

Kienbaum Studie

Quo vadis, deutscher Mittelstand?

Internationalisierungsstrategien und globale Geschäftsperspektiven mittelständischer Unternehmen



Kienbaum



Institut **Kienbaum@ISM**

INNOFACT  AG

DAS MARKTVORSPRUNGSINSTITUT.



Inhalt

Quo vadis, deutscher Mittelstand?

Vorwort	3	5	Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf Auslandsaktivitäten	19
Executive Summary	4	6	Prognosen 2021+ unter Berücksichtigung makroökonomischer Trends	23
1 Einleitung	5	7	Fazit und Implikationen	26
2 Stichprobenbeschreibung	7	Kontakt		29
3 Aktuelle Auslandsaktivitäten und zukünftige Zielmärkte	11	Quellen		31
4 Internationalisierungsszenarien	15	Appendix		33
4.1 Motive, Marktselektion und Planungen	16			
4.2 Hürden, Bedarfe und Umsetzung	18			

Vorwort

Der Mittelstand ist in Deutschland nicht nur das Rückgrat der hiesigen Wirtschaft, sondern vielmehr Ausdruck einer Geisteshaltung. In der Nische etabliert sind viele deutsche Unternehmen Hidden Champions mit signifikantem Exportanteil und internationalem Anbau, die ökonomische Leistungsfähigkeit und gesellschaftliche Verantwortung miteinander verbinden.

Globaler Wettbewerb, grenzübergreifende Lieferketten und die Sicherung der eigenen Innovationsfähigkeit stellen den zusehends internationalisierten deutschen Mittelstand heute vor komplexe Herausforderungen. Die Pandemie fungierte jüngst als Katalysator und warf ein Licht auf die Fragilität internationaler Wertschöpfungsketten sowie den Nachholbedarf in der Digitalisierung.

Andererseits aber zeigte der Mittelstand auch Ideenreichtum und Anpassungsfähigkeit: Charaktereigenschaften, die ihn gemeinsam mit höchsten Qualitätsansprüchen und der Konzentration auf die ureigenen Kompetenzen weltweit bekannt machten. Möchte man diese Geisteshaltung heute im Englischen verbalisieren, spricht man vom „German Mittelstand“. Manche Dinge lassen sich nicht einfach übersetzen.

Doch wie genau wirken die aktuellen makroökonomischen Entwicklungen auf den deutschen Mittelstand? Ist das Bekenntnis zur Internationalität weiterhin ungebrochen? Welche Motive treiben zukünftige Internationalisierungsvorhaben?

Um diese und weitere Fragen zu beantworten, haben Kienbaum, das hauseigene Kienbaum Institut @ ISM und das Marktforschungsunternehmen INNOFACT gemeinsam Entscheider:innen internationalisierter mittelständischer Unternehmen zu ihren Plänen und Perspektiven im Kontext der Internationalisierung befragt.

Die vorliegende Studie folgt in ihrem Aufbau der Chronologie eines Internationalisierungsszenarios von Marktselektion bis -eintritt – und all das unter Berücksichtigung der Einflüsse von Pandemie, Handelskonflikten und Regierungswechseln.

Ausgehend von den Ergebnissen sind wir überzeugt, dass der deutsche Mittelstand nichts von seinem Pioniergeist eingebüßt hat und weiterhin mutig daran arbeitet, ein internationaler Innovations- und Technologiemotor zu bleiben.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre mit Erkenntnisgewinnen an der Schnittstelle von Internationalisierung und Mittelstand!



Fabian Kienbaum
CEO
Kienbaum Consultants International GmbH



Julius Deppenkemper
International Business Manager
Kienbaum Consultants International GmbH

Executive Summary

Zentrale Erkenntnisse und Methodik

1 Mittelständler prognostizieren merkbliche Steigerung der Auslandsumsätze

Aufbauend auf dem von der Corona-Pandemie geprägten Jahr 2020 erwartet die deutliche Mehrheit der 312 befragten Führungskräfte (59,7 %) bis 2023 ein Umsatzwachstum von bis zu 10 % pro Jahr und damit eine merkliche Erholung von der Krise. Lediglich 5,3 % erwarten in den kommenden drei Jahren eine Stagnation oder rückläufige Entwicklung der Auslandsumsätze.

2 Stärkere Wettbewerbsposition im Auslandsmarkt zukünftig immer wichtiger

Top-Motiv für zukünftige Internationalisierung ist die Marktpenetration, also die stärkere Durchdringung bestehender Auslandsmärkte. Im lokalen Markt herrscht ein starker Verdrängungswettbewerb, Mittelständler werden häufig zu Übernahmekandidaten und suchen ihren Vorteil daher in weniger stark konzentrierten Auslandsmärkten.

3 Mehrheit der Mittelständler konnte Auslandsinvestitionen in 2020 zu großen Teilen realisieren

Auch in Zeiten der Pandemie investiert der Mittelstand in sein Auslandsgeschäft. Gut 25 % setzten ihre geplanten Auslandsinvestitionen in voller Höhe um, rund 32 % immerhin zu großen Teilen. Etwa 29 % der befragten Unternehmen konnten die für 2020 geplanten Auslandsinvestitionen nur in geringem Umfang realisieren, während knapp 8 % der Unternehmen nicht wie geplant investieren konnten.

4 Top-Management überzeugter als erweiterter Führungskreis, dass Internationalisierung ausreichend vorangetrieben wird

Branchenübergreifend stimmen knapp 40 % der Geschäftsführer:innen und Vorstandsmitglieder der Aussage, dass die eigene Internationalisierung derzeit ausreichend vorangetrieben wird, voll und ganz zu. Unter den Bereichs-, Abteilungs- und Teamleiter:innen tun dies nur gut 15 %.

5 Mittelstand repräsentativ für Deutschland als Exportnation mit Fokus USA, China und Europa

Der deutsche Mittelstand repräsentiert einen erheblichen Teil der insgesamt rund 1,2 Billionen Euro Exportvolumen in Deutschland im Jahr 2020 (-9,3 % gegenüber dem Vorjahr).¹ Industrieübergreifend realisieren 73,7 % der befragten Mittelständler den größten Einzelumsatz im Ausland mit einem der Top 15 Handelspartner Deutschlands nach Exportvolumen.

6 Trotz Optimismus liegt über dem Mittelstand ein Schleier der Ungewissheit

Schwer zu prognostizierende Erholungsszenarien der Wirtschaft treffen derzeit auf Engpässe in der Versorgung mit wichtigen Vorprodukten wie Halbleitern oder Holz – die geringe Verfügbarkeit treibt die Preise nach oben und schürt Angst vor Inflation. Mittelständische Unternehmen haben im vergangenen Jahr von ihrer Substanz gelebt und fahren heute häufig auf Sicht. Diese Ungewissheit geht zulasten von Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit – national wie international.



Über die Studie

Die Personal- und Managementberatung Kienbaum hat die vorliegende Studie als umfassende Online-Befragung unter mehr als 300 Führungskräften mittelständischer Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland und internationaler Geschäftsaktivität erhoben.

Die operative Durchführung und wissenschaftliche Begleitung der Befragung erfolgte durch das Kienbaum Institut @ ISM – die hauseigene Forschungseinrichtung Kienbaums – und das renommierte Marktforschungsinstitut INNOFACT.

Der Fragebogen war in deutscher Sprache verfügbar und umfasste Fragen zur internationalen Unternehmensentwicklung der Mittelständler. Der Großteil der Fragen wurde mittels Einfach- bzw. Mehrfachauswahlformaten oder mehrstufiger Likert-Skalen abgefragt.

1 Einleitung



Internationalität ist ein Erfolgsfaktor für den deutschen Mittelstand – bei teils unklarer Geschäftsperspektive

Mit dem weltweit größten Leistungsbilanzüberschuss und als drittgrößte Exportnation nach China und den USA profitiert Deutschland heute wie kaum ein anderes Land von seiner starken internationalen Ausrichtung.²

Auch der Mittelstand, hinlänglich bekannt als Rückgrat der deutschen Wirtschaft, internationalisiert sich zusehends. In seiner Nische etabliert ist der deutsche Mittelständler heute oftmals ein Hidden Champion mit signifikantem Exportanteil und internationalem Anbau.

Die Vorteile einer internationalen Aufstellung liegen auf der Hand: Diversifizierung von Absatz- und Beschaffungsmärkten, kostenoptimierte Produktion und nicht zuletzt Zugang zu Talenten.

Als die COVID-19-Pandemie im Frühjahr 2020 Deutschland erreichte, kam es jedoch in einer plötzlichen, tiefgreifenden und allumfassenden Weise zu einem historischen Einbruch der Wirtschaftsleistung. In diesem Kontext wurde nicht nur mittelständischen Unternehmen vor Augen geführt, dass ein hoher Internationalisierungsgrad auch mit großer Komplexität einhergeht. Insbesondere die Fragilität internationaler Wertschöpfungsketten spiegelt sich in einer mit -9,3% gegenüber dem Vorjahr stark rückläufigen Entwicklung der deutschen Exportvolumina in 2020 wider.³

Basierend auf dieser Entwicklung drängt sich die Frage auf, welche Geschäftsperspektiven die international aktiven Mittelständler für sich und ihre Marktbegleiter sehen, sind doch Unternehmen verschiedener Größenordnungen und Branchen unterschiedlich stark von den Auswirkungen betroffen.

Als Personal- und Managementberatung ist Kienbaum seit Jahrzehnten etablierter Partner des deutschen Mittelstandes mit internationaler Ausrichtung. Gemeinsam mit Entscheidungsträger:innen in mittelständischen Organisationen sollen nun eben jene Geschäftsperspektiven branchenübergreifend beleuchtet werden:

- **Welche Internationalisierungsstrategie plant der deutsche Mittelstand?**
- **Welche Motive treiben die Internationalisierungsbemühungen und was sind die Benefits für die Geschäftsentwicklung, die sich tatsächlich einstellen?**
- **Wie bewerten Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen vorherrschende makroökonomische Trends und deren Auswirkungen auf ihr internationales Geschäft?**

Kienbaum liefert mit dem vorliegenden Bericht einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der internationalen Unternehmensentwicklung des Mittelstandes in Zeiten von Pandemie, Globalisierung, Handelskonflikten und Regierungswechseln und macht – so viel will verraten sein – Mut für die Zukunft.

2 Stichprobenbeschreibung



Stichprobenbeschreibung

312 internationalisierte Mittelständler nahmen teil – Gut 57 % wurden durch Vorstand, Geschäftsführung und Bereichsleitung repräsentiert

Die Befragung erfolgte branchenübergreifend unter 312 Führungskräften in Organisationen mit 100 bis 20.000 Mitarbeiter:innen und Jahresumsätzen zwischen 10 Millionen und 3 Milliarden Euro.

Prämissen für die Teilnahme an der Studie waren zudem ein Geschäftshauptsitz in Deutschland sowie aktuelle oder geplante Geschäftsaktivitäten im Ausland, zum Beispiel in Form von Import- und Exportgeschäft, internationalen Joint Ventures, Franchising oder Vertriebs- bzw. Produktionsstandorten außerhalb Deutschlands.

Mehr als 30 % der 312 befragten Mittelständler sind Industrieunternehmen, gefolgt von 21,5 % Technologie- und Medienunternehmen sowie 17,4 % aus der Finanzdienstleistungsbranche. Weitere Unternehmen stammen aus der Konsumgüter- und Handelsbranche (12,9 %), dem Dienstleistungssektor (8,4 %), dem Baugewerbe (4,8 %) und dem Gesundheitswesen (3,2 %) und komplettieren somit die Stichprobe.*

Über die Hälfte (n=179) der befragten Unternehmen wurde unmittelbar durch Mitglieder aus Vorstand, Geschäftsführung oder Bereichsleitung, die die internationale Ausrichtung ihrer Unternehmen maßgeblich mitbestimmen, repräsentiert.

BRANCHE*: IN WELCHER BRANCHE IST DIE ORGANISATION, IN DER SIE DERZEIT ARBEITEN, TÄTIG?

