

COMMERZBANK

Die Bank an Ihrer Seite



Fokusbericht

Internationalisierung des Mittelstands

Kurzversion



Inhalt

- 04 Executive Summary**
- 05 Einleitung**
- 06 Deutschlands Mittelstand und seine Position in der Weltwirtschaft
- 09 Mögliche Phasen der Internationalisierung
- 12 Internationalisierungsmotive
- 16 Hindernisse im Internationalisierungsprozess
- 18 Hilfestellung bei der Internationalisierung
- 20 Erfolgsfaktoren im Internationalisierungsprozess

Die grau markierten Kapitel sind in der Langversion des Berichtes enthalten.

Um die Langversion des Berichtes zu erhalten, sprechen Sie gerne Ihren Firmenkundenberater vor Ort an.

Executive Summary

Der Mittelstand gilt als das „Rückgrat“ der deutschen Wirtschaft. Diese wichtige Rolle spiegelt sich allerdings noch nicht in dessen Internationalisierungsgrad wider, d.h. in den Anteilen am Außenhandel und an den Direktinvestitionen im Ausland. Großunternehmen sind dagegen überproportional stark beteiligt. Mittelständler haben hier noch großes Potenzial.

Die Internationalisierung sollte dabei als strukturierter Prozess geplant werden, wie z.B. das 3-Phasen-Modell der Commerzbank idealtypisch zeigt. Export und Import stehen im Regelfall am Anfang des Prozesses (Phase I). Eine Auslandsbeteiligung oder ein Joint Venture im Zielland ist für Unternehmen häufig ein (notwendiger) Zwischenschritt in der Internationalisierungsstrategie (Phase II). Die eigene Niederlassung verschafft unternehmerisch die größte Autonomie und bietet den stärksten Schutz vor z.B. ungewolltem Know-how Verlust (Phase III).

Es gibt eine Reihe von Motiven, die für ein stärkeres internationales Engagement des Mittelstands sprechen: „Push-Faktoren“ beschreiben dabei den vom in- und ausländischen Markt ausgehenden Druck zur Internationalisierung. Dazu zählen u.a. der enger werdende deutsche Markt, dessen Potenzial weitgehend ausgeschöpft ist, der Druck auf Mittelständler, ihren Abnehmern auf die Auslandsmärkte zu folgen, oder „Local-Content-Regeln“, in denen einige Schwellenländer

fordern, dass ein Teil der Produktion im Zielland stattfindet. Dem stehen die „Pull-Faktoren“ gegenüber – das sind die (positiven) Anreize, die Wettbewerbsvorteile durch die Internationalisierung versprechen, wie die Erweiterung des Absatz- und Bezugsmarktes, Skaleneffekte in der Produktion oder eine Risikodiversifizierung.

Diesen Motiven für den Auf- oder Ausbau des internationalen Geschäfts stehen jedoch Hindernisse entgegen, die Mittelständler vom Gang ins Ausland abhalten können: Zum einen unternehmensinterne Markteintrittsbarrieren wie der steigende Personal- und Kapitalbedarf oder die zunehmende Komplexität im Unternehmen. Zum anderen externe Markteintrittsbarrieren wie das politische, rechtliche und ökonomische Umfeld im Zielland.

Mittelständler können Fehler bei der Umsetzung ihrer Internationalisierungsstrategie vermeiden bzw. Hindernisse umgehen, wenn sie an geeigneter Stelle Hilfe suchen und finden. Geschäftspartner und andere Unternehmer sind vielfach eine wichtige informelle Informationsquelle. Die strukturierte Hilfe von Kammern, Unternehmerverbänden und der Hausbank wird am häufigsten in Anspruch genommen.

Im Ergebnis sprechen mehr Argumente für als gegen eine weitere Internationalisierung des Mittelstands.

