

Start ▶

Unternehmer

Perspektiven

EINE INITIATIVE DER COMMERZBANK

COMMERZBANK

Die Bank an Ihrer Seite



# Wie sicher sind die Märkte? Risiken managen im internationalen Geschäft

# Auf den Weltmärkten an der Seite unserer Kunden



Die Internationalisierung gehört zur DNA vieler deutscher Unternehmen. Die über die Jahre unserer Mittelstandsstudien konstante Quote der international tätigen Unternehmen stellt das eindrücklich unter Beweis. Trotzdem gehen aber Handelskonflikte, der Brexit und das angespannte Verhältnis zwischen den USA und der EU nicht spurlos an der deutschen Wirtschaft vorüber. Schwierige Zeiten für Verlässlichkeit auf den Weltmärkten – könnte man meinen. Und doch gibt es eine ganze Reihe erfolgreicher Unternehmen, die beweisen, dass der Weg ins Ausland nach wie vor richtig für sie ist. Das ist sicherlich nicht nur auf einen schwachen Euro zurückzuführen. Bereits in unseren Befragungen von 2007 und 2013 war der Anteil exportierender Unternehmen bei weit über 50 Prozent. Aber: Es gibt im Mittelstand Potenzial für internationales Wachstum. Was hält die Unternehmen zurück? Was können wir als Bank tun, um sie zu ermutigen?

Der Schlüssel scheint mir die Bewertung der Risiken zu sein. Wir haben die Unternehmen mit Potenzial für Internationalisierung gefragt, welche Herausforderungen und Risiken sie erwarten. Dann haben wir die Exporteure gefragt, mit welchen Problemen sie tatsächlich konfrontiert waren oder sind. Der Unterschied ist zum Teil eklatant. Deutlich seltener und weniger ausgeprägt tritt das ein, was die Unternehmen befürchten. Das zeigt uns, wie wichtig es ist, sachlich über Risiken aufzuklären und Hilfestellung zu geben, wo wir das können.

Wir begleiten Unternehmen mit unserer internationalen Präsenz seit unserer Gründung bei ihren Geschäften auf den Weltmärkten. Dabei

stehen Sie, unsere Kunden, im Mittelpunkt – und nicht wir oder unsere Produkte. Wie unsere Studie bestätigt, braucht jede Branche, jedes Unternehmen eine eigene Lösung. Wir konnten weder Trends bei den Herausforderungen noch Patentrezepte bei der erfolgreichen Bearbeitung von Risiken und Schwachpunkten ausmachen. Das ist auch nicht verwunderlich. Wer sich vor einigen Jahren auf den Weg nach UK gemacht hat, sieht sich völlig anderen Herausforderungen gegenüber als derjenige, der zuerst nach Frankreich expandiert hat. Wer in der Automotive-Branche mit den Folgen der Dieselkrise konfrontiert wird, muss andere Themen bewältigen als derjenige, der Anlagen nach China liefert. Im genauen Hinsehen muss meines Erachtens die Stärke eines guten Bankpartners liegen: identifizieren, wo die Hürden sind, gemeinsam die Themen nach Dringlichkeit bewerten und dann pragmatische und tragfähige Lösungen finden. Dann, und erst dann kommen unsere Produkte und Finanzdienstleistungen ins Spiel. Diese Art von Kundenorientierung ist Teil unserer Unternehmenskultur als Bank. Wir kennen die Themen des Mittelstands seit vielen Jahrzehnten: Währungsunsicherheiten, Ausfallrisiken, aber auch bürokratische Hürden räumen wir gemeinsam mit unseren Kunden aus dem Weg. Ich freue mich, darüber mit Ihnen, unseren Kunden und den Experten in diesem Jahr zu diskutieren. Die aktuellen Ereignisse auf der Weltbühne werden uns dabei begleiten.

Ihr  
Michael Reuther  
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

# Mehr Zuversicht für das Land und die Welt



Was für ein Jahresauftakt! Wachstumsprognosen runter, Brexit auf Oktober verschoben, wenig hilfreiche Androhungen immer neuer Strafzölle. Es ist nicht leicht in diesen Wochen, Optimismus zu verbreiten. Dabei gibt es eigentlich keinen Grund zum Klagen. Die deutsche Exportwirtschaft kommt bislang gut durch die turbulenten Zeiten, die Automobilwirtschaft ist wieder auf Kurs, deutsche Produkte bestechen mit ihrer Qualität und Wettbewerbsfähigkeit und die Weltwirtschaft wird aller Voraussicht nach weiter wachsen. Eigentlich also alles gut aufgestellt – nur, die aktuellen wirtschaftlichen und politischen Ereignisse um uns herum hinterlassen ihre Spuren.

Und wir müssen auch wachsam bleiben: Qualitätsschwierigkeiten beim deutschen Autobau, überhaupt die Frage nach dem nächsten (E-)Auto, Schwierigkeiten bei der Digitalisierung, einkaufsfreudige chinesische Staatsfonds und die ungelösten Herausforderungen des Klimawandels, die mit den Fragen der Energieversorgung zusammenhängen. Aber Alarmismus ist trotzdem fehl am Platz. Vielmehr ist es klug, zu schauen, wer welche Themen lösen kann. Auf der politischen Ebene sind unsere Bundesregierung und die EU gefragt. Die Handelsstreitigkeiten zwischen Europa und den USA brennen deutschen Unternehmen unter den Nägeln. Es darf nicht sein, dass Zölle und Handelsembargos den Handel mit wichtigen Schlüsseltechnologien weltweit behindern. Damit ist keinem geholfen, auch nicht denen, die Zölle erheben und Embargos verhängen. Die Unternehmen erwarten zu Recht von der Politik, dass sie wieder Sicherheit schafft, wo im Augenblick die Unsicherheit dominiert.

Aber wenn wir uns anschauen, wie international viele Unternehmen mittlerweile aufgestellt sind, dann macht das auch Mut.

Der Fachkräftemangel in Deutschland wird nicht nur durch mehr Studierende zu beheben sein. In den IT-Fächern sind es auch beispielsweise die Studierenden aus Indien, die enormes Wissen und Potenzial nach Deutschland bringen. Und umgekehrt gehen deutsche Nachwuchskräfte mittlerweile ganz selbstverständlich ins Ausland und bringen von dort frische Ideen mit ins eigene Unternehmen.

Wachstum nur in Deutschland ist für die meisten Unternehmen keine Option. Vielmehr müssen wir die, die den Schritt ins Ausland noch nicht gewagt haben oder die ihr Engagement ausbauen könnten, ermutigen. Hierfür stehen den deutschen Unternehmen einerseits die klassischen Außenhändler zur Verfügung, wenn man insbesondere in kleinen und schwierigen Märkten keine eigenen Vertriebswege aufbauen möchte. Daneben verfügt Deutschland mit dem Netz der Auslandshandelskammern über ein hervorragendes Instrument der Außenwirtschaftsförderung. Es gilt, diese Netzwerke von Außenhändlern und Auslandshandelskammern zu nutzen, um die Risiken im Auslandsgeschäft beherrschbarer zu machen. Denn es sind diese Partner vor Ort, die über jahrzehntelange Expertise verfügen, wie man in den Auslandsmärkten Geschäfte macht. Lassen Sie uns daran arbeiten und vor allem voneinander lernen. Eine Plattform für den Austausch haben wir hier: mit den Unternehmerperspektiven und ihren Netzwerkveranstaltungen.