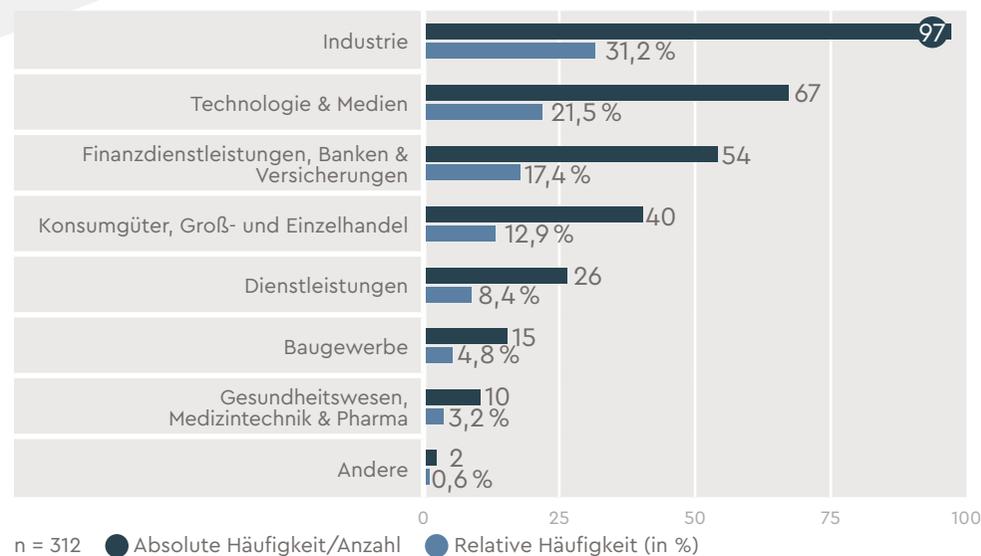


Abb. 1: Verteilung der Unternehmen in der Stichprobe nach Branchen.



Abb. 2: Verteilung der Befragten in der Stichprobe nach aktueller Position.

*Die Nomenklatur zur Gruppierung der Unternehmen befindet sich im [Appendix](#).

Stichprobenbeschreibung

Differenzierung zwischen kleinem und großem Mittelstand

Die große Mehrheit der befragten mittelständischen Unternehmen (82,7 %) beschäftigt zwischen 100 und 5.000 Mitarbeiter:innen. Weitere 15,4 % weisen eine Mitarbeiter:innenzahl von 5.000 bis 20.000 aus. Eine Betrachtung der Umsätze zeigt, dass gut die Hälfte (49,7 %) der Unternehmen einen Jahresumsatz zwischen 100 Millionen Euro und 1 Milliarde Euro generiert.

130 Unternehmen in der Stichprobe (41,7 %) sind Familienunternehmen.

Um eine spezifischere Auswertung vornehmen zu können, wurde eine Unterteilung in kleine und große mittelständische Unternehmen vorgenommen. Diese trennt die Stichprobe an der Umsatzgrenze von 500 Millionen Euro p.a. und der Mitarbeiter:innenzahl von 1.000 (mit dem Umsatz als prioritäres Kriterium) und führt zu einer Aufteilung von 62,2 % kleiner und 37,8 % großer Mittelständler.

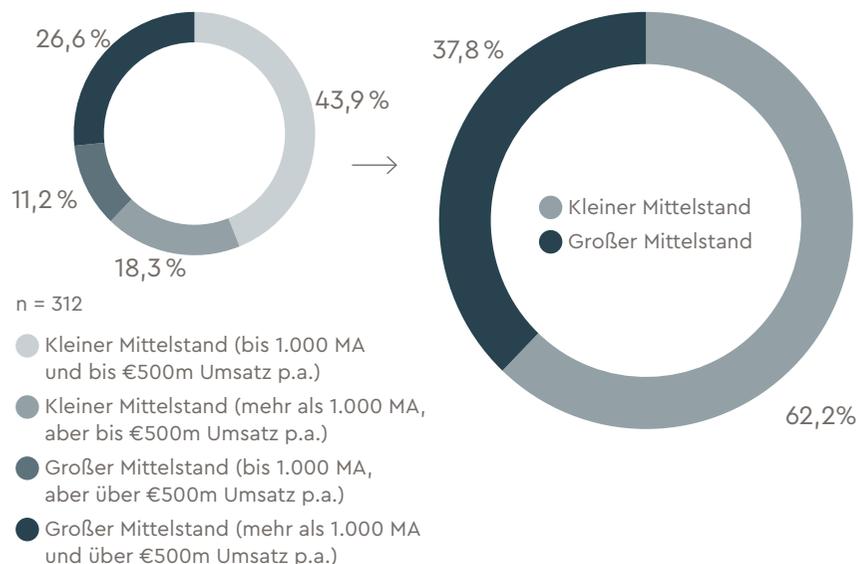


Abb. 3: Differenzierung zwischen kleinem und großem Mittelstand nach Umsatz und Mitarbeiter:innen (MA).

MITARBEITER:INNENZAHL

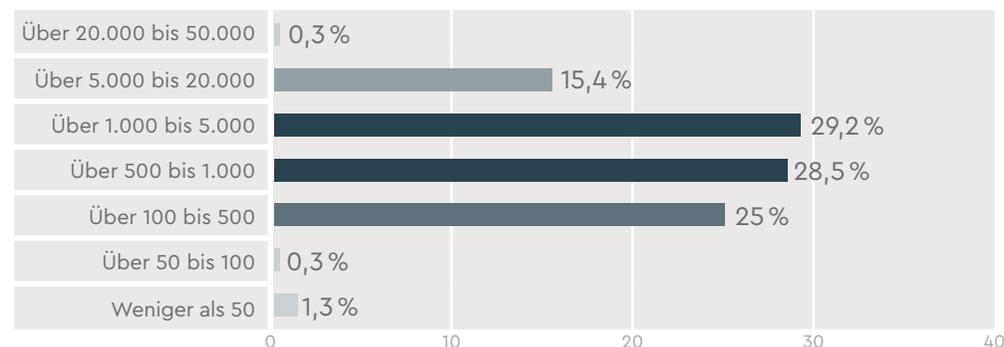


Abb. 4: Verteilung der Unternehmen nach Mitarbeiter:innen.

UMSATZ P.A. IN EURO

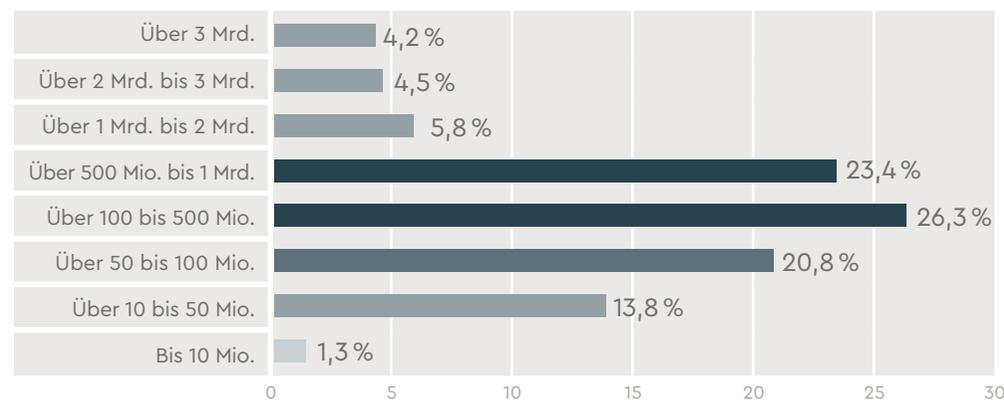


Abb. 5: Verteilung der Unternehmen nach Jahresumsatz.

Stichprobenbeschreibung

Nur ein kleiner Teil der deutschen Mittelständler empfindet sich als vollständig internationales Unternehmen

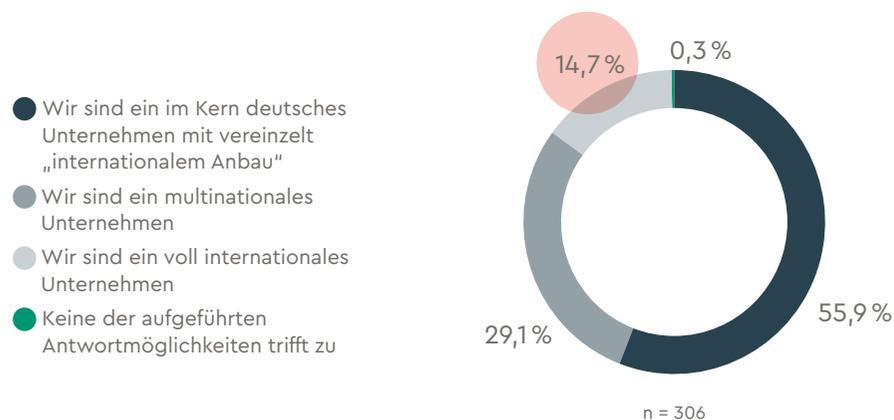
Angesprochen auf die firmenspezifische internationale Ausrichtung der eigenen Organisation bezeichnet sich mehr als die Hälfte (55,9%) der befragten mittelständischen Unternehmen als „im Kern deutsch mit vereinzelt internationalem Anbau“. Das bedeutet, dass die Hauptgeschäftstätigkeit klar in Deutschland liegt und diese punktuell durch Aktivitäten in internationalen Märkten angereichert wird. Immerhin 29,1% betrachten ihr Unternehmen als „multinationales“, also als mit mehreren veritablen internationalen Gesellschaften oder Repräsentanzen aufgestellt.

Lediglich 14,7% verstehen sich als „voll internationales Unternehmen“ mit über die beiden vorgenannten Optionen hinausgehenden global einheitlichen

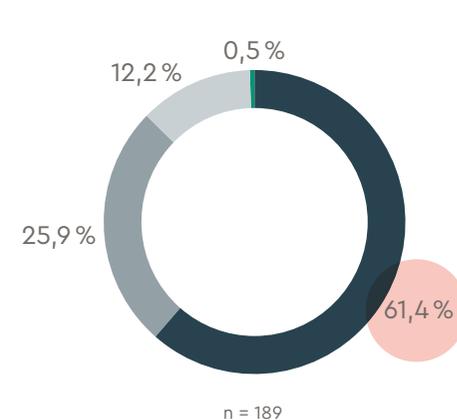
Standards, Systemen und Prozessen, Rotationen der Mitarbeiter:innen zwischen internationalen Standorten und Englisch als verbindlicher Unternehmenssprache (s. Abb. 6). Tendenziell gilt: Je größer der Mittelständler nach Umsatz und Mitarbeiter:innen, desto internationaler wird er auch von seinen Führungskräften beurteilt (s. Abb. 7).

Diese Erkenntnis korreliert mit der Anzahl der aktiven Auslandsstandorte: Während sich rund 63% der kleinen Mittelständler auf bis zu fünf aktive Auslandsstandorte fokussieren, haben 53,8% der großen Mittelständler sechs oder mehr aktive Auslandsniederlassungen. Gut 12% der großen Mittelständler betreiben sogar über 20 Auslandsstandorte.

WIE NEHMEN SIE IHRE ORGANISATION MIT BLICK AUF DIE EIGENE INTERNATIONALE AUSRICHTUNG WAHR?



INTERNATIONALITÄT KLEINER MITTELSTAND



INTERNATIONALITÄT GROßER MITTELSTAND

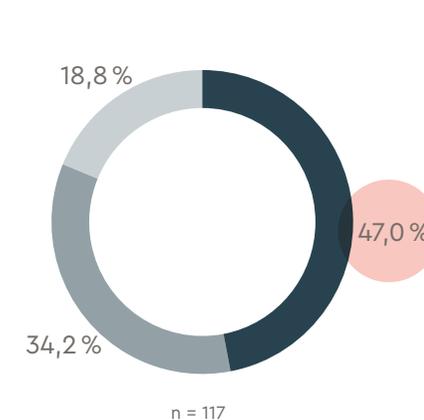


Abb. 6: Wahrnehmung der firmenspezifischen internationalen Ausrichtung.

Abb. 7: Unterscheidung internationaler Ausrichtung nach kleinem/großem Mittelstand.



3 Aktuelle Auslandsaktivitäten und zukünftige Zielmärkte

Aktuelle Auslandsaktivitäten und zukünftige Zielmärkte

Die befragten deutschen Mittelständler erwirtschaften ihre wesentlichen Auslandsumsätze industriübergreifend in Europa, Nordamerika und Asien. So geben rund 57% der Befragten an, dass ihr Unternehmen den größten Auslandsumsatz in einem europäischen Ländermarkt (EU 27) generiert. Es folgen Nordamerika (20,5%) und Asien (14,7%).

