen seiner räumlichen und kulturellen Nähe attraktiv ist.

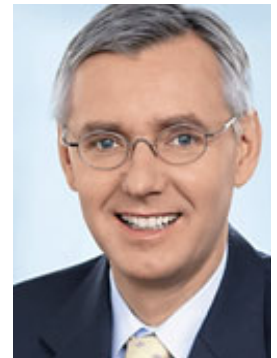
Martin Kanatschnig, Vorstand Aquin & Cie. AG

Größere Unternehmen investieren stärker in die Internationalisierung als kleinere. Erfolgreiche mittelständische Unternehmen verzetteln sich nicht, sondern konzentrieren sich bei ihren ersten Internationalisierungsbestrebungen auf eine Region und nehmen erst weitere in Angriff, wenn sie in der ersten etabliert sind. Das wichtigste Motiv der Internationalisierung ist die Erschließung neuer Absatzmärkte, die Erzielung von Kostenersparnissen durch Produktion in Niedriglohnländern ist hingegen seltener die treibende Kraft. Mit wachsender Auslandserfahrung

steigen die Entfernung der Märkte, in die sich die Unternehmen vorwagen (zunächst Westeuropa, zuletzt Asien), und die Tiefe der Engagements (Aufbau von Tochtergesellschaften statt reinem Export). Das größte Hemmnis für die Unternehmer sind Rechtsunsicherheiten im Ausland, kleinere Unternehmen stehen zudem oftmals vor einem Finanzierungsproblem, insbesondere der schwer abschätzbaren Anlaufkosten.

Dr. Harald Linné, Managing Partner, Atreus GmbH

Beinahe jedes größere mittelständische Unternehmen mit einer Größe von über 50 Mio. EUR Umsatz ist heute international tätig, entweder über den Export oder über eigene Tochtergesellschaften im Ausland. Dieser Trend nimmt vor dem Hintergrund des seit Jahren anhaltenden Wachstums in Asien zu. Gerade die Automobilisten bauen immer mehr Werke in Asien und erwarten von ihren mittelständisch geprägten Zulieferern, dass sie folgen und ebenfalls Werke bauen. War China früher schon ein wichtiger Absatzmarkt, so ist es heute auch Produktionsstandort für den Export.



Dr. Harald Linné

INTERNATIONALISIERUNGS-SENTIMENT 2013: UNGEWISSE AUSBLICK

Die EU-Staatsschuldenkrise und der ungewisse Konjunkturausblick machen Prognosen schwierig. Hier stellt sich die Frage, ob der deutsche Mittelstand an seinen Strategien zur weiteren Expansion ins Ausland festhält oder geplante Investitionen auf Eis legt. Welche Bedeutung das Thema Internationalisierung aktuell für den Mittelstand hat, welche Trends die nächsten zwölf

Monate bestimmen sowie welche Ziele die befragten Unternehmen selbst verfolgen, hat die Unternehmeredition bei Experten aus unterschiedlichen Bereichen nachgefragt.

Markus Hofelich
markus.hofelich@unternehmeredition.de

**Dr. Hansjörg Müller, Vertriebsleiter
Firmenkunden Deutschland,
BTV Vier Länder Bank**

Der Trend geht auch im Mittelstand in die Märkte der Schwellenländer. Gerade im Automobil- und im Maschinenbau-sektor beobachten wir, dass Mittelständler den OEMs mit Produktionsverlagerungen in die BRIC-Staaten folgen. Dieser Trend wird dadurch verstärkt, dass die aufstrebenden Staaten versuchen, ihre Volkswirtschaften durch Schutzzölle vor dem internationalen Wettbewerb abzuschirmen. Mittelständler sollten diesen Schritt aber nur machen, wenn selbst eine Totalabschreibung der Investition das Unternehmen nicht gefährdet. In der aktuellen Phase kommt eine Begleitung der OEMs in die BRIC-Staaten nur für den größeren Mittelstand – ab ca. 200 Mio. EUR Umsatz – in Betracht.

**Dr. Klaus Weigel, Managing Partner,
WP Board & Finance**

Obwohl die Erfolge deutscher Unternehmen im Export allseits anerkannt werden, sind viele kleine und mittlere Unternehmen insbesondere auf den Überseemärkten noch nicht sonderlich aktiv. Der internationale Fokus liegt häufig



noch in Europa und hier eher auf unseren unmittelbaren Nachbarländern. Der Respekt vor den eventuellen Risiken auf Auslandsmärkten scheint häufig noch zu groß zu sein.