Ihr  
Dr. Holger Bingmann  
Präsident des Bundesverbands Großhandel,  
Außenhandel, Dienstleistungen (BGA)

# Von den Erfolgreichen lernen



Michael Reuther



Dr. Manfred Wittenstein



Marika Lulay



Dr. Holger Bingmann

Der Anteil der Unternehmen, die im Ausland Geschäfte machen wollen, ist niedriger als bei unseren Befragungen vor sechs Jahren und vor zwölf Jahren. Die Internationalisierungsquote im deutschen Mittelstand ist erfreulicherweise gleich hoch geblieben. Wir sehen, dass exportierende Unternehmen die Risiken auch in den derzeit turbulenten Zeiten nicht so hoch einschätzen wie die Unternehmen, die derzeit noch zögern, den Schritt ins Ausland zu gehen. Große und exportstarke Unternehmen lassen sich offensichtlich von Protektionismus und Planungsunsicherheiten in ihren Zielmärkten nicht abschrecken.

Bereits zum dritten Mal steht die Internationalisierung des Mittelstands im Fokus einer Studie unserer Initiative Unternehmerperspektiven. 2007 waren die Unternehmen euphorisch. Viele wollten internationalisieren, wussten aber nicht so richtig, wie das erfolgreich geht. Themen waren kulturelle Unterschiede, die Sorge vor Plagiaten und Finanzierungsfragen. 2013 waren die organisatorischen Herausforderungen deutlich kleiner geworden. Aber viele Unternehmen standen noch unter dem Eindruck der Finanz- und Wirtschaftskrise. Sie waren nicht sicher, ob ihr Geschäftsmodell im Ausland tragen würde. Auch 2019 sehen wir, dass Unternehmen trotz Potenzial nicht den Schritt ins Ausland wagen. Lassen sich Unternehmer und Manager von den derzeitigen geopolitischen Turbulenzen beeindruckt – oder zumindest von der Berichterstattung darüber? Einige spüren ganz konkret die

Auswirkungen der großen Wirtschaftsthemen wie Dieseldieselkrise, Klimawandel, Handelsbarrieren und Brexit auf das eigene Geschäft. Allerdings ist auch der internationale Wettbewerb härter und schneller geworden. Ehemalige Schwellenländer wie etwa China haben technologisch deutlich aufgeholt und spielen eine wichtige Rolle im internationalen Wettbewerb.

Wie also funktioniert erfolgreiche Internationalisierung 2019? Einfache Antworten auf diese Frage konnten wir aus den Zahlen nicht ablesen. Die externen, häufig nicht steuerbaren Faktoren machen es Unternehmen schwerer, Strategien mittel- bis langfristig verfolgen zu können. Von den erfolgreichen Exporteuren und „Internationalisierern“ zu lernen, halten wir für einen wichtigen Teil der Lösung. Wie gehen sie mit den Planungsunsicherheiten aufgrund von politischen Turbulenzen um? Was tun sie konkret, um ihr geistiges Eigentum zu schützen? Wie nehmen sie die regulatorischen Hürden? Eine weitere Beobachtung aus der Studie ist, dass eine deutliche Mehrheit der Unternehmen bürokratische Hürden als Bremse für Internationalisierung erlebt. Schlechte Erfahrungen bei Ausfuhrgenehmigungen oder sich ständig verändernde Regularien führen dazu, dass sie sich lieber auf Deutschland oder den gut geregelten EU-Binnenmarkt konzentrieren. Dabei werden einige Hürden durchaus überschätzt. Das zeigt der Abgleich mit jenen Unternehmen, die sie im außereuropäischen Ausland erfolgreich gemeistert haben. Hier sind die Außenhandels-



Prof. Dr. Rüdiger Kabst



Dr. Peter Bartels



Rüdiger A. Günther



Bettina Meyer



Hartmut Schauerte



Dr. Jürgen Meffert

# Von den Erfolgreichen lernen



Michael Reuther



Dr. Manfred Wittenstein



Marika Lulay



Dr. Holger Bingmann

kammern, aber auch die Wirtschaftsverbände als Partner und Unterstützer gefragt. Denn die Chancen liegen auf der Hand. Deutsche Produkte sind wettbewerbsfähig und wegen ihrer hohen Qualität in der Welt gefragt. Made in Germany spielt bei der Internationalisierung des Mittelstands auch 2019 eine große Rolle. Auch die Banken sind hier gefragt. Ihr Job ist es außerdem, die Unternehmen intensiver bei der Absicherung von Währungs- oder Ausfallrisiken zu beraten. Und natürlich braucht man sie für die Services und Unterstützung vor Ort sowie bei der Finanzierung.



Prof. Dr. Rüdiger Kabst



Dr. Peter Bartels



Rüdiger A. Günther



Bettina Meyer

Unser Credo: Wir können eine Menge für den Mittelstand tun, aber nicht mit der Gießkanne. Die Politik muss sich für eine Verbesserung der Rahmenbedingungen einsetzen. Doch die, die wie Banken oder Außenhandelskammern an der Seite des Mittelstands stehen, sollten alles dafür tun, Unternehmer und Manager in ihren Wachstumsambitionen auf den Weltmärkten zur Seite zu stehen.

Ihr Beirat der Initiative Unternehmerperspektiven



Hartmut Schauerte



Dr. Jürgen Meffert



# Status quo: Internationalisierung seit der Finanzkrise



# I. Status quo: Internationalisierung seit der Finanzkrise

## Internationalisierung im deutschen Mittelstand stabil

Die Welt ist in Bewegung – wirtschaftlich wie politisch. Kaum ein Tag, an dem nicht Länder und Märkte aus aller Welt für Schlagzeilen sorgen. Doch die gute Nachricht ist: Die Internationalisierung deutscher Unternehmen bleibt konstant hoch. Die Quote der exportierenden Unternehmen ist seit der ersten Internationalisierungsstudie der Unternehmerperspektiven 2007 in etwa gleich. Auch die Zahlen der Volkswirte zeigen: Bis heute halten sich der globale Handel und die Weltwirtschaft die Waage. Starke Treiber für die Internationalisierung sind heute vor allem die hohe Wettbewerbsfähigkeit und Nachfrage nach deutschen Produkten im Ausland, die Digitalisierung sowie günstige Finanzierungsbedingungen.

**Status quo 2019:**  
**Internationalisierung gehört zur DNA des deutschen Mittelstands.** Die derzeitigen Risiken im Auslandsgeschäft haben vor allem (wirtschafts-)politische Gründe.



**Status 2013:**  
**Deutsche Unternehmen haben im Ausland Erfolg.** Die Finanzkrise hat aber Spuren hinterlassen: Nicht alle Unternehmen sind sicher, dass ihr Geschäftsmodell im Ausland trägt.