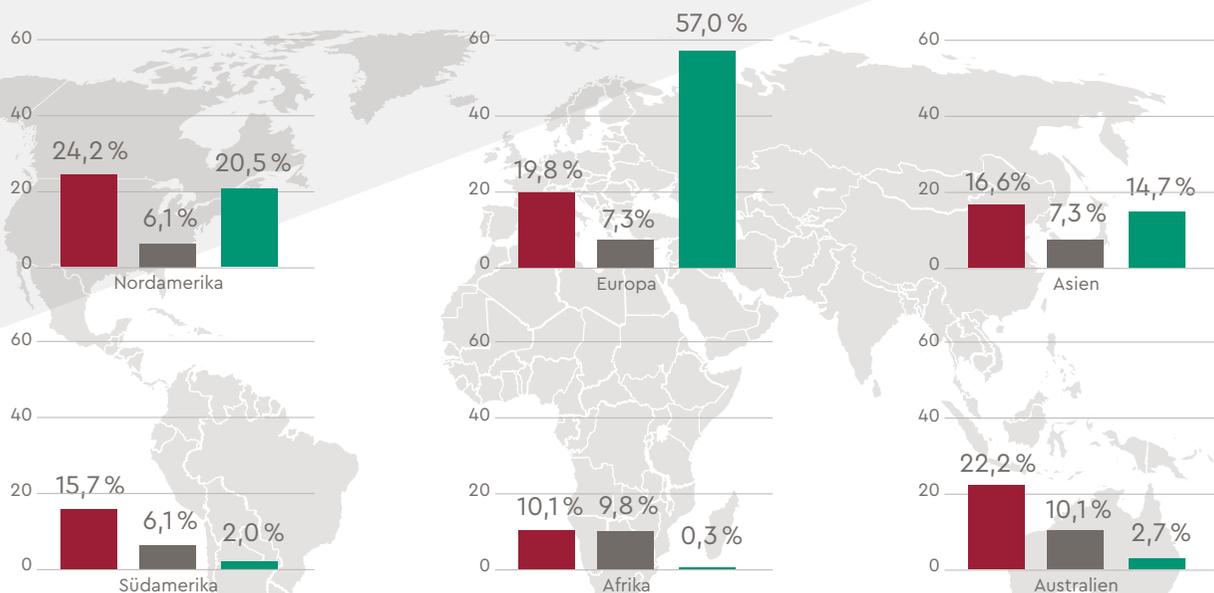
Zwar haben die Firmen oftmals auch Aktivitäten in Südamerika, Afrika oder Australien, doch in den seltensten Fällen (kumuliert rund 5% aller Befragten) sind diese Märkte die wesentlichen Umsatzbringer für die Gruppe.

Größere Mittelständler sind häufiger in Asien vertreten

Kleine und große Mittelständler legen hierbei gleichermaßen einen Aktivitätenschwerpunkt auf den europäischen Auslandsmarkt.

Asien, insbesondere China, scheint dagegen speziell für den großen Mittelstand ein bedeutender Markt zu sein. Beinahe jeder fünfte große Mittelständler (18,3%) gibt an, bereits heute den größten Auslandsumsatz im asiatischen Markt zu erzielen. 20,4% der großen Mittelständler sind heute bereits in Asien aktiv, weitere 6,7% planen den baldigen Markteintritt.

AUSLANDSAKTIVITÄTEN* NACH KONTINENTEN



n = 306 | Mehrfachauswahl möglich ● aktive Länder ● geplante Länder ● größter Auslandsumsatz

Abb. 8: Auslandsaktivitäten nach Kontinenten (aktiv, geplant, größter Auslandsumsatz).



***Auslandsaktivitäten/Ausländische Direktinvestitionen (FDI)** – Laut KfW zählen dazu neben dem Erwerb eines bestehenden Unternehmens im Ausland oder der Beteiligung daran auch die Errichtung oder Erweiterung eines neuen Produktions- oder Vertriebsstandortes im Ausland. Ausländische Direktinvestitionen sind ein wichtiger Faktor für die zunehmende Internationalisierung, fördern dauerhafte Verbindungen zwischen Volkswirtschaften, erleichtern den Transfer von Technologien zwischen den Ländern und begünstigen das wirtschaftliche Wachstum sowohl in den Herkunftsländern als auch in den Zielländern.⁴ Die vorliegende Studie subsumiert unter dem Begriff der „Auslandsaktivität“ Im- und Exportgeschäft, internationale Joint Ventures, Franchising sowie Vertriebs- bzw. Produktionsstandorte außerhalb Deutschlands.

Aktuelle Auslandsaktivitäten und zukünftige Zielmärkte

Der Mittelstand ist repräsentativ für Deutschland als Exportnation mit einem Fokus auf den USA, China und Europa

Anzahl der mittelständischen Unternehmen in der Befragung	Top 5 aktive Länder	Top 5 geplante Länder	Top 5 Länder mit größtem Auslandsumsatz in der Gruppe
n=312 (branchenübergreifend)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frankreich 44,1 % 2. Österreich 36,3 % 3. USA 32,0 % 4. Großbritannien 30,4 % 5. Schweiz 30,4 % 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schweiz 12,4 % 2. Frankreich 11,1 % 3. Dänemark 11,1 % 4. China 10,1 % 5. Australien 10,1 % 	<ol style="list-style-type: none"> 1. USA 17,7 % 2. Frankreich 10,9 % 3. China 9,9 % 4. Österreich 7,5 % 5. Schweiz 5,8 %



Top-Management überzeugter als erweiterter Führungskreis, dass Internationalisierung ausreichend vorangetrieben wird

Branchenübergreifend bewerten Geschäftsführer:innen und Vorstandsmitglieder mittelständischer Unternehmen ihre derzeitigen Bemühungen, die Internationalisierung voranzutreiben, wohlwollender als Bereichs-, Abteilungs- und Teamleiter:innen.

Knapp 40 % der obersten Entscheidungsträger:innen stimmen der Aussage, die eigene Internationalisierung derzeit ausreichend voranzutreiben, voll und ganz zu. Unter den Bereichs-, Abteilungs- und Teamleiter:innen tun dies nur gut 15 %.

Gänzlich unzufrieden ist der erweiterte Führungskreis jedoch nicht: Weitere 72,9 % seiner Mitglieder stimmen mindestens zu (4 oder 5 auf einer Skala von 1-6), dass die aktuellen Internationalisierungsbestrebungen ausreichen.

Tabelle 1: Branchenübergreifende Auslandsaktivitäten mittelständischer deutscher Unternehmen nach Ländern (aktiv, geplant, größter Auslandsumsatz).

Industrieübergreifend realisieren 73,7 % der befragten Mittelständler den größten Einzelumsatz im Ausland mit einem der Top 15 Handelspartner Deutschlands nach Exportvolumen.⁵ Dies unterstreicht abermals die Rolle Deutschlands als Exportnation. Hiermit deckt sich, dass die fünf am häufigsten genannten Länder bezogen auf den größten Auslandsumsatz mit den USA, Frankreich, China, Österreich und der Schweiz ausschließlich Länder sind, die sogar unter den Top 10 der deutschen Handelspartner rangieren. Der Mittelstand repräsentiert einen erheblichen Teil der insgesamt rund 1,2 Billionen Euro Exportvolumen Deutschlands im Jahr 2020 (-9,3 % gegenüber dem Vorjahr), die im Wesentlichen mit den USA, Frankreich und China generiert werden.

Geografische Nähe ist ein entscheidendes Kriterium für Mittelständler

Unter den am häufigsten genannten aktiven Ländern findet sich eine Vielzahl europäischer Staaten, die qua geografischer Lage teilweise auch an Deutschland grenzen. Neben dem vergleichsweise wenig regulierten EU-Binnenmarkt scheint für mittelständische Unternehmen die lokale Nähe zu den Absatzmärkten ein entscheidendes Kriterium zu sein. Besonders Unternehmen mit Hauptsitz in Baden-Württemberg, Bayern und Sachsen generieren einen Großteil ihres Auslandsumsatzes durch Direktexporte in an das jeweilige Bundesland angrenzende Nachbarstaaten. Zusätzlich zu den Aktivitäten in den Ländermärkten, die sie bereits für sich erschlossen haben, planen die Mittelständler branchenübergreifend weiterhin eine verstärkte Expansion in Nachbarländer wie die Schweiz (12,4 %), Frankreich und Dänemark (jeweils 11,1 %). Zusehends rücken aber auch weiter entfernte und bisher weniger durchdrungene Märkte wie China und Australien in den Fokus (jeweils 10,1 %).

Aktuelle Auslandsaktivitäten und zukünftige Zielmärkte

Internationalisierungsgrad und Zielmärkte variieren je nach Branche

Besonders größere Mittelständler der verarbeitenden Industrie sind internationalisiert

Unter Berücksichtigung von Größen- und Branchenunterschieden fällt auf, dass insbesondere große Mittelständler aus der verarbeitenden Industrie heute stark internationalisiert sind. Gut ein Drittel der befragten Industrieunternehmen (31,1%) generiert ihren größten Auslandsumsatz in den USA. Dies ist trotz der hohen Anzahl der Industrieunternehmen in der Stichprobe (n=97) branchenübergreifend betrachtet der größte Einzelwert. Priorität haben für Industrieunternehmen in der Zukunft Markteintritte in China (14,9%) und Brasilien (10,6%).

Technologieunternehmen mit starkem Fokus auf den USA – jeder Vierte plant einen Markteintritt in Österreich oder der Schweiz

Auch mittelständische Technologie- und Medienunternehmen sind heute am häufigsten in den USA vertreten. 14,1% von ihnen geben an, den Großteil ihrer Auslandsumsätze in den Vereinigten Staaten zu erwirtschaften.

Zukünftig plant rund ein Viertel der befragten Unternehmen, Auslandsaktivitäten in Österreich (21,2%) oder der Schweiz (24,2%) aufzunehmen. Eine hohe Kaufkraft, lokale Nähe und sprachliche Gemeinsamkeiten sind neben der Überschaubarkeit der Märkte gute Argumente, um erstmalig in einen der beiden Ländermärkte einzutreten.

Finanzdienstleister, Banken und Versicherungen sind zu fast 90% in Irland aktiv – Spekulationen auf einen Push für kleinere Finanzplätze durch den Brexit?

Mittelständische Finanzdienstleister geben zu 87,5% an, Auslandsgeschäfte in Irland zu unterhalten. Dies überrascht bei einem Unternehmenssteuersatz von gerade einmal 12,5% in Irland wenig – dieser Wert ist der niedrigste unter den 38 in der OECD zusammengeschlossenen Industrieländern.⁶ Den größten Auslandsumsatz generieren 15,4% von ihnen aber in Großbritannien – wozu Irland nicht gehört.

Der Brexit-Deal zwischen Großbritannien und der EU gilt als einmalige Chance für kleinere EU-Finanzplätze wie Dublin, Amsterdam oder Paris.⁷ Entsprechend stehen die Niederlande (mit 16,7%) und Frankreich (mit 13,0%) bei mittelständischen Finanzdienstleistern in der Befragung hoch im Kurs für zukünftige Markteintritte. Allen voran scheint aber ein Markt interessant, der fernab von Europa liegt: Australien. 18,5% geben an, den Gang nach Down Under zu planen. Der fünfte Kontinent erholte sich in beachtlichem Tempo von den Folgen der COVID-19-Pandemie. Das Australian Bureau of Statistics gibt an, dass die Wirtschaftsleistung im vierten Quartal 2020 nur 1,1% unter dem Vergleichswert des Vorjahres lag.⁸ Dies scheint auch den Finanzdienstleistern nicht verborgen zu bleiben.

Konsumgüter- und Handelsunternehmen mit klarem Fokus auf Europa

Deutsche Konsumgüter- und Handelsunternehmen des Mittelstandes berichten von einem klaren Fokus auf Europa. 57,5% von ihnen sind heute in Österreich aktiv, es folgen Frankreich, die Niederlande, Italien, die Schweiz und Polen als häufigste Auslandsmärkte. 13,2% geben an, ihren größten Auslandsumsatz in Österreich zu erwirtschaften.

Die COVID-19-Pandemie hat abermals gezeigt, dass Konsumgüter des täglichen Bedarfs relativ konjunkturunabhängig sind; Unternehmen der Hygiene- und Lebensmittelbranchen haben gar antizyklisch profitieren können.

Traditionelle stationäre Einzelhändler im B2C-Umfeld ohne Multi- oder Omnichannel-Vertrieb wurden allerdings überproportional hart von langen Schließungen getroffen und werden wohl in Teilen nicht mehr wiedereröffnen.⁹

4 Internationalisierungs- szenarien



4.1 Internationalisierungsszenarien: Motive, Marktselektion und Planungen

Warum forcieren mittelständische Unternehmen ihre Internationalisierung?