2. Welche Internationalisierungstrends werden die nächsten 12 Monate bestimmen?

**Dr. Hans Bethge,
Geschäftsführender Partner,
Angermann M&A International GmbH**

Die Globalisierung vertieft sich in vielen Märkten, in denen zum Beispiel Zulieferstrukturen länderübergreifend aufgebaut werden müssen, um gewachsene Kundenstrukturen nicht zu gefährden. Auch durch Standortnachteile, die durch den rasanten Anstieg der Energiekosten in Deutschland entstehen, können Unternehmen zunehmend gezwungen werden, diese mittels Verlagerungen ins Ausland zu kompensieren. Allerdings dürfte in den kommenden 12 Monaten durch die eingetrübten Konjunkturaussichten und die ungelösten Probleme in der Eurozone diesbezüglich eine deutliche Zurückhaltung spürbar sein.

**Martin Kanatschnig,
Vorstand Aquin & Cie. AG**

Ein relativ großer Anteil an Mittelständlern plant den Ausbau seiner Auslandsaktivitäten in den nächsten Monaten, der Gedanke an die aktuelle Krise hemmt diese Pläne nur bedingt. Trotz der Verstärkung der Aktivitäten kann es bei einer konjunkturabhängig schwächeren Nachfrage dennoch zu Einbrüchen in

den Auslandsumsätzen kommen. Die Wachstumsmärkte (Asien, Südamerika, auch Naher Osten) werden weiterhin im Fokus der Internationalisierungsbestrebungen des Mittelstands bleiben. In manchen Branchen ist der Internationalisierungsdruck sehr groß. Einige Unternehmen können aus eigener Kraft die globale Erweiterung des Geschäftes nicht in der notwendigen Geschwindigkeit realisieren. So sind zahlreiche mittelständische Unternehmen auf der Suche nach einem strategischen Investor, der bereits über ein internationales Vertriebs- und/oder Produktionsnetzwerk verfügt.

Dr. Harald Linné, Managing Partner, Atreus GmbH

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Kostendrucks hat die Verlagerung von Werken und Produktionsstätten nach Osteuropa und Asien an Bedeutung gewonnen.

Dr. Hansjörg Müller, Vertriebsleiter Firmenkunden Deutschland, BTV Vier Länder Bank

Auch im nächsten Jahr wird sich fortsetzen, dass chinesische Unternehmen vermehrt erfolgreiche deutsche Mittelständler aufkaufen, um vor allem Know-how zu erwerben. Es gibt noch keine Erfahrungen, wie sich dieser Trend mittelfristig auswirken wird. Sicher ist nur, der Wettbewerb, auch um Technologien, wird dadurch nicht leichter werden. Exzellentes Management und langfristige Unternehmensstrategien werden auch im Mittelstand zum Erfolgsfaktor werden. In Deutschland haben wir eine besondere Herausforderung: Energiekosten. Sie sind ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für den Produktionsstandort Deutschland im Allgemeinen und für den deutschen Mittelstand im Besonderen. Bislang hat die Politik hierzu keine Antworten.



Dr. Hansjörg Müller

Dr. Klaus Weigel, Managing Partner, WP Board & Finance

Die Wachstumsländer in Asien und Amerika bieten auch für mittelgroße Unternehmen die größten Chancen. Die Zusammenarbeit mit auf entsprechenden Zielmärkten erfahrenen Persönlichkeiten, zum Beispiel als Beiratsmitglied, kann entscheidende Wettbewerbsvorteile bringen und Risiken mindern. Wichtig ist aber auch, die Aktivitäten nationaler und internationaler Mitbewerber im Auge zu behalten, die auch verstärkt ihre Chancen auf attraktiven Märkten suchen werden.

3. Welche Themen stehen diesbezüglich in Ihrem Unternehmen für die nächsten 12 Monate ganz oben auf der Agenda? Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?

Dr. Hans Bethge, Geschäftsführender Partner, Angermann M&A International GmbH

Grenzüberschreitende M&A-Transaktionen erfordern ein hohes Maß an internationalem Know-how und Branchenkenntnis. Gemeinsam mit unseren Partnern in der Allianz M&A International Inc. sind wir deshalb auch in den kommenden Monaten bestrebt, unsere weltweite Präsenz weiter auszubauen. Mit der Aufnahme zweier neuer US-Partnerunternehmen, die ihren Schwerpunkt in den Sektoren Medien und IT haben, ist uns dies 2012 bereits erfolgreich gelungen.



Dr. Hans Bethge

Martin Kanatschnig, Vorstand Aquin & Cie. AG

Unsere Branchenexpertise, die wir uns im deutschsprachigen Raum erarbeitet haben, findet internationale Aufmerksamkeit. Wir werden zunehmend von internationalen Konzernen beauftragt, auf Target-Suche im deutschsprachigen Raum zu gehen. Unser internationales Netzwerk haben wir über die letzten Jahre schlagkräftig aufgestellt. Wir decken heute die wesentlichen Regionen mit lokal hervorragend verankerten und erfahrenen M&A-Partnerhäusern ab. In den nächsten 12 Monaten werden wir uns darauf konzentrieren, die Zusammenarbeit in unserem bestehenden Netzwerk weiter zu intensivieren. Das Ziel, neue internationale Partner zu gewinnen, verfolgen wir langfristig, aktuell jedoch nur opportunistisch.