Einleitung

Der deutsche Mittelstand ist ein Phänomen, um das viele andere Länder Deutschland beneiden und für den es keine passende Übersetzung gibt. Selbst im Englischen spricht man vom „German Mittelstand“.¹ Gleichzeitig ist die deutsche Volkswirtschaft eine der offensten Volkswirtschaften weltweit: der Anteil der Exporte am Bruttoinlandsprodukt beträgt fast 40 Prozent, der Importanteil mehr als 30 Prozent. Die deutschen Direktinvestitionen im Ausland belaufen sich auf über eine Billion Euro.²

Die wichtige Rolle des Mittelstands als „Rückgrat“ der deutschen Wirtschaft spiegelt sich allerdings noch nicht in dessen Internationalisierungsgrad adäquat wider, d.h. in den Anteilen am Außenhandel und an den Direktinvestitionen im Ausland. Großunternehmen sind dagegen überproportional stark beteiligt.

Ein größeres Auslandsengagement böte dem Mittelstand die Chance auf höheres rentables Unternehmenswachstum.³ Der Verzicht auf die Internationalisierung des Geschäfts könnte angesichts der fortschreitenden Globalisierung die langfristige Existenz eines Unternehmens gefährden. Mittelständler, die nicht auf den internationalen Wachstums- und technologischen Innovationsmärkten aktiv sind, gleichzeitig aber durch ausländische Unternehmen auf ihrem Heimatmarkt unter Druck geraten, verlieren Umsatz und Gewinn.⁴

Der Weg ins Ausland ist bei allen Chancen jedoch nicht ohne Risiken und Hindernisse. Im Folgenden sollen die Chancen diesen Risiken gegenübergestellt und daraus eine erfolgreiche Internationalisierungsstrategie abgeleitet werden. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem Export und dem Aufbau einer Auslandsproduktion. Das Importgeschäft wird nur am Rande, wo möglich, beleuchtet.

Was ist der „Mittelstand“?

Der Begriff „Mittelstand“ ist zwar in aller Munde, doch an einer einheitlichen Definition mangelt es noch immer. Die Commerzbank hat in einer Unternehmensbefragung aus dem Jahr 2013 den „Gehobenen Mittelstand“ abgegrenzt als Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 12,5 und 100 Millionen Euro.⁵ Soweit möglich beziehen sich die folgenden Ausführungen zum Mittelstand auf Unternehmen dieser Umsatzgröße.

Diese Fokussierung ist aus zwei Gründen sinnvoll: Zum einen ist beim Gang ins Ausland eine kritische Mindestgröße des Unternehmens notwendig oder zumindest von Vorteil. Zweitens spielt die Unternehmensgröße nur bis zu einem Jahresumsatz von 100 Millionen Euro eine Rolle. Danach schwinden die Größenvorteile.⁶

Nach den Zahlen des Statistischen Bundesamtes gehören schätzungsweise 45.000 deutsche Unternehmen zum Mittelstand in der Commerzbank-Abgrenzung.

Commerzbank Research Für die Erstellung dieser Ausarbeitung ist das Segment Firmenkunden der Commerzbank AG, Frankfurt am Main, verantwortlich.

Die Verfasser bestätigen, dass die in diesem Dokument geäußerten Einschätzungen ihre eigenen Einschätzungen genau wiedergeben und kein Zusammenhang zwischen ihrer Dotierung – weder direkt noch indirekt noch teilweise – und den jeweiligen, in diesem Dokument enthaltenen Empfehlungen oder Einschätzungen bestand, besteht oder bestehen wird. Der (bzw. die) in dieser Ausarbeitung genannte(n) Analyst(en) ist (sind) nicht bei der FINRA als Research-Analysten registriert/qualifiziert. Solche Research-Analysten sind möglicherweise keine assoziierten Personen der Commerz Markets LLC und unterliegen daher möglicherweise nicht den Einschränkungen der FINRA Rule 2241 in Bezug auf die Kommunikation mit einem betroffenen Unternehmen, öffentliche Auftritte und den Handel mit Wertpapieren im Bestand eines Analysten.

Disclaimer Dieses Dokument dient ausschließlich zu Informationszwecken und berücksichtigt nicht die besonderen Umstände des Empfängers. Es stellt keine Anlageberatung dar. Die Inhalte dieses Dokuments sind nicht als Angebot oder Aufforderung zum Kauf oder Verkauf von Wertpapieren oder irgendeiner anderen Handlung beabsichtigt und dienen nicht als Grundlage oder Teil eines Vertrages. Anleger sollten sich unabhängig und professionell beraten lassen und ihre eigenen Schlüsse im Hinblick auf die Eignung der Transaktion einschließlich ihrer wirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit und Risiken sowie ihrer Auswirkungen auf rechtliche und regulatorische Aspekte sowie Bonität, Rechnungslegung und steuerliche Aspekte ziehen.