Anzahl der mittelständischen Unternehmen in der Befragung	Top-Motive für Internationalisierung in der Vergangenheit	Realisierte Benefits	Top-Motive für Internationalisierung in der Zukunft
n=312 (branchenübergreifend)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 44,1% 2. Nachfrage von Kunden 36,3% 3. Kosteneinsparungen 32,0% 4. Zugang zu Know-how 30,4% 5. Stärkere Wettbewerbsposition im Ausland 30,4% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 41,8% 2. Nachfrage von Kunden 41,5% 3. Kosteneinsparungen 29,1% 4. Zugang zu Arbeitskräften 29,1% 5. Zugang zu Technologie 27,8% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 31,4% 2. Stärkere Wettbewerbsposition im Ausland 30,4% 3. Kosteneinsparungen 26,1% 4. Nachfrage von Kunden 24,8% 5. Zugang zu Technologie 23,5%

Tabelle 2: Branchenübergreifende Motive für die Internationalisierung mittelständischer Unternehmen (Top 5 aus 14 möglichen Antworten, Mehrfachnennung möglich, sortiert nach Häufigkeit).

Zugang zu neuen Absatzmärkten ist zugleich altbewährtes und zukünftiges Motiv für Auslandsaktivitäten

Aber aus welchen Motiven entschließen sich mittelständische Unternehmen überhaupt, ihre Internationalisierung voranzutreiben? Branchenübergreifend beantwortet gut die Hälfte der befragten Unternehmen diese Frage mit der Absicht, neue Absatzmärkte erschließen zu wollen. Diese Motivation war bereits in der Vergangenheit der entscheidende Treiber internationaler Expansion – und ist es auch in der Zukunft. Dabei gibt ein Drittel der mittelständischen Unternehmen an, in der Vergangenheit auf direkte Nachfrage von Kunden in neue Märkte eingetreten zu sein. 41,5 % berichten nach erfolgreichem Markteintritt von einer gestiegenen Nachfrage seitens ihrer Kunden.

In der Retrospektive waren zudem besonders Kosteneinsparungen (26,8 %), Zugang zu Know-how und die Erlangung einer stärkeren Wettbewerbsposition im Ausland (je 26,1 %) weitere Hauptmotive für die Internationalisierung mittelständischer Unternehmen.

Am wenigsten ausschlaggebend waren für Mittelständler in der Vergangenheit Motive wie Reputationsgewinn (19,3 %) oder eine Internationalisierung als Reaktion auf eine gesamtwirtschaftlich sinkende Inlandsnachfrage (13,1 %).

Stärkere Wettbewerbsposition im Ausland zukünftig immer wichtiger

Richtet der deutsche Mittelstand den Blick in die Zukunft, so wird die Bedeutung einer stärkeren Wettbewerbsposition im Ausland deutlich höher gewichtet als noch in der Vergangenheit. Neben der Erschließung neuer Marktzugänge wird folglich die verstärkte Marktpenetration, also die stärkere

Durchdringung der bestehenden Auslandsmärkte, an Bedeutung gewinnen und ein entscheidendes Motiv für Auslandsaktivitäten werden.

Einzelne Branchen, wie beispielsweise der Lebensmitteleinzelhandel, weisen in Deutschland eine extrem hohe Marktkonzentration auf. Edeka, Rewe, die Schwarz-Gruppe und Aldi vereinen seit Jahren stabil rund 70 % des inländischen Marktes.¹⁰

Die deutsche Monopolkommission befürchtet durch den konjunkturellen Einbruch im Rahmen der COVID-19-Pandemie in einzelnen, stark betroffenen Wirtschaftszweigen mittelfristig einen weiteren Anstieg der Marktkonzentration. Mittelständische Unternehmen werden zusehends verdrängt; teilweise entstehen einseitige Abhängigkeiten gegenüber großen Einzelkunden. Durch diese Entwicklungen werden Mittelständler zu Übernahmekandidaten und suchen ihren Vorteil in weniger konzentrierten Auslandsmärkten.^{11,12}

4.1 Internationalisierungsszenarien: Motive, Marktselektion und Planungen

Nach welchen Kriterien erfolgt die Auswahl von Zielmärkten?

Marktwachstum, -volumen und -struktur sind prioritäre Marktselektionskriterien

Ist die Entscheidung, das eigene Geschäft weiter zu internationalisieren, gefallen, stellt sich selbstverständlich die Frage, welche Märkte erschlossen werden sollen. Aber welche makroökonomischen Kriterien legt der Mittelstand an, um sich einen passenden Markt auszusuchen?

Unsere Studie zeigt, dass die Attraktivität eines Zielmarktes für Auslandsaktivitäten unter den befragten mittelständischen Unternehmen prioritär durch das Marktwachstum bestimmt wird. Es folgen das Marktvolumen (Zahl der Kunden und absetzbaren Produkte) und die Marktstruktur (Wettbewerbsintensität, Verhandlungsmacht von Abnehmern und Lieferanten, Markteintrittsbarrieren, Substitutionsgefahr). Branchenübergreifend erreichen die Selektionskriterien Preisstruktur und Kostensituation (z. B. lokale Lohnkosten) ein mittleres Ranking. Die Beschaffungssituation (z. B. Rohstoffversorgung) und die Infrastruktur spielen dagegen eine eher untergeordnete Rolle bei der Auswahl von Zielmärkten.

KRITERIEN ZUR MARKTSELEKTION

Nach welchen makroökonomischen Kriterien beurteilen Sie bzw. beurteilt Ihre Organisation die Marktattraktivität im Hinblick auf die Auswahl ausländischer Zielmärkte?



Abb. 9: Ranking von Kriterien zur Beurteilung der Attraktivität ausländischer Zielmärkte (Durchschnittswerte pro Ausprägung zwischen 1=niedrig und 7=hoch; n=264).

Gewichtung der Kriterien variiert nur marginal über alle Industriecluster

Legt man die Industriecluster zu Grunde, ergibt sich ein leicht differenziertes Bild:

Mittelständische Finanzdienstleister legen bei der Marktselektion überdurchschnittlich viel Wert auf das Marktvolumen, sprich: die Zahl der Kunden und absetzbaren Produkte. Die Kostensituation wiederum ist von besonderer Bedeutung für die Industrieunternehmen, die bei einem vergleichsweise hohen Personalbedarf gezielt Lohnniveau (und ggf. örtliche Gewerkschaften) betrachten. Das Baugewerbe gewichtet dagegen die Beschaffungssituation, also die Rohstoffversorgung und -preise in den Zielmärkten, überdurchschnittlich hoch.

Trotz branchenspezifischer Prioritäten variiert die Gewichtung der Selektionskriterien über alle Industriecluster jedoch kaum und ist somit tendenziell branchenübergreifend anwendbar.

4.2 Internationalisierungsszenarien: Hürden, Bedarfe und Umsetzung

Gesetzeslage, Bürokratie und Kulturunterschiede stellen größte Hürden bei Markteintritt dar

Knapp 40 % der befragten Mittelständler geben an, dass die geringe Kenntnis der regionalen Gesetzeslage eine Hürde im Rahmen ihrer jeweiligen Internationalisierung darstellt. Über die Hälfte der Unternehmen (54,9 %) greift im Zuge der Internationalisierung auf den Rat externer Jurist:innen zurück, die in Fragestellungen zu beispielsweise Zoll- und Gesellschaftsrecht beraten. Gut ein Drittel gibt an, sich im Zuge der Internationalisierung bei der Suche und Auswahl von Personal beraten zu lassen.

Längst ist die Begleitung mittelständischer Unternehmen bei ihren internationalen Expansionen für Rechts-, Personal- und Unternehmensberatungen ein elementarer Bestandteil des Geschäftsmodells. Sie organisieren sich in Netzwerken, bilden Allianzen oder eröffnen selbst Standorte in den Ländermärkten, in die die Kundenunternehmen gerne eintreten möchten. Aus dem Zielland heraus, teils in deutscher Sprache und mit reichlich lokalem Know-how, unterstützen die Beratungsunternehmen so ihre Kunden.

Große Mittelständler greifen verstärkt auf externe Dienstleister zurück

Durch die Hinzunahme externer Berater:innen versprechen sich die Mittelständler zudem Unterstützung bei bürokratischen Aufgaben, der interkulturellen Moderation und der Suche nach Geschäftspartner:innen vor Ort.

Große Mittelständler greifen bei internationalen Fragestellungen im Vergleich zu kleinen Mittelständlern verstärkt auf externe Dienstleister zurück. Dies könnte in der tendenziell höheren Komplexität größerer Organisationen oder der Frequenz neuer Markteintritte begründet liegen. Jurist:innen scheinen dabei neben Personalberatungen die wichtigste Rolle zu spielen.

Außenhandelsexpert:innen und IT-Spezialist:innen werden dagegen tendenziell etwas häufiger von kleinen Mittelständlern hinzugezogen.

Es sticht besonders hervor, dass nur 2,6 % der befragten großen mittelständischen Unternehmen angeben, über ausreichend interne Kompetenzen zu verfügen, um einen internationalen Markteintritt vollkommen eigenständig zu realisieren (vs. 8,6 % im kleinen Mittelstand).

Kleinere Unternehmen sind hier entweder selbstbewusster, legen eine größere Kostendisziplin an den Tag oder haben tatsächlich einen geringeren Bedarf an externer Unterstützung.



Klares Bekenntnis der Mittelständler zur Internationalität

Mit Blick auf das laufende Geschäftsjahr zeigen die befragten Unternehmen ein klares Bekenntnis zu ihren Auslandsaktivitäten.

Ein Drittel plant in Folge der COVID-19-Pandemie eine Stabilisierung bestehender Einheiten und wird im bestehenden Setup weiterarbeiten.

Kombiniert planen rund 44 % die Skalierung bestehender Auslandsaktivitäten und einen zeitgleichen Eintritt in Ländermärkte, in denen sie bis dato noch nicht vertreten sind.

Demgegenüber planen nur 2,9 % der befragten Mittelständler einen Rückzug aus einzelnen Auslandsmärkten.

5 Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf Auslandsaktivitäten



Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf Auslandsaktivitäten

Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf Auslandsaktivitäten sind stark branchenabhängig – Mittelständler sind tendenziell positiv gestimmt

Im Frühjahr 2020 erreichte die COVID-19-Pandemie Deutschland – und hatte einen jähen, fundamentalen Wirtschaftseinbruch zur Folge. Doch welchen Einfluss hatte diese Entwicklung auf die Auslandsgeschäfte der hiesigen Mittelständler?

Unsere Befragung zeigt ein tendenziell positives Bild – wenn auch mit leichten Abstrichen: Nur drei der über 300 befragten Unternehmen stehen in Erwartung der künftigen Ertragslage vor der Entscheidung, ihr Auslandsgeschäft zu beenden.

13 % der befragten Unternehmen verzeichnen aufgrund von Umsatzeinbußen einen deutlichen Ergebnismrückgang im Auslandsgeschäft. Hiervon überproportional betroffen sind kleinere Mittelständler mit drei oder weniger Auslandsstandorten. Diese besitzen ein gewisses „Klumpenrisiko“ und können – anders als größere Mittelständler mit globaler Aufstellung – schlechte Einzelergebnisse nicht über diversifizierte Auslandsaktivitäten kompensieren.

Größere Mittelständler mit einer breiteren internationalen Aufstellung waren folglich weniger stark von der Pandemie betroffen. Nach dem Virusausbruch in Asien fuhr die dortige Volkswirtschaft unmittelbar herunter – erholte sich im Vergleich zu Europa aber auch vorzeitig. Größere Unternehmen mit Dependancen auf mehreren Kontinenten hatten so die Möglichkeit, Ressourcen gezielt dorthin zu allokalieren, wo die Nachfrage am stabilsten blieb.

Diese Entwicklung lässt sich am Beispiel der Automobilindustrie aufzeigen: So verkaufen VW, BMW und Mercedes heute knapp 40 % ihrer Neuwagen an einen chinesischen Endkunden. Integraler Bestandteil der Lieferketten in der Automobilindustrie sind unzählige mittelständische Unternehmen aus Deutschland.¹³

Produktions- und Absatzausfälle gab es in China lediglich zu Jahresbeginn 2020, im weiteren Jahresverlauf konnten die dort erwirtschafteten Umsätze die Gesamtbranche stabilisieren, während es in den USA und vor allem in Europa zu empfindlichen Einbußen kam.¹⁴ Mittelständische Unternehmen, die ihre Produkte lediglich in Europa und den USA absetzen, konnten an dieser raschen Erholung in China nicht partizipieren.

Unabhängig von diesem branchenspezifischen Beispiel erfreut sich der mit 35,9 % größte Anteil der befragten Mittelständler in der Stichprobe aber über ein nachhaltig stabiles Auslandsgeschäft im Jahr der Pandemie. Ein Viertel gibt an, Umsatz- und Ergebniseinbußen im Auslandsgeschäft zu verzeichnen, die sich jedoch in einem vertretbaren Rahmen bewegen.