Martin Kanatschnig

Dr. Harald Linné, Managing Partner, Atreus GmbH

Aufgrund der deutlich nachgelassenen Konjunktur bzw. erschwerten Marktsituation werden zum einen verstärkt Ergebnisverbesserungsprogramme durchgeführt, d.h. die Kostenstrukturen werden weltweit angepasst (z.B. Werke geschlossen oder verlagert, Personal reduziert, Vertrieb

neu ausgerichtet etc.), zum anderen werden Shared Service-Zentren in Osteuropa aufgebaut, um die Administrations- und Personalkosten zu reduzieren. Der Aufbau von neuen Werken in Osteuropa und Asien gelingt durch den Einsatz von qualifizierten Interim Managern mit entsprechender Auslandserfahrung.

Dr. Hansjörg Müller, Vertriebsleiter Firmenkunden Deutschland, BTV Vier Länder Bank

Wir stellen fest, dass angesichts der aktuellen Herausforderungen – die auch in Zukunft nicht kleiner werden – der Austausch immer wichtiger wird. Offene Gespräche unter Unternehmern aus der Branche, aber auch mit externen Dienstleistern können neue Wege und damit neue Chancen aufzeigen. In unserem Umfeld leben nicht nur überaus erfolgreiche Unternehmer, sondern sitzen auch drei unserer wichtigsten Handelspartner: Österreich, die Schweiz und Italien. Die BTV Vier Länder Bank hat es sich deshalb zum Ziel gesetzt, ihre über 7.000 mittelständischen Unternehmerkunden in Süddeutschland, der



Foto: PantherMedia/panphoto

Wichtigstes Motiv der Internationalisierung ist die Erschließung neuer Absatzmärkte.

Schweiz, Westösterreich, Wien und Norditalien länderübergreifend zu verbinden. Grenzüberschreitende Netzwerk-Anlässe gibt es kaum – wir möchten diese Lücke gezielt schließen.

KOLUMNE

... und nähre dich redlich?

Michael Pochhammer ist Vorstand der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM)

Dass die Internationalisierung mit großen Chancen und noch größeren Risiken verbunden ist, hat nach der Goldgräberstimmung der letzten Dekaden wohl jeder verstanden. Nicht wenige Unternehmen haben sich blutige Nasen geholt und befinden sich nach der anfänglichen Euphorie auf dem mehr oder weniger geordneten Rückzug. Die Kosten für Investitionen und Desinvestitionen sind dabei oft erschreckend hoch. Also war es das jetzt mit der Globalisierung? Bleibt der deutsche Mittelstand nun lieber daheim und nährt sich redlich? Wohl kaum. Aus Fehlern lernen und es besser machen heißt die Devise! Dann bieten sich in vielen Regionen dieser Welt gute Wachstumspotenziale durch neue Absatzmärkte, Ressourcenzugänge, Produktionsstandorte und Kooperationen.

Aber was können wir lernen? Die Lehren der letzten Jahre sind so unterschiedlich wie die Unternehmen, die sie ziehen müssen. Doch tritt neben die üblichen strategischen, fachlichen und juristischen Erfolgsfaktoren vor allem ein Aspekt in den Mittelpunkt: der Wert konkreter Erfahrungen vor Ort. Nur wer über längere Zeit mit den

Menschen und Organisationen gesprochen, verhandelt und gearbeitet hat, kennt ihre Stärken, Schwächen und Besonderheiten und kann so jenes Vertrauen zu lokalen Partnern, Mitarbeitern und staatlichen Institutionen aufbauen, ohne das es bei aller Exzellenz des Businessplans einfach nicht funktioniert.

Im Interim Management gelten internationale Mandate nicht ohne Grund als Königsklasse. Zu den vielfältigen fachlichen Kompetenzen und kommunikativen Fähigkeiten, die Interim-Mandate ohnehin verlangen, kommen interkulturelle Erfahrungen, spezifische Marktkenntnisse, höchste Anpassungsfähigkeit und Frustrationstoleranz sowie die unbedingte Bereitschaft, über lange Zeit fern der Heimat sein Bestes zu geben. Solche Leute müssen Sie in den eigenen Reihen erst einmal finden. Suchen Sie sich Interim Manager mit nachgewiesenen Landes- oder Regionalkenntnissen. Nicht jede Erfahrung muss man erst selbst machen.



Michael Pochhammer