**Status 2007:**  
**Internationalisierung als Wachstumsmotor** ist gefragt. Fehlende Erfahrungswerte und Sorge vor Plagiaten oder kulturellen Hürden lassen einige Unternehmen trotzdem zögern.

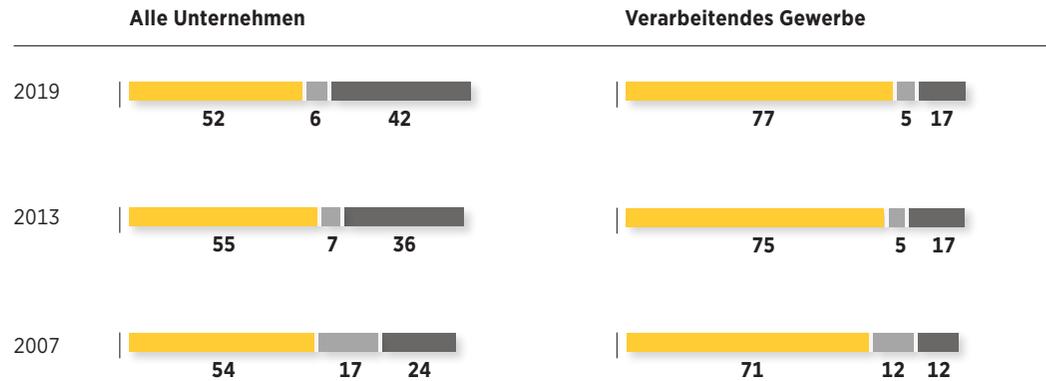


# I. Status quo: Internationalisierung seit der Finanzkrise

## Internationalisierung im deutschen Mittelstand stabil

Die Welt ist in Bewegung – wirtschaftlich wie politisch. Kaum ein Tag, an dem nicht Länder und Märkte aus aller Welt für Schlagzeilen sorgen. Doch die gute Nachricht ist: Die Internationalisierung deutscher Unternehmen bleibt konstant hoch. Die Quote der exportierenden Unternehmen ist seit der ersten Internationalisierungsstudie der Unternehmerperspektiven 2007 in etwa gleich. Auch die Zahlen der Volkswirte zeigen: Bis heute halten sich der globale Handel und die Weltwirtschaft die Waage. Starke Treiber für die Internationalisierung sind heute vor allem die hohe Wettbewerbsfähigkeit und Nachfrage nach deutschen Produkten im Ausland, die Digitalisierung sowie günstige Finanzierungsbedingungen.

### Vertrieb von Produkten bzw. Dienstleistungen im Ausland



■ findet bereits statt ■ ist eine Option ■ kommt nicht infrage

Angaben in %, an Hundert Fehlende: weiß nicht/keine Angabe  
Basis 2019: n = 2.000 befragte Unternehmen, 2013: n = 4.002 befragte Unternehmen, 2007: n = 4.000 befragte Unternehmen

### Internationalisierungsgrad seit 2007 stabil

Der Anteil von Unternehmen mit Auslandsumsatz hat sich seit 2007 kaum verändert. Insgesamt 52 Prozent aller Unternehmen vertreiben Produkte bzw. Dienstleistungen im Ausland, im verarbeitenden Gewerbe sind es sogar 77 Prozent. Anders als 2007 planen heute nur sechs Prozent der Unternehmen ganz neu die Aufnahme von Auslandsgeschäften.

Weitere Grafiken



# I. Status quo: Internationalisierung seit der Finanzkrise

## Internationalisierung im deutschen Mittelstand stabil

Die Welt ist in Bewegung – wirtschaftlich wie politisch. Kaum ein Tag, an dem nicht Länder und Märkte aus aller Welt für Schlagzeilen sorgen. Doch die gute Nachricht ist: Die Internationalisierung deutscher Unternehmen bleibt konstant hoch. Die Quote der exportierenden Unternehmen ist seit der ersten Internationalisierungsstudie der Unternehmerperspektiven 2007 in etwa gleich. Auch die Zahlen der Volkswirte zeigen: Bis heute halten sich der globale Handel und die Weltwirtschaft die Waage. Starke Treiber für die Internationalisierung sind heute vor allem die hohe Wettbewerbsfähigkeit und Nachfrage nach deutschen Produkten im Ausland, die Digitalisierung sowie günstige Finanzierungsbedingungen.

### Chancen und Potenziale der Internationalisierung aus Sicht von exportierenden Unternehmen

#### Exporteure



Angaben in %, Basis: n = 1.033 befragte Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen im Ausland vertreiben

Weitere Grafiken

- 1
- 2
- 3
- 4

### Wettbewerbsfähigkeit starker Treiber der Internationalisierung

Made in Germany zieht nach wie vor. Wer exportiert, erlebt, dass die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Produkte stimmt. Digitalisierung und günstige Finanzierungsbedingungen erleichtern den Aufbau und Erhalt internationaler Geschäftsbeziehungen. Wie sehr deutsche Produkte gefragt sind, ist häufig von der Branche abhängig: Besonders beliebt sind deutsche Maschinen, chemische und pharmazeutische Produkte und unternehmensbezogene Dienstleistungen.

# I. Status quo: Internationalisierung seit der Finanzkrise

## Internationalisierung im deutschen Mittelstand stabil

Die Welt ist in Bewegung – wirtschaftlich wie politisch. Kaum ein Tag, an dem nicht Länder und Märkte aus aller Welt für Schlagzeilen sorgen. Doch die gute Nachricht ist: Die Internationalisierung deutscher Unternehmen bleibt konstant hoch. Die Quote der exportierenden Unternehmen ist seit der ersten Internationalisierungsstudie der Unternehmerperspektiven 2007 in etwa gleich. Auch die Zahlen der Volkswirte zeigen: Bis heute halten sich der globale Handel und die Weltwirtschaft die Waage. Starke Treiber für die Internationalisierung sind heute vor allem die hohe Wettbewerbsfähigkeit und Nachfrage nach deutschen Produkten im Ausland, die Digitalisierung sowie günstige Finanzierungsbedingungen.

### Weitere Möglichkeiten der Internationalisierung (neben Vertrieb)



Einen Auslandsstandort haben 21 % aller Unternehmen und 61 % der Unternehmen mit über 100 Mio. € Jahresumsatz.