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen sind öffentliche Daten und stammen aus Quellen, die von der Commerzbank als zuverlässig und korrekt erachtet werden. Die Commerzbank übernimmt keine Garantie oder Gewährleistung im Hinblick auf Richtigkeit, Genauigkeit, Vollständigkeit oder Eignung für einen bestimmten Zweck. Die Commerzbank hat keine unabhängige Überprüfung oder Due Diligence öffentlich verfügbarer Informationen im Hinblick auf einen unverbundenen Referenzwert oder -index durchgeführt. Alle Meinungsäußerungen oder Einschätzungen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers bzw. der Verfasser zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wieder und können sich ohne vorherige Ankündigung ändern. Die hierin zum Ausdruck gebrachten Meinungen spiegeln nicht zwangsläufig die Meinungen der Commerzbank wider. Die Commerzbank ist nicht dazu verpflichtet, dieses Dokument zu aktualisieren, abzuändern oder zu ergänzen oder deren Empfänger auf andere Weise zu informieren, wenn sich ein in diesem Dokument genannter Umstand oder eine darin enthaltene Stellungnahme, Schätzung oder Prognose ändert oder unzutreffend wird.

Diese Ausarbeitung kann Handelsideen enthalten, im Rahmen derer die Commerzbank mit Kunden oder anderen Geschäftspartnern in solchen Finanzinstrumenten handeln darf. Die hier genannten Kurse (mit Ausnahme der als historisch gekennzeichneten) sind nur Indikationen und stellen keine festen Notierungen in Bezug auf Volumen oder Kurs dar. Die in der Vergangenheit gezeigte Kursentwicklung von Finanzinstrumenten erlaubt keine verlässliche Aussage über deren zukünftigen Verlauf. Eine Gewähr für den zukünftigen Kurs, Wert oder Ertrag eines in diesem Dokument genannten Finanzinstruments oder dessen Emittenten kann daher nicht übernommen werden. Es besteht die Möglichkeit, dass Prognosen oder Kursziele für die in diesem Dokument genannten Unternehmen bzw. Wertpapiere aufgrund verschiedener Risikofaktoren nicht erreicht werden. Hierzu zählen in unbegrenztem Maße Marktvolatilität, Branchenvolatilität, Unternehmensentscheidungen, Nichtverfügbarkeit vollständiger und akkurater Informationen und/oder die Tatsache, dass sich die von der Commerzbank oder anderen Quellen getroffenen und diesem Dokument zugrunde liegenden Annahmen als nicht zutreffend erweisen.

Die Commerzbank und/oder ihre verbundenen Unternehmen dürfen als Market Maker in den(m) Instrument(en) oder den entsprechenden Derivaten handeln, die in unseren Research-Studien genannt sind. Mitarbeiter der Commerzbank oder ihrer verbundenen Unternehmen dürfen unseren Kunden und Geschäftseinheiten gegenüber mündlich und schriftlich Kommentare abgeben, die von den in dieser Studie geäußerten Meinungen abweichen. Die Commerzbank darf Investmentbanking-Dienstleistungen für in dieser Studie genannte Emittenten ausführen oder anbieten.

Weder die Commerzbank noch ihre Geschäftsleitungsorgane, leitenden Angestellten oder Mitarbeiter übernehmen die Haftung für Schäden, die ggf. aus der Verwendung dieses Dokuments, seines Inhalts oder in sonstiger Weise entstehen.

Die Aufnahme von Hyperlinks zu den Websites von Organisationen, die in diesem Dokument erwähnt werden, impliziert keineswegs eine Zustimmung, Empfehlung oder Billigung der Informationen der Websites bzw. der von dort aus zugänglichen Informationen durch die Commerzbank. Die Commerzbank übernimmt keine Verantwortung für den Inhalt dieser Websites oder von dort aus zugänglichen Informationen oder für eventuelle Folgen aus der Verwendung dieser Inhalte oder Informationen.