Trotz – oder gerade wegen – der andauernden pandemischen Entwicklung gibt mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen an, von einem gesteigerten Kundenbedarf zu profitieren. Dies trifft in erster Linie auf Unternehmen der Medizintechnik- und Pharmabranche, Dienstleistungsunternehmen und das Baugewerbe zu.

IN WELCHER FORM SIND IHRE AUSLANDSAKTIVITÄTEN SEIT BEGINN DER COVID-19-PANDEMIE BETROFFEN?

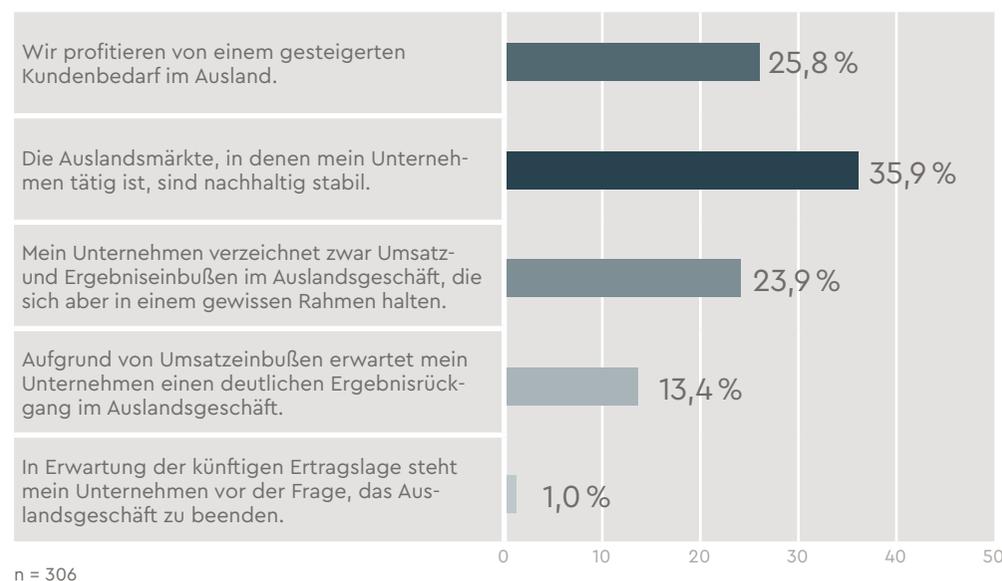


Abb. 10: Betroffenheit der Auslandsaktivitäten mittelständischer Unternehmen durch die COVID-19-Pandemie.

Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf Auslandsaktivitäten

Investitionsverhalten und Gegensteuerungsmaßnahmen*

Reisebeschränkungen sowie strengere Gesundheits- und Arbeitssicherheitsvorgaben behindern das Auslandsgeschäft am stärksten

Branchenübergreifend hatten die mittelständischen Unternehmen allerdings mit nicht für möglich gehaltenen Einschränkungen zu kämpfen. 40,5 % der befragten Unternehmen sagen aus, dass Reisebeschränkungen und strengere Gesundheits- und Arbeitssicherheitsstandards sie in ihrem Auslandsgeschäft am stärksten beeinträchtigt haben. Dicht darauf folgt der eingeschränkte Transport- und Lieferverkehr mit 36,3 %.

Rund ein Viertel der Unternehmen betrachtet fehlende Aufträge, Unklarheit über zukünftige Reglementierungen sowie Personalmangel als größte durch die Pandemie verursachte Einschränkungen. Die unzureichende oder verschobene Nachfrage seitens der Kunden stellt für nur 15,7 % der Befragten die größte negative Auswirkung der Pandemie dar. Ebenso wurden Liquiditätsengpässe in Auslandsgesellschaften nur von 13,1 % genannt. Lediglich 8,5 % der Befragten veranlassten Quersubventionen aus Deutschland für ihre Auslandsgesellschaften.

Mehrheit der mittelständischen Unternehmen konnte ihre geplanten Auslandsinvestitionen in 2020 zu großen Teilen realisieren

Knapp ein Viertel der mittelständischen Unternehmen konnte seine Auslandsinvestitionen 2020 in geplanter Höhe durchführen. Ein zusätzliches Drittel gab an, seine Investitionen nicht vollständig, aber zu großen Teilen realisiert zu haben. Somit lässt sich feststellen, dass die Mehrheit der mittelständischen Unternehmen von einem vollständigen Investitionsstopp abgesehen und das Auslandsgeschäft in Pandemiezeiten gezielt intensiviert hat. Rund 29 % der befragten Unternehmen konnten die für 2020 geplanten Auslandsinvestitionen nur in geringem Umfang realisieren, während knapp 8 % der Unternehmen nicht wie geplant investieren konnten. 2,6 % hatten von vornherein keinerlei Investitionspläne für das Jahr gefasst.

Größerer Mittelstand ergreift resolutere Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie-Folgen

Über Remote Work hinaus ergreifen die Mittelständler eine Reihe von Maßnahmen, um die durch die COVID-19-Pandemie entstandenen Herausforderungen im internationalen Geschäft zu bewältigen. Gefragt wurde ausdrücklich nach Maßnahmen in den Auslandsmärkten beziehungsweise zur Sicherung der Auslandsaktivitäten.

Ein Drittel der Befragten gab in diesem Zusammenhang technologische Veränderungen wie die Fernwartung von Maschinen an. Auch die Einberufung einer funktions- und länderübergreifenden COVID-19-Taskforce (31,4 %) sowie prozessuale Veränderungen (31,0 %), unter anderem die Anpassung von Lieferketten, stehen hoch im Kurs (s. Abb. 11).

Der kleine Mittelstand greift generell häufiger auf die Möglichkeit der Kurzarbeit in seinen Auslandsniederlassungen zurück als der große Mittelstand (24,7 % vs. 15,5 %). Letzterer ist hingegen resoluter bei prozessualen Veränderungen (Bedienung der Kunden in den Auslandsmärkten aus Deutschland heraus) wie auch organisationalen Veränderungen (Verlagerung von Organisationsbereichen aus dem Ausland nach Deutschland).

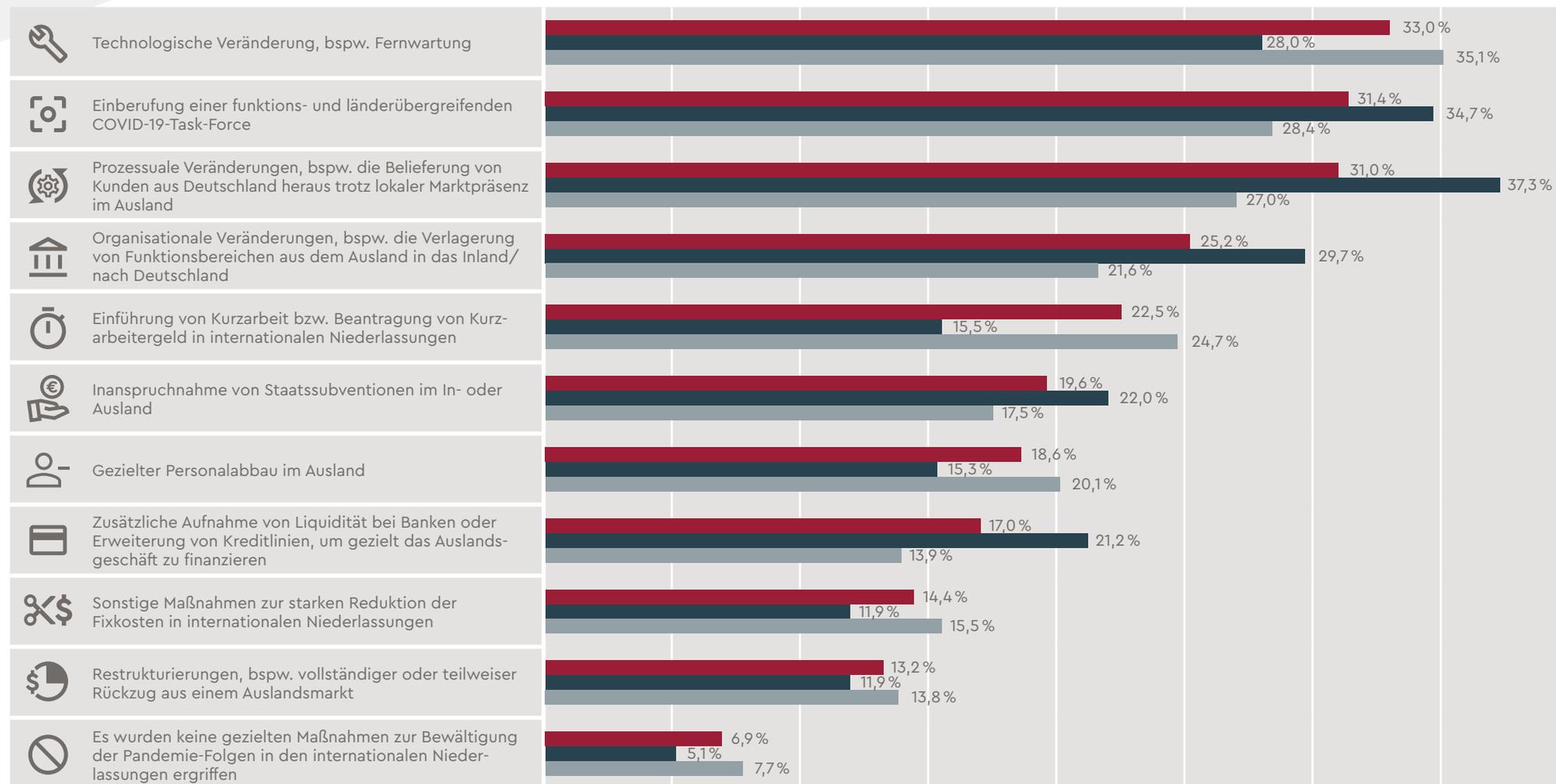
Außerdem gab der kleine Mittelstand mit 7,7 % im Vergleich zu 5,1 % etwas häufiger an, überhaupt keine gezielten Maßnahmen zur Bewältigung der Pandemie-Folgen in den internationalen Niederlassungen zu ergreifen.

Restrukturierungen, beispielsweise ein teilweiser oder vollständiger Rückzug aus einem Auslandsmarkt, wurden mit im Schnitt 13,1 % vergleichsweise selten ergriffen.

*Eine Übersicht über die detaillierten Gegensteuerungsmaßnahmen finden Sie auf der folgenden Seite.

Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf Auslandsaktivitäten

Gegensteuerungsmaßnahmen als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie



n = 306, davon 189 kleiner Mittelstand und 117 großer Mittelstand | Mehrfachauswahl möglich

● Insgesamt ● Großer Mittelstand ● Kleiner Mittelstand

Abb. 11: Gegensteuerungsmaßnahmen als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie.

A nighttime photograph of a city street with light trails from cars and illuminated buildings. A semi-transparent white box is overlaid on the upper left portion of the image, containing the text. The background shows a wet street reflecting the lights, with a prominent cylindrical building in the center and other skyscrapers in the distance.

6 Prognosen 2021+ unter Berücksichtigung makroökonomischer Trends

Prognosen 2021+ unter Berücksichtigung makroökonomischer Trends

Der Mittelstand blickt positiv in die Zukunft – mit wenigen Einschränkungen

Dass die COVID-19-Pandemie die deutsche Wirtschaft nachhaltig geschädigt hat, ist kein Geheimnis. Je nach Szenario geht die Bundesbank davon aus, dass das Bruttoinlandsprodukt der größten Volkswirtschaft Europas erst Ende 2023 das Vorkrisenniveau erreichen könnte.¹⁵ Wie treffsicher die Prognosen tatsächlich sein werden, ist derzeit nicht zu sagen, hängt doch die wirtschaftliche Entwicklung entscheidend vom weiteren Verlauf der Pandemie und dem Erfolg der Impfkampagne ab.

Das Statistische Bundesamt vermeldet, dass das BIP im 1. Quartal 2021 gegenüber dem 4. Quartal 2020 um 1,7 % gesunken ist.¹⁶ Nachdem sich die deutsche Wirtschaft in der zweiten Jahreshälfte 2020 zunächst etwas erholt hatte, führte die COVID-19-Krise zum Jahresbeginn 2021 zu einem erneuten Rückgang der Wirtschaftsleistung. Einige Prognosen wurden daraufhin gleich wieder revidiert.