Angaben in %, Basis 2019: n = 2.000 befragte Unternehmen, 2013: n = 4.002 befragte Unternehmen

Weitere Grafiken

1

2

3

4

### Deutlich weniger Alleingänge auf internationalen Märkten

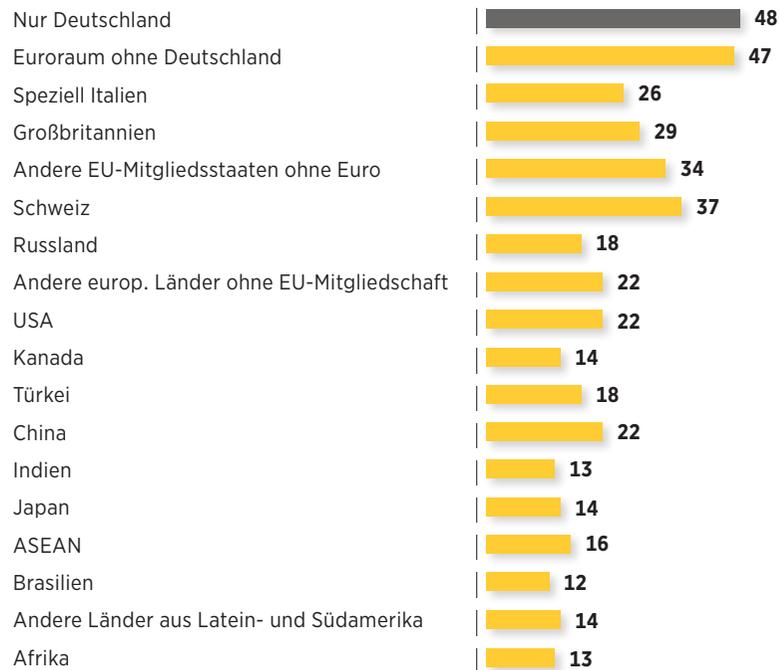
Im Vergleich von 2013 und 2019 zeigt sich, dass die Unternehmen mutiger geworden sind: Sie gehen deutlich mehr langfristige Kooperationen ein, während die Zahl der Unternehmen mit Tochtergesellschaften, Auslandsniederlassungen und Joint Ventures zurückgeht. Ein Drittel der Unternehmen handelt über Zwischenhändler oder Großhändler.

# I. Status quo: Internationalisierung seit der Finanzkrise

## Internationalisierung im deutschen Mittelstand stabil

Die Welt ist in Bewegung – wirtschaftlich wie politisch. Kaum ein Tag, an dem nicht Länder und Märkte aus aller Welt für Schlagzeilen sorgen. Doch die gute Nachricht ist: Die Internationalisierung deutscher Unternehmen bleibt konstant hoch. Die Quote der exportierenden Unternehmen ist seit der ersten Internationalisierungsstudie der Unternehmerperspektiven 2007 in etwa gleich. Auch die Zahlen der Volkswirte zeigen: Bis heute halten sich der globale Handel und die Weltwirtschaft die Waage. Starke Treiber für die Internationalisierung sind heute vor allem die hohe Wettbewerbsfähigkeit und Nachfrage nach deutschen Produkten im Ausland, die Digitalisierung sowie günstige Finanzierungsbedingungen.

### Absatzmärkte (Basis: alle Unternehmen)



Angaben in %, Basis: n = 2.000 befragte Unternehmen

### Absatzmärkte: Euroraum liegt vorne

Etwas mehr als die Hälfte aller Unternehmen exportieren ihre Produkte ins Ausland. Der Euroraum ist dabei mit 47 Prozent der meistgenutzte Absatzmarkt, gefolgt von der Schweiz sowie anderen EU-Mitgliedsstaaten ohne Euro. Darüber hinaus zählen Länder auf allen Kontinenten zu den Zielregionen des deutschen Mittelstands. Auch in Regionen mit ungewisser wirtschaftspolitischer Entwicklung wie Großbritannien, Italien, den USA und China sind die Unternehmen aktiv.

Weitere Grafiken



# Bewegte Zeiten: wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen



# II. Bewegte Zeiten: wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen

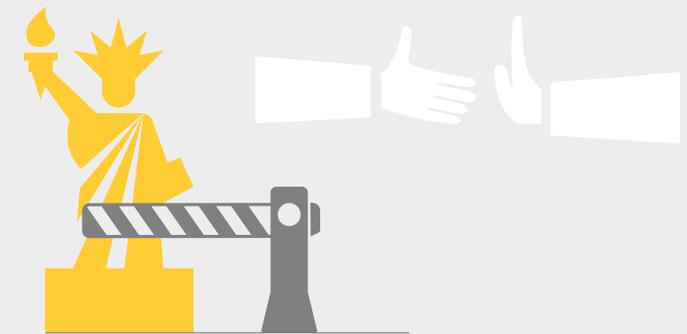
## Wirtschaftspolitische Unruhen verändern den internationalen Markt

2019 bestimmt die wirtschaftspolitische Bühne den Takt: Handelskonflikte, politische Alleingänge sowie Krisenszenarien sorgen für Unsicherheit im Auslandsgeschäft. Das Dilemma: Jedes Unternehmen und jede Branche steht vor anderen Herausforderungen. Interessant ist jedoch ein Paradigmenwechsel bei der Beurteilung der Handelspartner: Mittelständler stufen bisher stabile Volkswirtschaften als weniger verlässlich ein. Aufstrebende Wirtschaftsmächte erhalten dafür mehr Vertrauen.

In den nächsten zwei Jahren rechnen die Unternehmen mit **Einschränkungen des Auslandsgeschäfts** durch zunehmende Handelsbarrieren.



Mittelständler spüren **die Auswirkungen von Dieselkrise und Klimawandel**. Besonders betroffen sind die Automobil- und die Lebensmittelindustrie.



Verlässliche Handelspartner? Der **Mittelstand fürchtet negative Auswirkungen** des zunehmenden Protektionismus. Er hält aufstrebende Volkswirtschaften wie China oder Russland für berechenbarer als die traditionellen Wirtschaftspartner.

# II. Bewegte Zeiten: wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen

## Wirtschaftspolitische Unruhen verändern den internationalen Markt

2019 bestimmt die wirtschaftspolitische Bühne den Takt: Handelskonflikte, politische Alleingänge sowie Krisenszenarien sorgen für Unsicherheit im Auslandsgeschäft. Das Dilemma: Jedes Unternehmen und jede Branche steht vor anderen Herausforderungen. Interessant ist jedoch ein Paradigmenwechsel bei der Beurteilung der Handelspartner: Mittelständler stufen bisher stabile Volkswirtschaften als weniger verlässlich ein. Aufstrebende Wirtschaftsmächte erhalten dafür mehr Vertrauen.

### Zu erwartende Entwicklungen in den nächsten ein bis zwei Jahren

	Unternehmen über 100 Mio. €	Exporteure
Insgesamt geringere Planungssicherheit	64	75
Eine generelle konjunkturelle Eintrübung	61	73
Zunehmende Handelsbarrieren in bestehenden Auslandsmärkten	37	55
Geringere Nachfrage im deutschen Markt	37	46
Absatzrückgänge in bestehenden Auslandsmärkten	25	30
Positive Effekte für deutsche Unternehmen durch Handelskonflikte zwischen anderen Ländern wie z. B. zwischen USA und China	20	25

Angaben in %, Basis: n = 2.000 befragte Unternehmen

### Planungssicherheit und Handelsbarrieren

Die aktuellen politischen Unsicherheiten lassen die Unternehmen vorsichtig werden. Innerhalb der nächsten ein bis zwei Jahre rechnen knapp zwei Drittel damit, dass es schwerer wird, das Auslandsgeschäft zu planen. Die großen exportierenden Unternehmen fürchten zudem zunehmende Handelsbarrieren. Besonders betroffen sind starke Exportbranchen wie der Maschinenbau oder die Chemie- und Pharmaindustrie.