Dieses Dokument ist nur zur Verwendung durch den Empfänger bestimmt. Es darf weder in Auszügen noch als Ganzes ohne vorherige schriftliche Genehmigung der Commerzbank auf irgendeine Weise verändert, vervielfältigt, verbreitet, veröffentlicht oder an andere Personen weitergegeben werden. Die Art und Weise, wie dieses Produkt vertrieben wird, kann in bestimmten Ländern, einschließlich der USA, weiteren gesetzlichen Beschränkungen unterliegen. Personen, in deren Besitz dieses Dokument gelangt, sind verpflichtet, sich diesbezüglich zu informieren und solche Einschränkungen zu beachten. Mit Annahme dieses Dokuments stimmt der Empfänger der Verbindlichkeit der vorstehenden Bestimmungen zu.

Zusätzliche Informationen für Kunden in folgenden Ländern:

Deutschland: Die Commerzbank AG ist im Handelsregister beim Amtsgericht Frankfurt unter der Nummer HRB 32000 eingetragen. Die Commerzbank AG unterliegt der Aufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), Graurheindorfer Straße 108, 53117 Bonn, Marie-Curie-Straße 24-28, 60439 Frankfurt am Main und der Europäischen Zentralbank, Sonnemannstraße 20, 60314 Frankfurt am Main, Deutschland.

Großbritannien: Dieses Dokument wurde von der Commerzbank AG, Filiale London, herausgegeben oder für eine Herausgabe in Großbritannien genehmigt. Die Commerzbank AG, Filiale London, ist von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und von der Europäischen Zentralbank amtlich zugelassen und unterliegt nur in beschränktem Umfang der Regulierung durch die Financial Conduct Authority und Prudential Regulation Authority. Einzelheiten über den Umfang der Genehmigung und der Regulierung durch die Financial Conduct Authority und Prudential Regulation Authority erhalten Sie auf Anfrage. Diese Ausarbeitung richtet sich ausschließlich an „Eligible Counterparties“ und „Professional Clients“. Sie richtet sich nicht an „Retail Clients“. Ausschließlich „Eligible Counterparties“ und „Professional Clients“ ist es gestattet, die Informationen in dieser Ausarbeitung zu lesen oder sich auf diese zu beziehen. Commerzbank AG, Filiale London bietet nicht Handel, Beratung oder andere Anlagedienstleistungen für „Retail Clients“ an.

USA: Die Commerz Markets LLC („Commerz Markets“) hat die Verantwortung für die Verteilung dieses Dokuments in den USA unter Einhaltung der gültigen Bestimmungen übernommen. Wertpapiertransaktionen durch US-Bürger müssen über die Commerz Markets, Swaptransaktionen über die Commerzbank AG abgewickelt werden. Nach geltendem US-amerikanischen Recht können Informationen, die Commerz Markets-Kunden betreffen, an andere Unternehmen innerhalb des Commerzbank-Konzerns weitergegeben werden. Sofern dieses Dokument zur Verteilung in den USA freigegeben wurde, ist es ausschließlich nur an „US Institutional Investors“ und „Major Institutional Investors“ gerichtet, wie in Rule 15a-6 unter dem Securities Exchange Act von 1934 beschrieben. Commerz Markets ist Mitglied der FINRA und SIPC. Die Commerzbank AG ist bei der CFTC vorläufig als Swaphändler registriert.

Kanada: Die Inhalte dieses Dokuments sind nicht als Prospekt, Anzeige, öffentliche Emission oder Angebot bzw. Aufforderung zum Kauf oder Verkauf der beschriebenen Wertpapiere in Kanada oder einer kanadischen Provinz bzw. einem kanadischen Territorium beabsichtigt. Angebote oder Verkäufe der beschriebenen Wertpapiere erfolgen in Kanada ausschließlich im Rahmen einer Ausnahme von der Prospektpflicht und nur über einen nach den geltenden Wertpapiergesetzen ordnungsgemäß registrierten Händler oder alternativ im Rahmen einer Ausnahme von der Registrierungsspflicht für Händler in der kanadischen Provinz bzw. dem kanadischen Territorium, in dem das Angebot abgegeben bzw. der Verkauf durchgeführt wird. Die Inhalte dieses Dokuments sind keinesfalls als Anlageberatung in einer kanadischen Provinz bzw. einem kanadischen Territorium zu betrachten und nicht auf die Bedürfnisse des Empfängers zugeschnitten. In Kanada sind die Inhalte dieses Dokuments ausschließlich für Permitted Clients (gemäß National Instrument 31-103) bestimmt, mit denen Commerz Markets LLC im Rahmen der Ausnahmen für internationale Händler Geschäfte treibt. Soweit die Inhalte dieses Dokuments sich auf Wertpapiere eines Emittenten beziehen, der nach den Gesetzen Kanadas oder einer kanadischen Provinz bzw. eines kanadischen Territoriums gegründet wurde, dürfen Geschäfte in solchen Wertpapieren nicht durch Commerz Markets LLC getätigt werden. Keine Wertpapieraufsicht oder ähnliche Aufsichtsbehörde in Kanada hat dieses Material, die Inhalte dieses Dokuments oder die beschriebenen Wertpapiere geprüft oder genehmigt; gegenteilige Behauptungen zu erheben, ist strafbar.