Einen wesentlichen Beitrag zur Erholung wird in jedem Falle aber die Wiederbelebung der Exportwirtschaft leisten – für den internationalisierten Mittelstand und somit für die gesamte deutsche Volkswirtschaft.

Der Warenexport stützt die insgesamt rückläufige Wirtschaft heute bereits und kompensiert anteilig den niedrigen Konsum im privaten Bereich, ist allerdings noch weit vom Vorkrisenniveau entfernt.¹⁷



Prognosen 2021+ unter Berücksichtigung makroökonomischer Trends

Der Mittelstand blickt positiv in die Zukunft – mit wenigen Einschränkungen

Globalisierung als Chance und keine Scheu vor internationalem Wettbewerb

Die Mehrheit der befragten mittelständischen Unternehmen begreift die zunehmende Globalisierung als Chance und bewertet den Einfluss auf die eigene Wettbewerbsposition überwiegend positiv.*

Die Auswirkungen des schwelenden Handelskonflikts zwischen den USA und China bewerten die Mittelständler für ihre Geschäftsentwicklung überwiegend neutral.

Diese Einstufung mag durchaus auch mit der Einschätzung des Regierungswechsels in den USA zusammenhängen.

Vier von fünf befragten Unternehmen bewerten die Abkehr der US-Amerikaner:innen von einem protektionistischen Präsidenten Trump hin zu einem kooperativen und gemäßigteren Nachfolger Biden als positiv. Auch wenn keine Kehrtwende in der Handelspolitik zu erwarten ist, so stiften die ersten Monate der Amtszeit des neuen Präsidenten Biden berechtigte Hoffnung auf transnationale Abstimmung und Investitionssicherheit.

Ein erster Schritt ist mit dem billionenschweren Konjunkturpaket in den USA getan: Obwohl der Plan darauf ausgelegt ist, die US-Konsumnachfrage und die inländischen Dienstleistungsbranchen anzukurbeln, ist der Effekt laut Hans Böckler-Stiftung so kräftig, dass auch die deutsche Wirtschaft durch höhere Ausfuhren profitiert: Allein durch das US-Konjunkturpaket erhält das deutsche BIP zusätzliche Wachstumsimpulse von 0,3% in diesem und 0,1% im kommenden Jahr.¹⁸

Der Einfluss des Brexit wird tendenziell negativ bewertet – welchen Effekt hat das Handelsabkommen?

Ein knappes Drittel der befragten Mittelständler unterhält Auslandsaktivitäten in Großbritannien und sieht den EU-Austritt folglich negativ. Die Ratifizierung des Handels- und Kooperationsabkommens zwischen der EU und Großbritannien im Mai 2021 kann aber vermutlich einige initiale Sorgen ausräumen.

Denn hiermit gewinnt Großbritannien Zugang zum EU-Binnenmarkt. Der beiderseitige Handel erfolgt frei von Zöllen und ohne mengenmäßige Einfuhrbeschränkungen. Die EU konnte im Gegenzug faire Wettbewerbsbedingungen – das sogenannte „Level Playing Field“ – durchsetzen. Gemeint sind vergleichbare Umwelt-, Sozial- und Subventionsstandards.¹⁹

Eine heile Welt verspricht das Abkommen aber nur auf den ersten Blick. Das „Level Playing Field“, Warenkontrollen und weitere Vertragsbestandteile sind vor einem Schiedsgericht einklagbar. Verstößt eine der beiden Seiten gegen die Vereinbarung, kann die andere Seite Strafzölle erheben oder Einfuhren begrenzen. Damit könnte die EU Großbritannien großen Schaden zufügen. Dass Partner bereits bei Vertragsabschluss damit drohen, sich gegenseitig zu verklagen, dürfte nicht allzu häufig vorkommen.²⁰

Optimismus unter einem Schleier der Ungewissheit

Unter dem Strich zeigt sich: Die globale Geschäftsperspektive der international aktiven mittelständischen Unternehmen ist positiv. Aufbauend auf dem von der Pandemie geprägten Jahr 2020 erwartet die deutliche Mehrheit der 312 befragten Führungskräfte (59,7%) bis 2023 ein Umsatzwachstum von bis zu 10% pro Jahr und damit eine merkbliche Erholung.

Lediglich 5,3% von ihnen erwarten eine Stagnation oder rückläufige Entwicklung der Auslandsumsätze in den kommenden drei Jahren.

*Annähernde Normalverteilung auf einer Skala von 1–6; 65,8% der Einschätzungen positiv (≥4)

7 Fazit und Implikationen



Fazit und Implikationen

Starkes Bekenntnis zur Internationalität bei optimistischer Grundhaltung

Wie die Studienergebnisse verdeutlichen, blickt der deutsche Mittelstand optimistisch in die Zukunft seiner internationalen Geschäfte. Branchenübergreifend prognostiziert die Mehrheit der Unternehmen teils erhebliche jährliche Wachstumsraten der Auslandsumsätze bis einschließlich 2023. Nur ein Bruchteil – weniger als jedes zehnte Unternehmen – rechnet mit Stagnation oder rückläufiger Entwicklung im selben Zeitraum.

Dabei wird deutlich, dass die Mittelständler ihre internationale Ausrichtung weiterhin als einen zentralen Erfolgsfaktor erachten, von dessen Aufrechterhaltung letztendlich auch der unternehmerische Gesamterfolg abhängt. Dies zeigt sich insbesondere im Investitionsverhalten mittelständischer Unternehmen: Auch in durch die COVID-19-Pandemie tendenziell unsicheren Zeiten hat eine überwiegende Mehrheit das Auslandsgeschäft gezielt gestärkt und geplante Investitionen zu einem Großteil realisiert.

Im Zuge einer weiteren Internationalisierung werden die Mittelständler zukünftig neben dem bloßen Erschließen neuer Absatzmärkte besonders an einer strategischen Durchdringung bereits erschlossener Märkte arbeiten. Branchenübergreifend bleibt das Exportgeschäft weiterhin essentieller Wachstumstreiber. Deutsche Mittelständler setzen hierbei besonders auf Geschäfte mit Nachbarstaaten und veranschaulichen damit die Bedeutung des EU-Binnenhandels. Hierbei sind deutsche Industrieunternehmen überdurchschnittlich stark internationalisiert und treiben eine über die EU hinausgehende Expansion in den USA, China und Brasilien.

Wir halten daher fest: Der deutsche Mittelstand bleibt mutig, denkt und handelt international.

Die Ungewissheit als steter Begleiter

Dies sind hoffnungsvolle Botschaften, die allerdings unter einem merklichen Schleier der Ungewissheit liegen. Viele unternehmerische Entscheidungen sind abhängig von einem schwer zu prognostizierenden Erholungsszenario der Gesamtwirtschaft nach der Pandemie. Es bleibt zunächst ungewiss, wie sich deren Folgen langfristig auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit international agierender Mittelständler auswirken.

Jene Ungewissheit wird im zweiten Quartal 2021 genährt durch Engpässe in der Versorgung mit wichtigen Vorprodukten wie Halbleitern, Holz oder Metallen. Die Unternehmen haben volle Auftragsbücher, die sie paradoxerweise nicht abarbeiten können. Herausforderungen in der Transportlogistik verschärfen diesen Effekt und die geringe Verfügbarkeit der Vorprodukte lässt deren Preise in die Höhe schnellen.

Zusätzlich treibt der Geist der Inflation sein Unwesen und trübt die optimistische Grundhaltung der internationalisierten Mittelständler. Das Statistische Bundesamt prognostiziert für Deutschlands Inflationsrate – gemessen als Veränderung des Verbraucherpreisindex zum Vorjahresmonat – für April 2021 +2,0 %.²¹

Appell an die Politik: Stärkere Unterstützung für den wettbewerbsfähigen „German Mittelstand“

Woran es dem deutschen Mittelstand derzeit mangelt, ist Planungssicherheit. Diese Planungssicherheit könnte durch eine lösungsorientierte und pragmatische politische Agenda herbeigeführt werden.

Viele Mittelständler haben im vergangenen Jahr von ihrer Substanz gelebt und sind dabei ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in beeindruckender Weise nachgekommen. Staatliche Hilfsmaßnahmen konnten

extreme Liquiditätsengpässe abfedern; dennoch entstand der Eindruck, diese seien in zu geringem Umfang und zu spät durchgeführt worden. Grund dafür waren vielerorts ineffiziente Verwaltungsapparate in föderalen Strukturen.

Geld, welches die mittelständischen Unternehmen zur Überbrückung schwieriger Zeiten nutzen mussten, fehlt nun für grundlegende Investitionen in Zukunftstechnologien und die Modernisierung der Geschäftsmodelle. Es ist daher auch an der Politik, die nötigen Weichen zu stellen, um den „German Mittelstand“ auf dem internationalen Parkett wieder umfassend und langfristig wettbewerbsfähig zu machen.

Denn auch abseits des Pandemiegeschehens, das seit über einem Jahr die politische Agenda dominiert, stehen die mittelständischen Unternehmen vor diversen Herausforderungen: Der Fachkräftemangel wird sich in den kommenden Jahren durch den demografischen Wandel weiter verschärfen. Die Klimakrise und damit verbundene Forderungen nach nachhaltigen Geschäftsmodellen, die Digitalisierung sowie die Planung von Nachfolgeszenarien in Familienunternehmen – all diese Entwicklungen pausierten nicht während der Pandemie.

Zwar ist es nicht ausschließlich Aufgabe der Politik, sich dieser Herausforderungen anzunehmen, doch sollte sie die Leitplanken schaffen, innerhalb derer mittelständische Unternehmen ihre eigene Zukunft in die Hand nehmen können. Welche der oben genannten Handlungsfelder es bis an die Spitze der politischen Agenda schaffen, wird eine spannende Frage für die Zeit nach der Bundestagswahl sein; und damit auch, welche Maßnahmen der deutsche Mittelstand ergreifen wird, sollte die Entwicklung besagter Leitplanken gelingen – auch und gerade im Hinblick auf sein internationales Geschäft.

Fazit und Implikationen

Implikationen und Handlungsempfehlungen für das internationale Geschäft des deutschen Mittelstandes

1 Marktdurchdringung in bestehenden Auslandsmärkten forcieren

- Als Reaktion auf eine zunehmende Wettbewerbskonzentration im Inland kann es ein probates strategisches Mittel sein, bestehende Auslandsmärkte stärker zu penetrieren.
- Dass einige deutsche Mittelständler dies heute bereits tun, zeigt das festgestellte Investitionsverhalten zugunsten des bereits existenten Auslandsgeschäfts.
- Eine stärkere Marktdurchdringung kann durch die Erhöhung der Verbrauchsintensität bei bestehenden Kunden, die Abwerbung potentieller Kunden bei Wettbewerbern oder die Aktivierung latenter Kundenbedarfe erreicht werden.
- Knappe Investitionsmasse will wohlüberlegt verteilt werden – Marktwachstum, -volumen und -struktur sind prioritäre Marktselektionskriterien des Mittelstandes.

2 Internationales Partnernetzwerk im Professional Services-Umfeld etablieren

- Nur ein marginaler Teil der befragten Führungskräfte mittelständischer Unternehmen gibt an, über ausreichend interne Kompetenzen zu verfügen, um die Internationalisierung ihrer Organisation komplett eigenständig zu realisieren. Hier scheint eine strukturelle Herausforderung vorzuliegen.
- Ein substantielles Partnernetzwerk im Professional Services-Umfeld kann Abhilfe schaffen. Ideal sind „one stop shops“, die einen Mittelständler gleich in mehreren Märkten unterstützen können. Dies führt ohne langfristige Kapitalbindung zu professioneller, länderumspannender Kooperation und global einheitlichen Standards.
- Eine Reihe oft ebenfalls mittelständisch geprägter Dienstleister hat sich in Stellung gebracht, um ihre Kunden bei allen Fragen rund um Markteintritt, Gesetzeslage und Personal im und über den Heimatmarkt hinaus zu beraten. In Verbindung mit dem weltweiten Außenhandelskammernetzwerk entsteht für Mittelständler so eine ideale Infrastruktur, um bei ihrer Internationalisierung begleitet zu werden.

3 Moderne, international ausgerichtete Recruiting-Strategie aufsetzen

- Einzelne Köpfe sind in oftmals überschaubaren internationalen Einheiten mittelständischer Unternehmen „mission critical“. Der strukturierten Rekrutierung von Schlüsselpersonen in entlegenen Märkten kommt folglich eine enorme Bedeutung zu, der heute nicht immer gezielt begegnet wird.
- Die Recruiting-Strategie muss weniger deutsch und stärker international gedacht werden. Neben lokalen Personalbeschaffungsmaßnahmen bilden Expatriate-Programme und strukturierte Personalrotationen nach einem Onboarding im deutschen Headquarter einen klugen Maßnahmen-Mix.
- Andersherum kann Active Sourcing im Ausland zu qualifizierter Zuwanderung internationaler Spezialist:innen führen und somit als Hebel zur Bekämpfung des inländischen Fachkräftemangels dienen. Ein gezieltes Employer Branding als internationaler Player kann zudem als Magnet für High Potentials wirken.