Weitere Grafiken

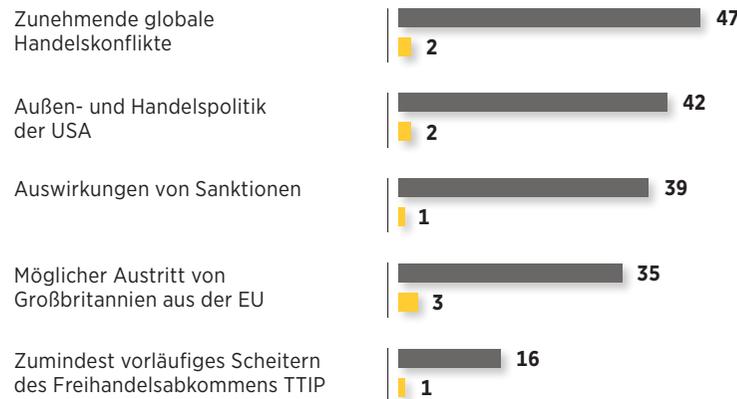


# II. Bewegte Zeiten: wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen

## Wirtschaftspolitische Unruhen verändern den internationalen Markt

2019 bestimmt die wirtschaftspolitische Bühne den Takt: Handelskonflikte, politische Alleingänge sowie Krisenszenarien sorgen für Unsicherheit im Auslandsgeschäft. Das Dilemma: Jedes Unternehmen und jede Branche steht vor anderen Herausforderungen. Interessant ist jedoch ein Paradigmenwechsel bei der Beurteilung der Handelspartner: Mittelständler stufen bisher stabile Volkswirtschaften als weniger verlässlich ein. Aufstrebende Wirtschaftsmächte erhalten dafür mehr Vertrauen.

### Auswirkungen aktueller Ereignisse und Entwicklungen (1/2: politische Ereignisse)



■ negative Auswirkungen ■ positive Auswirkungen

Angaben in %, Basis: n = 2.000 befragte Unternehmen

Weitere Grafiken



### Herausforderungen sind so individuell wie die Unternehmen

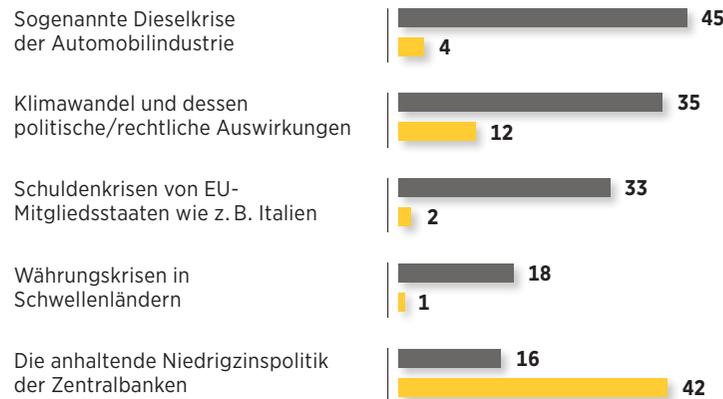
Keine Frage, die aktuelle Situation macht es allen Unternehmen schwer im Ausland. Wie sehr sie die politischen Ereignisse treffen, hängt aber stark davon ab, wie die Unternehmen aufgestellt sind, wie groß sie sind, in welcher Branche sie tätig sind und wie ihr Geschäftsmodell aussieht. Wer einen Auslandsstandort hat oder viel exportiert, fürchtet Handelskonflikte und den Brexit.

# II. Bewegte Zeiten: wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen

## Wirtschaftspolitische Unruhen verändern den internationalen Markt

2019 bestimmt die wirtschaftspolitische Bühne den Takt: Handelskonflikte, politische Alleingänge sowie Krisenszenarien sorgen für Unsicherheit im Auslandsgeschäft. Das Dilemma: Jedes Unternehmen und jede Branche steht vor anderen Herausforderungen. Interessant ist jedoch ein Paradigmenwechsel bei der Beurteilung der Handelspartner: Mittelständler stufen bisher stabile Volkswirtschaften als weniger verlässlich ein. Aufstrebende Wirtschaftsmächte erhalten dafür mehr Vertrauen.

### Auswirkungen aktueller Ereignisse und Entwicklungen (2/2: weitere Ereignisse)



■ negative Auswirkungen ■ positive Auswirkungen

Angaben in %, Basis: n = 2.000 befragte Unternehmen

Weitere Grafiken



### Internationalisierung von Krisen

In Zeiten von Globalisierung machen auch Krisen nicht vor nationalen Grenzen halt. Mittelständische Unternehmen sehen sich zunehmend mit den Auswirkungen der Dieseldematik, dem Klimawandel sowie Schulden- und Währungskrisen konfrontiert. Etwa zwei Drittel der Unternehmen in der Automobilindustrie sowie aus dem Bereich Verkehr und Logistik spüren die negativen Auswirkungen des Dieselskandals. Vom Klimawandel fühlen sich besonders Unternehmen der Ernährungs- und Genussmittelindustrie beeinträchtigt. Wenig verwunderlich: Für positive Stimmung sorgt die anhaltende Niedrigzinspolitik der Zentralbanken.

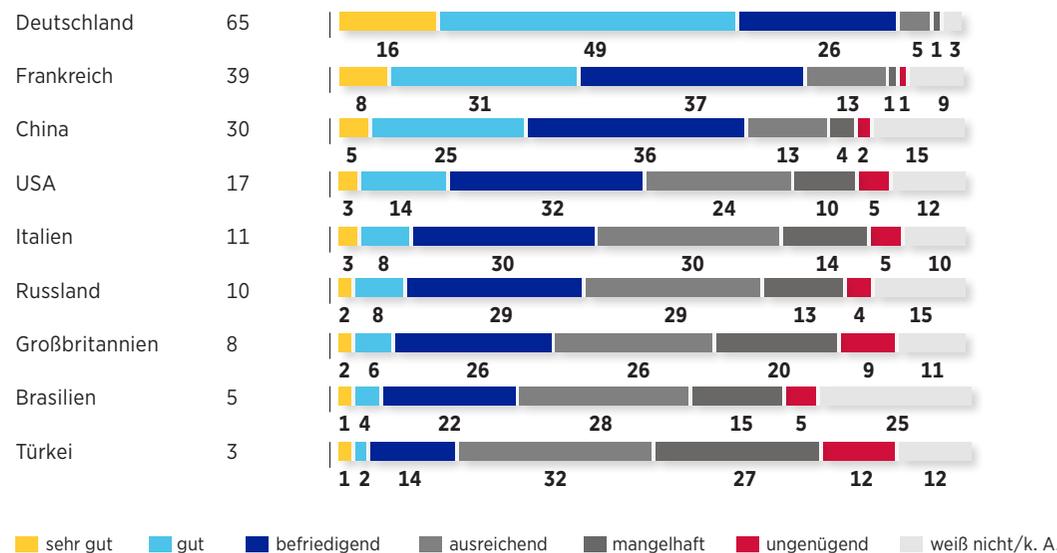
# II. Bewegte Zeiten: wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen

## Wirtschaftspolitische Unruhen verändern den internationalen Markt

2019 bestimmt die wirtschaftspolitische Bühne den Takt: Handelskonflikte, politische Alleingänge sowie Krisenszenarien sorgen für Unsicherheit im Auslandsgeschäft. Das Dilemma: Jedes Unternehmen und jede Branche steht vor anderen Herausforderungen. Interessant ist jedoch ein Paradigmenwechsel bei der Beurteilung der Handelspartner: Mittelständler stufen bisher stabile Volkswirtschaften als weniger verlässlich ein. Aufstrebende Wirtschaftsmächte erhalten dafür mehr Vertrauen.

