

DR. SEBASTIAN THEOPOLD

Geschäftsführer der Munich Strategy Group



Auf Wachstum ausgerichtet

Die Münchner Unternehmensberatung Munich Strategy Group (MSG) hat in einer Studie die Internationalisierungsstrategien und -erfahrungen des deutschen Mittelstands untersucht. Grundlage der Studie ist unter anderem eine Umfrage unter 400 Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen unterschiedlicher Größe. OST-WEST-CONTACT sprach mit MSG-Geschäftsführer und Studienautor Dr. Sebastian Theopold über die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung.

OWC: In welcher Form gestalten deutsche Mittelständler ihr Auslandsgeschäft?

■ **S. THEOPOLD:** Das ist unserer Erfahrung nach sehr unterschiedlich. Die meisten Mittelständler setzen auf direkte Exporte. Niederlassungen dienen in erster Linie der Unterstützung der Vertriebsaktivitäten, während verhältnismäßig wenige Mittelständler aktiv im Ausland in Produktionsstätten investieren. Knapp 43 Prozent aller Befragten in unserer Studie verfügen nur über inländische Produktionsstätten. Dies spricht für die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland und widerlegt auch die These, dass Internationalisierung zu einem Stellenabbau in Deutschland zugunsten von Niedriglohnstaaten führt.

OWC: Was sind die Motive und Ziele für die Internationalisierung?

■ **S. THEOPOLD:** Wie bereits angesprochen, sind die Motive für den deutschen Mittelstand hauptsächlich auf Wachstum ausgerichtet. Die Umfrageteilnehmer gaben als die wichtigsten Haupttriebkkräfte den gesättigten Inlandsmarkt, das Kundenengagement im Ausland und mögliche strategische Partnerschaften an. Es ist das Wachstum, das den deutschen Mittelstand ins Ausland führt, nicht der Wunsch nach weiteren Kostensenkungen.

OWC: Welche Wertschöpfungsstufen sind besonders internationalisiert und welche werden eher „zu Hause“ gebündelt?

■ **S. THEOPOLD:** Besonders qualitätssensible Wertschöpfungsstufen wie Produktion, Qualitätsmanagement sowie Forschung und Entwicklung werden in erster Linie am Standort Deutschland gebündelt. Internationalisiert sind hingegen Vertrieb sowie gegebenenfalls das Marketing und Logistik-Prozesse.

OWC: Welche Märkte hat der deutsche Mittelstand im Blick?

■ **S. THEOPOLD:** Wenig überrascht stellen wir in unserer Untersuchung fest, dass der deutsche Mittelstand China im Fokus hat. Zudem wird oftmals auch aufgrund seiner regionalen Nähe und der engen Verflechtung Russland genannt. Weniger im Blickfeld scheint der deutsche Mittelstand die Emerging Economy Indien zu haben. Dies scheint vor dem Hintergrund der vielbeworbenen BRIC-Zukunftsmärkte überraschend.

OWC: Was sind die häufigsten Fehler, die Mittelständler bei der Internationalisierung machen?

■ **S. THEOPOLD:** Das Fehlen einer klaren strategischen Planung als Grundvoraussetzung für den Internationalisierungserfolg erscheint mir als das größte Hindernis für die Mittelständler. Blind in die vermeintlichen Wachstumsmärkte zu gehen, nach dem Motto „jedes Jahr ein neues Land“ führt zu Misserfolg. Es geht darum, Internationalisierung als strategisches Thema zu begreifen, das nur einen Aspekt einer gesamtheitlichen Unternehmensstrategie darstellt. Werden davon losgelöst manche Märkte einfach „ausprobiert“, ist das Scheitern schon vorprogrammiert.

Das Unternehmen

Die Munich Strategy Group (MSG) ist eine auf den Mittelstand spezialisierte Strategieberatung, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, den Mittelstand bei der strategischen Ausrichtung und Weiterentwicklung zu unterstützen.

Die vollständigen Ergebnisse der Studie können gegen eine Schutzgebühr von 45,00 Euro zzgl. MwSt angefordert werden unter:

Munich Strategy GmbH & Co. KG,
München
Katrin Große
Tel.: 089/ 414 244 980
info@munich-strategy.com

OWC: Gibt es einen Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Internationalisierungsgrad?

■ **S. THEOPOLD:** Unsere Studie belegt, dass es diesen Zusammenhang gibt. Wichtig ist auch die Unternehmenskultur als vermeintlich weicher Faktor. Je größer die Marktorientierung der Organisation ist, desto höher die Exportquote und der Gewinn. In unseren Projekten stellen wir oftmals fest, dass gerade die internationalisierten Firmen die Marktführer in ihrer Branche sind.

OWC: Wie sieht eine erfolgreiche Internationalisierungsstrategie aus?

■ **S. THEOPOLD:** Ausgehend von der Analyse von Markt, Wettbewerb und internen Ressourcen sollte eine Unternehmensstrategie mit konkreten Umsatzzielen festgelegt werden. Danach geht es darum, konkrete Maßnahmen abzuleiten, wie diese Umsatzziele realisiert werden können. Ein Mittel hierfür ist meist auch die Bearbeitung ausländischer Märkte. Hier gilt es genau zu hinterfragen, welche Märkte attraktiv sind. Dabei sind Wachstumsraten, die Wettbewerbsintensität, der „Strategic fit“ des Sortiments, interne Ressourcen und die Wahl der Internationalisierungsform die wichtigsten Fragestellungen.

OWC: Wie international ist der deutsche Mittelstand denn insgesamt?

■ **S. THEOPOLD:** Der Mittelstand ist das Rückgrat des deutschen Exporterfolgs. Zwar können wir bei den meisten Familienunternehmen nicht von einer internationalen Führungsmannschaft sprechen, dennoch ist der deutsche Mittelstand – gerade mit seinen innovativen und qualitativ hochwertigen Produktlösungen – auf den Weltmärkten überaus erfolgreich.

Die Fragen stellte
Christian Himmighoffen