4 Erweiterten Führungskreis stärker in Internationalisierung einbinden

- Branchenübergreifend bewerten Geschäftsführer:innen und Vorständ:innen mittelständischer Unternehmen ihre derzeitigen Bemühungen, die Internationalisierung voranzutreiben, wohlwollender als Bereichs-, Abteilungs- und Teamleiter:innen.
- Eine aktivere Einbindung des erweiterten Führungskreises in Planung und Implementierung der Internationalisierungsstrategie ist essentiell zur Auflösung dieses Dissenses.
- Dies kann über eine verstärkte interne Kommunikation, die gezielte Stärkung interkultureller Kompetenzen oder Karrierepfade mit verpflichtendem Auslandseinsatz forciert werden. Letztendlich kann eine gesamtunternehmerische Internationalisierung nur erfolgreich gelingen, wenn ihre Hintergründe vom gesamten Führungskreis verstanden und internalisiert wurden.

Kontakt



Kontakt

Sie haben noch Fragen? Kontaktieren Sie uns!

Julius Deppenkemper

International Business Manager / Hauptautor
Kienbaum Consultants International GmbH
julius.deppenkemper@kienbaum.de

Lukas M. Fastenroth

Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Consultant
Kienbaum Institut @ ISM
lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de

Natalie Solbach

Content Specialist
Redaktion Kienbaum
natalie.solbach@kienbaum.de

Jörg Breiski

Managing Director & Partner
Kienbaum Consultants International GmbH
joerg.breiski@kienbaum.de

Falk Runge

Managing Director & Partner
Kienbaum Consultants International GmbH
falk.runge@kienbaum.de

Kerstin Wandt

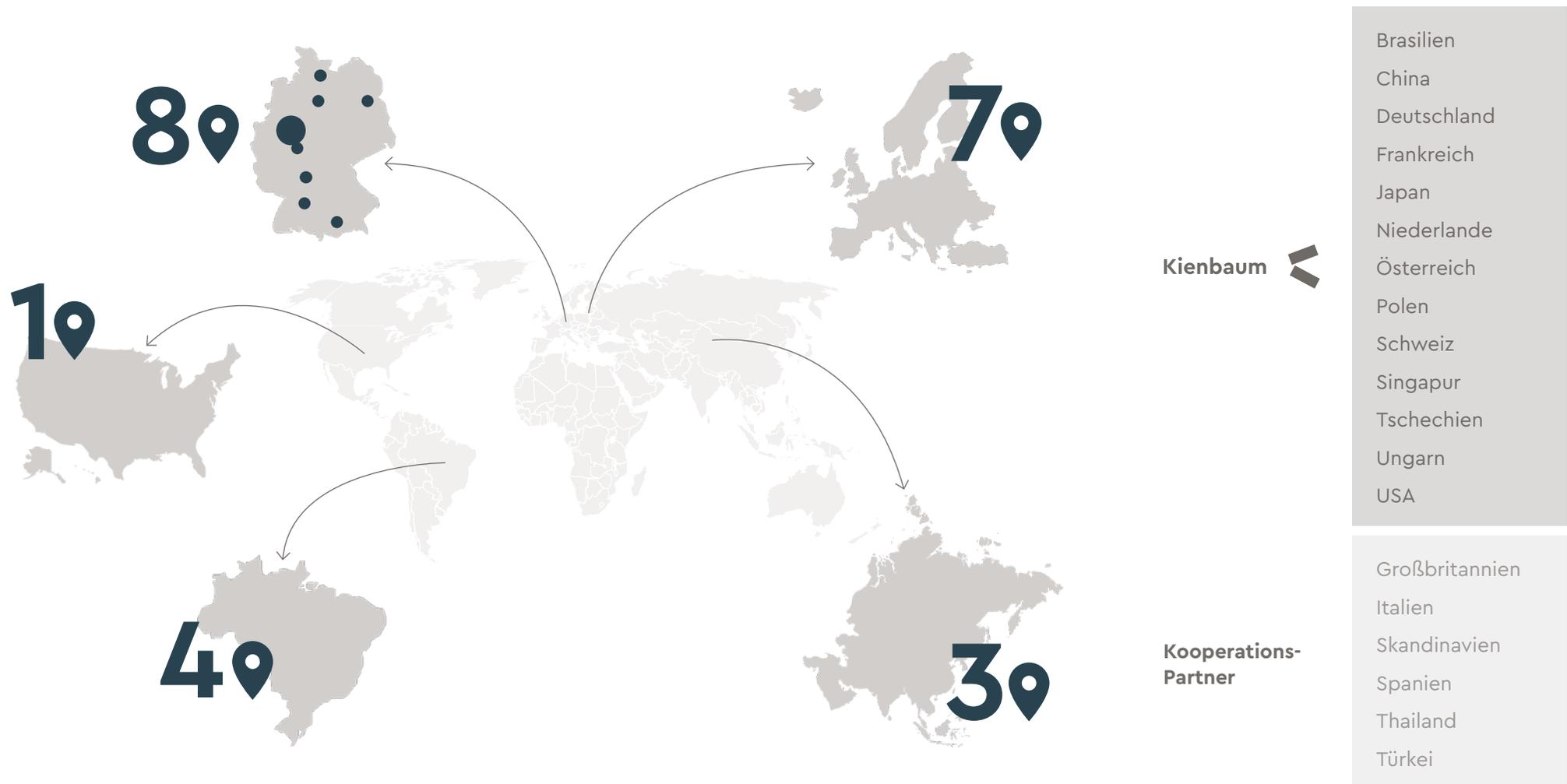
Senior Expert Communications
Pressekontakt Kienbaum
kerstin.wandt@kienbaum.de

Quellen

- ¹ **Bundeszentrale für politische Bildung** (2021). Deutschland: Entwicklung des deutschen Außenhandels. Online abgerufen: <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52842/aussenhandel>
- ² **Bundesministerium für Wirtschaft und Energie** (2020). Fakten zum deutschen Außenhandel. Online abgerufen: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Aussenwirtschaft/fakten-zum-deutschen-aussenhandel.pdf?__blob=publicationFile&v=20
- ³ **Bundeszentrale für politische Bildung** (2021). Entwicklung des deutschen Außenhandels. Online abgerufen: <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52842/aussenhandel>
- ⁴ **KfW Research** (2017). The happy few – Auslandsinvestitionen im deutschen Mittelstand. KfW Research Fokus Volkswirtschaft Nr. 183, 18. Oktober 2017. Online abgerufen: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2017/Fokus-Nr.-183-Oktober-2017-Auslandsinvestitionen.pdf>
- ⁵ **Statistisches Bundesamt** (2021). Außenhandel – Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland. Fachserie 7 Reihe 1. Online abgerufen: https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Aussenhandel/Tabellen/rangfolge-handelspartner.pdf?__blob=publicationFile
- ⁶ **Bundesfinanzministerium** (2020). Die wichtigsten Steuern im internationalen Vergleich 2019. Ausgabe 2020. Online abgerufen: https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren_Bestellservice/2020-07-30-die-wichtigsten-steuern-im-internationalen-vergleich-2019-ausgabe-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=9
- ⁷ **Handelsblatt** (Hrsg.) (2021). Kein großer, aber viele kleine Sieger: Diese Finanzplätze sind Gewinner des Brexits. Online abgerufen: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/wettlauf-um-mehr-einfluss-kein-grosser-aber-viele-kleine-sieger-diese-finanzplaetze-sind-gewinner-des-brexits/27005080.html>
- ⁸ **Australian Bureau of Statistics** (2021). Australian National Accounts: National Income, Expenditure and Product. Quarterly Estimates. Online abgerufen: <https://www.abs.gov.au/statistics/economy/national-accounts/australian-national-accounts-national-income-expenditure-and-product/latest-release#data-download>
- ⁹ **Strategy&** (2021). Navigating the New Reality: Retail and consumer. Recommendations for European consumer goods companies to keep up with their consumers. Online abgerufen: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/new-reality-retail-and-consumer.html>
- ¹⁰ **Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie** (BVE) (2020). Jahresbericht 2019/20. Online abgerufen: <https://www.bve-online.de/themen/die-ernaehrungsindustrie/ernaehrungsindustrie-jahresbericht-2019-2020>
- ¹¹ **Bertelsmann Stiftung** (2020). Price Markups, Innovation, and Productivity: Evidence from Germany. Online abgerufen: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/price-markups-innovation-and-productivity-evidence-from-germany-all>
- ¹² **Deutsche Monopolkommission** (2020). Hauptgutachten XXIII. Stand und Entwicklung der Unternehmenskonzentration in Deutschland. Online abgerufen: <https://www.monopolkommission.de/de/pressemitteilungen/329-xxiii-gesamt.html>
- ¹³ **EY** (2020). Die größten Automobilhersteller weltweit. Eine Analyse wichtiger Finanzkennzahlen. Online abgerufen: https://www.ey.com/de_de/news/2020/06/ey-automotive-bilanzen-q1-2020
- ¹⁴ **DIW** (2021). Weltwirtschaft: USA und China legen vor, Europa hinkt hinterher: Grundlinien der Wirtschaftsentwicklung im Frühjahr 2021. Wochenbericht 11 / 2021, S. 174-189. https://doi.org/10.18723/diw_wb:2021-11-2
- ¹⁵ **Deutsche Bundesbank** (2020). Perspektiven der deutschen Wirtschaft für die Jahre 2021 bis 2023. Monatsbericht Dezember 2020, S. 17-38. Online abgerufen: <https://www.bundesbank.de/de/publikationen/berichte/monatsberichte/monatsbericht-dezember-2020-852926>
- ¹⁶ **Statistisches Bundesamt** (2021). Bruttoinlandsprodukt im 1. Quartal 2021 um 1,7 % niedriger als im Vorquartal. Pressemitteilung Nr. 211 vom 30. April 2021. Online abgerufen: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/04/PD21_211_811.html#:~:text=WIESBADEN%20%E2%80%93%20Das%20Bruttoinlandsprodukt%20\(BIP\),8%2C7%20%25%20im%203.](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/04/PD21_211_811.html#:~:text=WIESBADEN%20%E2%80%93%20Das%20Bruttoinlandsprodukt%20(BIP),8%2C7%20%25%20im%203.)
- ¹⁷ **Bundeszentrale für politische Bildung** (2021). Entwicklung des deutschen Außenhandels. Online abgerufen: <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52842/aussenhandel>
- ¹⁸ **Hans Böckler Stiftung** (2021). Deutschland profitiert von US-Konjunkturprogramm. Ausgabe 06/2021. Online abgerufen: <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-deutschland-profitiert-von-us-konjunkturprogramm-31894.htm>
- ¹⁹ **Auswärtiges Amt** (2021). Brexit: Das Handels- und Kooperationsabkommen ist am 1. Mai förmlich in Kraft getreten – was sind die künftigen Grundlagen für die Beziehungen zwischen der EU und dem Vereinigten Königreich?. Online abgerufen: <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/europa/Brexit/brexit-verhandlungen-wo-stehen-wir/2203744>
- ²⁰ **Herwartz, C.** (2021). Handelsvertrag der EU mit Großbritannien kommt: Kein harter Brexit, aber großer Ärger. Handelsblatt Online, 27.04.2021. Online abgerufen: <https://www.handelsblatt.com/politik/international/eu-austritt-handelsvertrag-der-eu-mit-grossbritannien-kommt-kein-harter-brexit-aber-grosser-aerger/27136096.html>
- ²¹ **Statistisches Bundesamt** (2021). Inflationsrate im April 2021 voraussichtlich +2,0 %. Pressemitteilung Nr. 208 vom 29. April 2021. Online abgerufen: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/04/PD21_208_611

Internationale Marktabdeckung durch Kienbaum

Kienbaum begleitet seine Kunden bei der Suche und Auswahl von Personal nicht nur in ihren Heimatmärkten, sondern auch in den wichtigsten Wirtschaftsregionen der Welt – Mit 23 Büros in 13 Ländern auf vier Kontinenten und einem starken Partnernetzwerk