### Bewertung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen ausgewählter Länder

**Top Box**  
(sehr gut oder gut)



Angaben in %, Basis 2019: n = 2.000 befragte Unternehmen

### Paradigmenwechsel bei den Handelspartnern

Bisher als verlässlich geltende Länder rutschen im Ranking der Handelspartner nach hinten und machen Platz für aufstrebende Volkswirtschaften. Besonders Großbritannien büßt an Vertrauen ein und gilt im deutschen Mittelstand sogar als weniger verlässlich als China und Russland. Aber: Wenn Unternehmen vor Ort sind, beurteilen sie die Lage weniger dramatisch. Dies gilt unter anderem für China und die USA (nicht in der Grafik dargestellt).

Weitere Grafiken





# Agilität zählt: Strategien der exportierenden Unternehmen



# III. Agilität zählt: Strategien der exportierenden Unternehmen

## Maßgeschneiderte Lösungen für jede Unternehmensgröße

Der Mittelstand ist wie immer agil und passt seine Auslandsstrategie an die veränderten Rahmenbedingungen an. Der kleine Mittelstand konzentriert sich auf seine Kernprodukte sowie den Binnenmarkt. Große Unternehmen setzen auf Innovation und internationale Diversifizierung. Ein Patentrezept für die Bewältigung der zunehmenden Unberechenbarkeiten im internationalen Geschäft gibt es aber nicht. Viel zu sehr hängen mögliche Lösungen davon ab, in welchen Märkten und mit welchen Produkten die Unternehmen ihre Geschäfte machen.

**Auf zu neuen Ufern:**  
Größere Unternehmen sowie exportstarke Branchen erschließen **neue Auslandsmärkte, auch in Schwellenländern.**



**Hin zu Altbewährtem:**  
Kleine Unternehmen und exportschwächere Branchen konzentrieren sich auf den **deutschen und europäischen Binnenmarkt.**

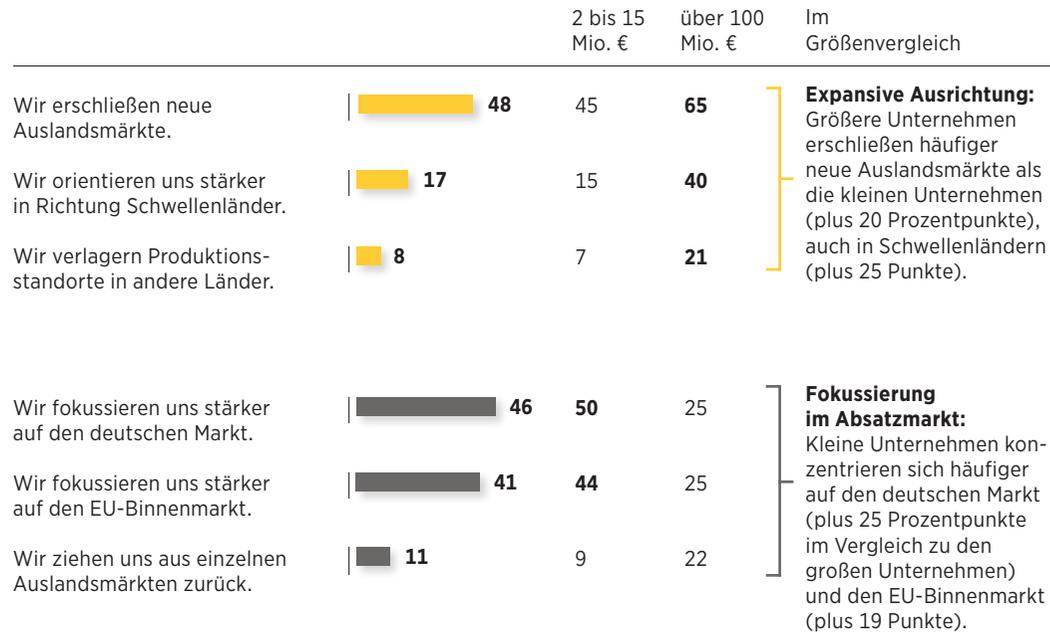


# III. Agilität zählt: Strategien der exportierenden Unternehmen

## Maßgeschneiderte Lösungen für jede Unternehmensgröße

Der Mittelstand ist wie immer agil und passt seine Auslandsstrategie an die veränderten Rahmenbedingungen an. Der kleine Mittelstand konzentriert sich auf seine Kernprodukte sowie den Binnenmarkt. Große Unternehmen setzen auf Innovation und internationale Diversifizierung. Ein Patentrezept für die Bewältigung der zunehmenden Unberechenbarkeiten im internationalen Geschäft gibt es aber nicht. Viel zu sehr hängen mögliche Lösungen davon ab, in welchen Märkten und mit welchen Produkten die Unternehmen ihre Geschäfte machen.

### Anpassungen der Auslandsaktivitäten bei exportierenden Unternehmen



Angaben in %, Basis: n = 1.033 befragte Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen im Ausland vertreiben

Weitere Grafiken



### Klare Tendenzen in der regionalen Ausrichtung

Größere Unternehmen mit einem Jahresumsatz über 100 Millionen Euro sind expansiv im Ausland unterwegs. Sie erschließen eher neue Auslandsmärkte als kleine Unternehmen und verlagern ihre Produktionsstandorte öfter. Jedes zweite Unternehmen im kleinen Mittelstand hält sich dagegen an den deutschen Binnenmarkt. Gleiches gilt für die Branchen: Exportstarke Branchen (z. B. das verarbeitende Gewerbe) diversifizieren stark regional, exportschwächere (z. B. der Handel) fokussieren mehr den Binnenmarkt.

# III. Agilität zählt: Strategien der exportierenden Unternehmen

## Maßgeschneiderte Lösungen für jede Unternehmensgröße

Der Mittelstand ist wie immer agil und passt seine Auslandsstrategie an die veränderten Rahmenbedingungen an. Der kleine Mittelstand konzentriert sich auf seine Kernprodukte sowie den Binnenmarkt. Große Unternehmen setzen auf Innovation und internationale Diversifizierung. Ein Patentrezept für die Bewältigung der zunehmenden Unberechenbarkeiten im internationalen Geschäft gibt es aber nicht. Viel zu sehr hängen mögliche Lösungen davon ab, in welchen Märkten und mit welchen Produkten die Unternehmen ihre Geschäfte machen.