Europäischer Wirtschaftsraum: Soweit das vorliegende Dokument durch eine außerhalb des Europäischen Wirtschaftsraumes ansässige Rechtsperson erstellt wurde, erfolgte eine Neuausgabe für die Verbreitung im Europäischen Wirtschaftsraum durch die Commerzbank AG, Filiale London.

Singapur: Dieses Dokument wird in Singapur von der Commerzbank AG, Filiale Singapur, zur Verfügung gestellt. Es darf dort nur von institutionellen Investoren laut Definition in Section 4A des Securities and Futures Act, Chapter 289, von Singapur („SFA“) gemäß Section 274 des SFA entgegengenommen werden.

Hongkong: Dieses Dokument wird in Hongkong von der Commerzbank AG, Filiale Hongkong, zur Verfügung gestellt und darf dort nur von „professionellen Anlegern“ im Sinne von Schedule 1 der Securities and Futures Ordinance (Cap. 571) von Hongkong und etwaigen hierin getroffenen Regelungen entgegengenommen werden.

Japan: Dieses Dokument und seine Verteilung stellen keine „Aufforderung“ gemäß dem Financial Instrument Exchange Act (FIEA) dar und sind nicht als solche auszuliegen. Dieses Dokument darf in Japan ausschließlich an „professionelle Anleger“ gemäß Section 2(31) des FIEA und Section 23 der Cabinet Ordinance Regarding Definition of Section 2 of the FIEA durch die Commerzbank AG, Tokyo Branch, verteilt werden. Die Commerzbank AG, Tokyo Branch, war jedoch nicht an der Erstellung dieses Dokuments beteiligt. Nicht alle Finanz- oder anderen Instrumente, auf die in diesem Dokument Bezug genommen wird, sind in Japan verfügbar. Anfragen bezüglich der Verfügbarkeit dieser Instrumente richten Sie bitte an die Abteilung Corporates & Markets der Commerzbank AG oder an die Commerzbank AG, Tokyo Branch. [Commerzbank AG, Tokyo Branch] Eingetragenes Finanzinstitut: Director of Kanto Local Finance Bureau (Tokin) Nr. 641 / Mitgliedsverband: Japanese Bankers Association.

Australien: Die Commerzbank AG hat keine australische Lizenz für Finanzdienstleistungen. Dieses Dokument wird in Australien an Großkunden unter einer Ausnahmeregelung zur australischen Finanzdienstleistungslizenz von der Commerzbank gemäß Class Order 04/1313 verteilt. Die Commerzbank AG wird durch die BaFin nach deutschem Recht geregelt, das vom australischen Recht abweicht.

Beratung und Terminvereinbarung für Firmenkunden



Filialen

Die Commerzbank ist an mehr als 100 Standorten für Firmenkunden in Deutschland und weltweit in knapp 50 Ländern vor Ort vertreten.



Online

www.commerzbank.de/firmenkunden

Commerzbank AG

Zentrale
Kaiserplatz
Frankfurt am Main

Postanschrift
60261 Frankfurt am Main
SectorDesk@commerzbank.com

Der Bericht beruht auf Analysen und Einschätzungen der Branche durch die Commerzbank AG.

Die redaktionelle und grafische Aufbereitung des Berichts erfolgt in Kooperation mit dem Handelsblatt Research Institute.

Dieser Bericht wurde im März 2018 erstellt.