Appendix



Appendix

Nomenklatur – Branchencluster

Branchencluster	Darin enthalten	Verteilung (absolut; relativ)	
Industrie	Automobil/-zulieferer, Fahrzeugbau/-zulieferer, Energie- und Wasserversorgung und Entsorgung, Chemie- und erdölverarbeitende Industrie, Kunststoffindustrie, Transport & Logistik, Sonstiges produzierendes Gewerbe/ Fertigung, Metallverarbeitung, Elektronik/Elektrotechnik, Maschinen- und Anlagenbau	n=97	31,2 %
Technologie & Medien	Technologieunternehmen, IT & Internet, Druck und Verlagswesen, Agentur, Werbung und Marketing	n=67	21,5 %
Finanzdienstleistungen, Banken & Versicherungen	Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Banken, Immobilien	n=54	17,4 %
Konsumgüter & Groß- u. Einzelhandel	Groß- und Einzelhandel, Konsumgüter & FMCG, Nahrungs- und Lebensmittel	n=40	12,9 %
Dienstleistungen	Sonstige Dienstleistungen, Bildung und Training, Beratung, Wirtschaftsprüfung und Recht, Hotellerie	n=26	8,4 %
Baugewerbe	Technische Gebäudeausstattung, Bauzulieferindustrie, Baubranche	n=15	4,8 %
Gesundheitswesen, Medizintechnik & Pharma	Gesundheitswesen, Medizintechnik und Biowissenschaften, Pharmaindustrie	n=10	3,2 %
Andere	n.a.	n=2	0,6 %

Appendix

Nomenklatur – Ländercluster

Ländercluster	Darin enthalten
Nachbarländer	Dänemark, Frankreich, Luxemburg, Österreich, Polen, Schweiz, Tschechien
EU/EU 27	Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechien, Ungarn, Zypern
Asien	Afghanistan, Ägypten (Sinai-Halbinsel), Armenien, Aserbaidschan, Bahrain, Bangladesch, Bhutan, Brunei, Georgien, Indien, Indonesien, Irak, Iran, Israel, Japan, Jemen, Jordanien, Kambodscha, Kasachstan, Katar, Kirgistan, Nordkorea, Südkorea, Kuwait, Laos, Libanon, Malaysia, Malediven, Mongolei, Myanmar (Burma), Nepal, Oman, Osttimor (Timor-Leste), Pakistan, Philippinen, Taiwan/Republik China, Russland, Saudi-Arabien, Singapur, Sri Lanka, Syrien, Tadschikistan, Thailand, Türkei, Nordzypern, Turkmenistan, Usbekistan, Vereinigte Arabische Emirate, Vietnam, VR China
Afrika	Ägypten, Algerien, Angola, Äquatorialguinea, Äthiopien, Benin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Dschibuti, Elfenbeinküste, Eritrea, Gabun, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Kamerun, Kap Verde, Kenia, Komoren, Kongo (Demokratische Republik), Kongo (Republik), Lesotho, Liberia, Libyen, Madagaskar, Malawi, Mali, Marokko, Mauretanien, Mauritius, Mosambik, Namibia, Niger, Nigeria, Ruanda, Sambia, São Tomé und Príncipe, Senegal, Seychellen, Sierra Leone, Simbabwe, Somalia, Südafrika, Sudan, Südsudan, Swasiland, Tansania, Togo, Tschad, Tunesien, Uganda und Zentralafrikanische Republik
Nordamerika	Kanada, Mexiko, USA
Südamerika	Argentinien, Bolivien, Brasilien, Chile, Ecuador, Guyana, Kolumbien, Paraguay, Peru, Suriname, Uruguay, Venezuela
Australien/Ozeanien	Australien, Fidschi, Kiribati, Marshall-Inseln, Mikronesien, Nauru, Neuseeland, Palau, Papua-Neuguinea, Salomonen, Samoa, Tonga, Tuvalu, Vanuatu
Top 15 Handelspartner nach Exportvolumen	USA, VR China, Frankreich, Niederlande, Vereinigtes Königreich, Polen, Italien, Österreich, Schweiz, Belgien, Tschechische Republik, Spanien, Ungarn, Schweden, Russland

Appendix

Branchenspezifische Auslandsaktivitäten mittelständischer deutscher Unternehmen nach Ländern (aktiv, geplant, größter Auslandsumsatz)

Branchen der mittelständischen Unternehmen in der Befragung	Top 5 aktive Länder	Top 5 geplante Länder	Top 5 Länder mit dem größtem Auslandsumsatz
Branchenübergreifend (n=312)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frankreich 44,1% 2. Österreich 36,3% 3. USA 32,0% 4. Großbritannien 30,4% 5. Schweiz 30,4% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schweiz 12,4% 2. Frankreich 11,1% 3. Dänemark 11,1% 4. China 10,1% 5. Australien 10,1% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. USA 17,7% 2. Frankreich 10,9% 3. China 9,9% 4. Österreich 7,5% 5. Schweiz 5,8%
Industrie (n=97)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frankreich 59,6% 2. USA 46,8% 3. Großbritannien 44,7% 4. China 43,6% 5. Österreich/Italien 41,5% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. China 14,9% 2. Brasilien 10,6% 3. Norwegen 9,6% 4. Ungarn 9,6% 5. USA 9,6% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. USA 31,1% 2. China 16,7% 3. Frankreich 13,3% 4. Österreich 6,7% 5. Kanada 6,7%
Technologie & Medien (n=67)	<ol style="list-style-type: none"> 1. USA 28,8% 2. Österreich 27,3% 3. Frankreich 25,8% 4. Schweiz 25,8% 5. China/Australien 24,2% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schweiz 24,2% 2. Österreich 21,2% 3. Frankreich 19,7% 4. Südafrika 18,2% 5. Großbritannien 16,7% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. USA 14,1% 2. Belgien 9,4% 3. Österreich 9,4% 4. China 7,8% 5. Frankreich 7,8%
Finanzdienstleistungen, Banken & Versicherungen (n=54)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Irland 87,5% 2. Frankreich 35,2% 3. Österreich 33,3% 4. Schweiz 31,5% 5. Luxemburg 29,6% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Australien 18,5% 2. Niederlande 16,7% 3. Dänemark 14,8% 4. Frankreich 13,0% 5. Großbritannien 13,0% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Großbritannien 15,4% 2. Schweiz 13,5% 3. Australien 9,6% 4. Niederlande 9,6% 5. China/Österreich 7,7%
Konsumgüter, Groß- & Einzelhandel (n=40)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Österreich 57,5% 2. Frankreich 50,0% 3. Niederlande 47,5% 4. Italien 42,5% 5. Schweiz/Polen 40,0% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Irland 12,5% 2. Schweiz 10,0% 3. Ukraine 10,0% 4. Dänemark 10,0% 5. Portugal 10,0% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Österreich 13,2% 2. China/Italien/Niederlande/Schweiz/USA 10,5%
Dienstleistungen (n=26)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frankreich 54,2% 2. Österreich 33,3% 3. Luxemburg 29,2% 4. Belgien 29,2% 5. USA/Schweiz/Niederlande 25,0% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Südafrika 20,8% 2. Niederlande 16,7% 3. Schweiz 16,7% 4. Spanien 16,7% 5. Österreich/Norwegen/Indien/Schweden/Ukraine 12,5% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frankreich 17,4% 2. Belgien 8,7% 3. Luxemburg 8,7% 4. Schweiz 8,7% 5. USA 8,7%
Baugewerbe (n=15)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Irland 80,0% 2. Frankreich 26,7% 3. USA 26,7% 4. Luxemburg 26,7% 5. Schweiz 26,7% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Australien 26,7% 2. USA/Belgien/Frankreich/Italien/Russland/China/Großbritannien/Japan/Brasilien 20% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frankreich 21,4% 2. Dänemark 14,3% 3. Australien/Bulgarien/Großbritannien/Luxemburg/Niederlande/Schweiz/Singapur/Südafrika/USA 7,1%
Gesundheitswesen, Medizintechnik & Pharma (n=10)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Irland 88,9% 2. Frankreich 50,0% 3. Italien 50,0% 4. Großbritannien/Niederlande/USA 40,0% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. USA/Japan/Dänemark/Slowakei/Kanada/Tschechien/Ungarn 20,0% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Großbritannien 30,0% 2. USA 20,0% 3. Brasilien/Dänemark/Frankreich/Italien/Kanada 10,0%

Appendix

Internationalisierungsmotive und realisierte Benefits eines Markteintritts nach Branchen

Branchen der mittelständischen Unternehmen in der Befragung	Top-Motive für Internationalisierung in der Vergangenheit	Realisierte Benefits	Top-Motive für Internationalisierung in der Zukunft
Branchenübergreifend (n=312)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 45,8% 2. Nachfrage von Kunden 33,3% 3. Kosteneinsparungen 26,8% 4. Zugang zu Know-how 26,1% 5. Stärkere Wettbewerbsposition im Ausland 26,1% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 41,8% 2. Nachfrage von Kunden 41,5% 3. Kosteneinsparungen 29,1% 4. Zugang zu Arbeitskräften 29,1% 5. Zugang zu Technologie 27,8% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 31,4% 2. Stärkere Wettbewerbsposition im Ausland 30,4% 3. Kosteneinsparungen 26,1% 4. Nachfrage von Kunden 24,8% 5. Zugang zu Technologie 23,5%
Industrie (n=97)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 40,4% 2. Nachfrage von Kunden 38,3% 3. Kosteneinsparungen 33,0% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 55,3% 2. Nachfrage von Kunden 44,7% 3. Kosteneinsparungen 40,4% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kosteneinsparungen 36,2% 2. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 33,3% 3. Stärkere Wettbewerbsposition im Ausland 30,9%
Technologie & Medien (n=67)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 47,0% 2. Nachfrage von Kunden 33,3% 3. Zugang zu Technologie 33,3% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 39,4% 2. Nachfrage von Kunden 39,4% 3. Zugang zu Arbeitskräften 30,3% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stärkere Wettbewerbsposition im Ausland 31,8% 2. Nachfrage von Kunden 28,8% 3. Zugang zu Know-how 28,8%
Finanzdienstleistungen, Banken & Versicherungen (n=54)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 44,4% 2. Nachfrage von Kunden 29,6% 3. Zugang zu Know-how 27,8% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 40,7% 2. Nachfrage von Kunden 37,0% 3. Zugang zu Know-how 29,6% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 40,7% 2. Stärkere Wettbewerbsposition im Ausland 38,9% 3. Nachfrage von Kunden 35,2%
Konsumgüter, Groß- & Einzelhandel (n=40)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 60,0% 2. Nachfrage von Kunden 37,5% 3. Stärkere Wettbewerbsposition im Ausland/Zugang zu Know-how 25,0% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 50,0% 2. Nachfrage von Kunden 45,0% 3. Zugang zu Arbeitskräften 30,0% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 45,0% 2. Kosteneinsparungen/Stärkere Wettbewerbsposition im Ausland/Innovationsimpuls/Reputationsgewinn 22,5%
Dienstleistungen (n=26)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 45,8% 2. Innovationsimpulse 37,5% 3. Zugang zu Arbeitskräften 33,3% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nachfrage von Kunden 45,8% 2. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 41,7% 3. Zugang zu Arbeitskräften 33,3% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovationsimpulse 37,5% 2. Steuervorteile 33,3% 3. Marktzugang/Neue Absatzmärkte/Kosteneinsparung/Zugang zu Technologie/Reputationsgewinn 20,8%
Baugewerbe (n=15)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zugang zu Arbeitskräften 46,7% 2. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 40,0% 3. Regulierung im Inland 33,3% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zugang zu Technologie 60,0% 2. Nachfrage von Kunden 53,3% 3. Zugang zu Know-how/Zugang zu Arbeitskräften/Innovationsimpulse 40,0% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stärkere Wettbewerbsposition im Ausland 40,0% 2. Regulierung im Inland 40,0% 3. Kosteneinsparung/Steuervorteile 33,3%
Gesundheitswesen, Medizintechnik & Pharma (n=10)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang/Neue Absatzmärkte 50,0% 2. Kosteneinsparungen 50,0% 3. Zugang zu Know-how/Zugang zu Technologie/Zugang zu Arbeitskräften 40,0% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zugang zu Kapital 40,0% 2. Stärkere Wettbewerbsposition 40,0% 3. Marktzugang/Neue Absatzmärkte/Kosteneinsparungen/Zugang zu Technologie/Zugang zu Arbeitskräften/Reputationsgewinn 30,0% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nachfrage von Kunden/Kosteneinsparungen/Steuervorteile/Reputationsgewinne 30,0%

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln
Telefon +49 221 801 72-0
contact@kienbaum.com
www.kienbaum.com

Leading by #WePowerment