### Anpassungen der Auslandsaktivitäten bei exportierenden Unternehmen

#### Neue Absatzmärkte

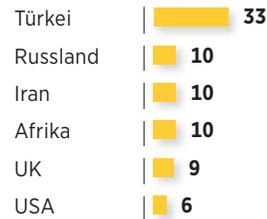
Exportierende Unternehmen, die neue **Auslandsmärkte erschließen** (n = 599), planen dies am häufigsten in folgenden Ländern (Top 6):



Angaben in %, Basis: n = 599 befragte Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen im Ausland vertreiben und neue Auslandsmärkte erschließen (wollen)

#### Rückzug aus Absatzmärkten

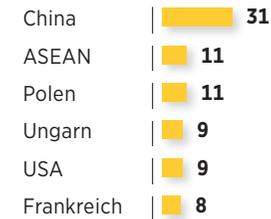
Exportierende Unternehmen, die sich aus **Auslandsmärkten zurückziehen** (n = 171), planen dies am häufigsten für folgende Länder (Top 6):



Angaben in %, Basis: n = 171 befragte Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen im Ausland vertreiben und sich aus Auslandsmärkten zurückziehen (wollen)

#### Verlagerung von Standorten

Unternehmen mit Auslandsstandort, die einen **Standort verlagern** wollen (n = 115), verlagern am häufigsten in die folgenden Länder (Top 6):



Angaben in %, Basis: n = 115 befragte Unternehmen, die (einen) Auslandsstandort(e) haben und einen Standort verlagern (wollen)

### Exporteure in Bewegung: alte Märkte, neue Märkte

Exporteure entdecken neue Märkte in Übersee wie z. B. in Indien und den USA (jeweils 14 Prozent) sowie in China (zwölf Prozent). Im kontinentalen Vergleich liegen jedoch europäische Länder mit 49 Prozent vorn. Asiatische Länder, exklusive China, folgen mit 37 Prozent. Einen Rückzug aus einem Absatzmarkt planen am häufigsten Unternehmen mit Handelsbeziehungen in die Türkei. Wollen Unternehmen ihren Standort verlagern, vertrauen 31 Prozent der Mittelständler den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in China.

Weitere Grafiken

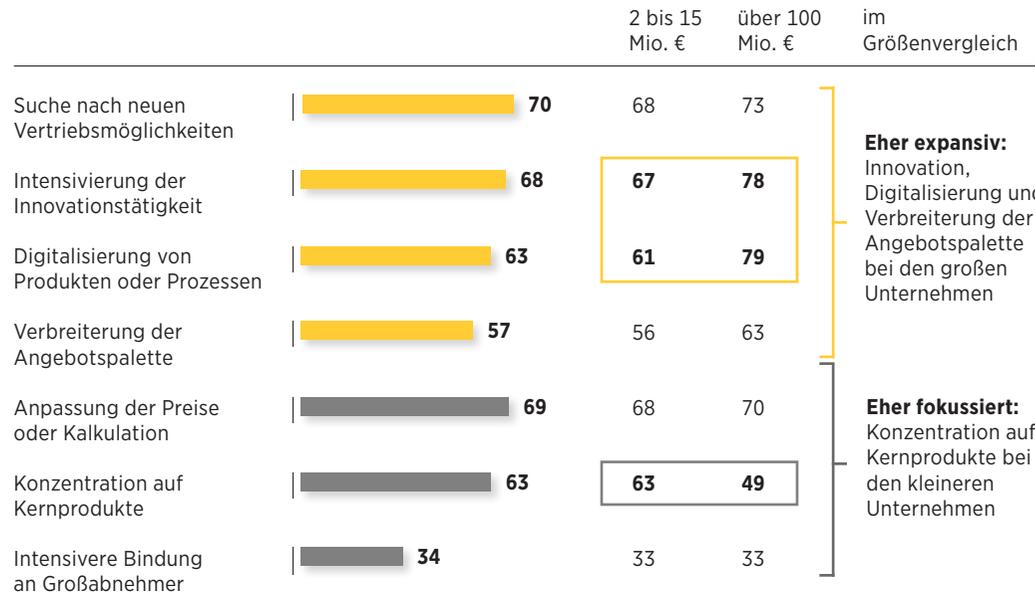


# III. Agilität zählt: Strategien der exportierenden Unternehmen

## Maßgeschneiderte Lösungen für jede Unternehmensgröße

Der Mittelstand ist wie immer agil und passt seine Auslandsstrategie an die veränderten Rahmenbedingungen an. Der kleine Mittelstand konzentriert sich auf seine Kernprodukte sowie den Binnenmarkt. Große Unternehmen setzen auf Innovation und internationale Diversifizierung. Ein Patentrezept für die Bewältigung der zunehmenden Unberechenbarkeiten im internationalen Geschäft gibt es aber nicht. Viel zu sehr hängen mögliche Lösungen davon ab, in welchen Märkten und mit welchen Produkten die Unternehmen ihre Geschäfte machen.

### Veränderungen der Geschäftsstrategie bei exportierenden Unternehmen



Angaben in %, Basis: n = 1.033 befragte Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen im Ausland vertreiben

Weitere Grafiken



### Digitalisierung und Innovation als Treiber der Internationalisierung

Große Unternehmen setzen auf andere Geschäftsstrategien als die kleinen. Der große Mittelstand geht eher expansiv vor: Mehr als drei Viertel setzen auf Digitalisierung und intensivieren ihre Innovationstätigkeit. Der kleine Mittelstand setzt auf das Bewährte: die eigenen Kernprodukte. Unabhängig von ihrer Größe versuchen immerhin 57 Prozent aller Unternehmen ihre Angebotspalette zu verbreitern.

# Überschätzte Risiken: nicht exportierende Unternehmen



# IV. Überschätzte Risiken: nicht exportierende Unternehmen

## Von Erfahrenen lernen – die Risiken managen

Unternehmen, die nicht exportieren, lassen sich häufig von „klassischen“ Risiken vom Auslandsgeschäft abhalten. Sie sehen ihr geistiges Eigentum gefährdet, befürchten Verluste durch Ausfälle bei den Kunden oder sorgen sich vor kulturellen Unterschieden. Fragt man aber international erfolgreiche Unternehmen nach den größten Herausforderungen, nennen sie bürokratische Anforderungen, politische Unberechenbarkeit sowie Preis- und Währungsschwankungen. Es zeigt sich: Wer nicht exportiert, bewertet manche operativen Probleme stärker als die Mittelständler, die tatsächlich vor Ort sind. Unternehmen, die neu ins Auslandsgeschäft einsteigen wollen, können sich daher an erfahrenen Exporteuren orientieren und von deren Erfahrungen profitieren. Weitere Unterstützung beim Risiko-Management bieten zudem Bankpartner, Handelskammern und Verbände.

**Politische Instabilität und bürokratische Anforderungen** beeinflussen vor allem stark exportierende Unternehmen.



Nicht exportierende Unternehmen fürchten beim Gang in internationale Märkte die Sicherheit ihrer **Patente** und erwarten höhere Ausfallrisiken auf Seiten ihrer Kunden.

# IV. Überschätzte Risiken: nicht exportierende Unternehmen

## Von Erfahrenen lernen – die Risiken managen

Unternehmen, die nicht exportieren, lassen sich häufig von „klassischen“ Risiken vom Auslandsgeschäft abhalten. Sie sehen ihr geistiges Eigentum gefährdet, befürchten Verluste durch Ausfälle bei den Kunden oder sorgen sich vor kulturellen Unterschieden. Fragt man aber international erfolgreiche Unternehmen nach den größten Herausforderungen, nennen sie bürokratische Anforderungen, politische Unberechenbarkeit sowie Preis- und Währungsschwankungen. Es zeigt sich: Wer nicht exportiert, bewertet manche operativen Probleme stärker als die Mittelständler, die tatsächlich vor Ort sind. Unternehmen, die neu ins Auslandsgeschäft einsteigen wollen, können sich daher an erfahrenen Exporteuren orientieren und von deren Erfahrungen profitieren. Weitere Unterstützung beim Risiko-Management bieten zudem Bankpartner, Handelskammern und Verbände.

### Probleme im internationalen Geschäft bei exportierenden Unternehmen



Angaben in %, Basis: n = 1.033 befragte Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen im Ausland vertreiben

Weitere Grafiken

1

2

### Operative vor kulturellen Herausforderungen

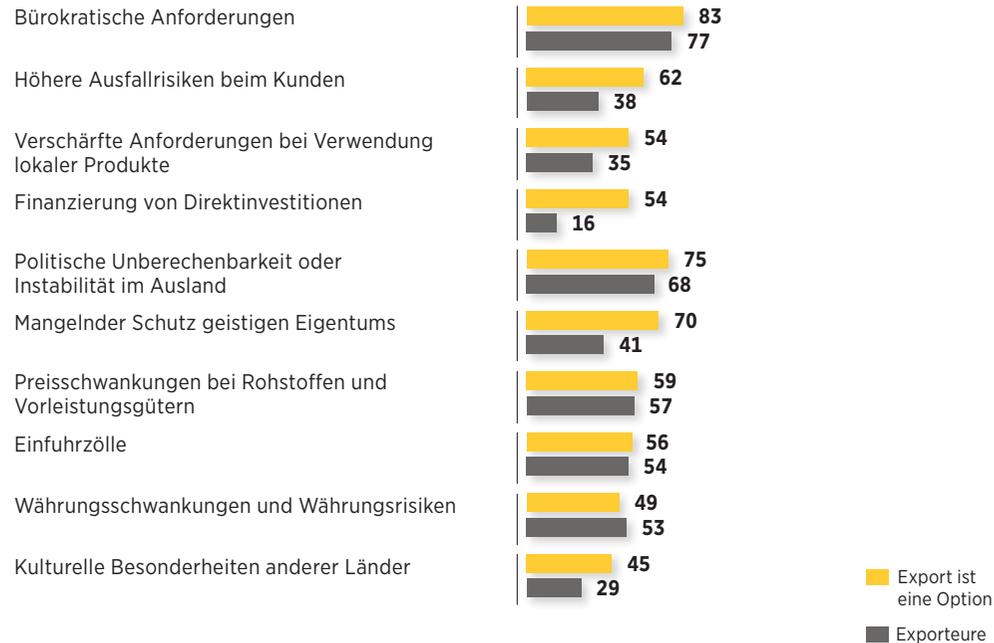
Die Rangfolge der Probleme in der internationalen Geschäftstätigkeit zeigt zweierlei. Erstens: Unternehmen haben mit der veränderten wirtschaftspolitischen Lage in vielen Ländern zu kämpfen. Zweitens: Innerhalb von Europa ist die Internationalisierung wesentlich einfacher als außerhalb. Im Branchenvergleich zeigt sich, dass Einfuhrzölle vor allem der Ernährungsindustrie und dem Maschinenbau Probleme bereiten. Von Preisschwankungen bei Rohstoffen ist vornehmlich die Ernährungs- und Genussmittelindustrie betroffen (nicht in der Grafik dargestellt).

# IV. Überschätzte Risiken: nicht exportierende Unternehmen

## Von Erfahrenen lernen – die Risiken managen

Unternehmen, die nicht exportieren, lassen sich häufig von „klassischen“ Risiken vom Auslandsgeschäft abhalten. Sie sehen ihr geistiges Eigentum gefährdet, befürchten Verluste durch Ausfälle bei den Kunden oder sorgen sich vor kulturellen Unterschieden. Fragt man aber international erfolgreiche Unternehmen nach den größten Herausforderungen, nennen sie bürokratische Anforderungen, politische Unberechenbarkeit sowie Preis- und Währungsschwankungen. Es zeigt sich: Wer nicht exportiert, bewertet manche operativen Probleme stärker als die Mittelständler, die tatsächlich vor Ort sind. Unternehmen, die neu ins Auslandsgeschäft einsteigen wollen, können sich daher an erfahrenen Exporteuren orientieren und von deren Erfahrungen profitieren. Weitere Unterstützung beim Risikomanagement bieten zudem Bankpartner, Handelskammern und Verbände.

### Erwartete Barrieren im internationalen Geschäft (Unternehmen mit ungenutztem Exportpotenzial)



Angaben in %, Basis: n = 1.033 befragte Exporteure; 135 Unternehmen, für die Export eine Option ist

Weitere Grafiken

1

2

### Unternehmen mit Exportpotenzial überschätzen Herausforderungen

Unternehmen, die nicht exportieren, fürchten besonders Ausfallrisiken auf Kundenseite, lokale Vorschriften sowie Probleme bei der Finanzierung – alles Risiken, die sich durch die richtige Unterstützung von Dritten lösen lassen. Politisch verursachte operative Probleme wie Instabilität, Preisschwankungen und Einfuhrzölle schätzen noch nicht exportierende Unternehmen dagegen ziemlich realistisch ein, wie der Vergleich mit den Exporteuren zeigt.



# Unterstützung gewünscht: Bankpartner, Politik und erfolgreiche Exporthereure



# V. Unterstützung gewünscht: Bankpartner, Politik und erfolgreiche Exporteure

## Gemeinsam stark – der Mittelstand und seine Banken

Um die Risiken des Auslandsgeschäfts erfolgreich zu managen, setzen die Mittelständler auf externe Unterstützer. Banken sind besonders bei operativen Themen gefragt: bei der Umsetzung von Vorschriften, der Risikobewertung, aber auch der Digitalisierung von Abläufen. Eine individuell auf sie zugeschnittene Beratung erwarten Unternehmen bei Geschäften mit schwierigen Ländern. Finanzinstrumente helfen dabei, Erträge zu steigern und Risiken zu senken. Auf dem internationalen Parkett ist außerdem die Politik gefragt: Sie soll sich stärker für die wirtschaftspolitischen Interessen deutscher Unternehmen einsetzen.

Mehr als nur ein Finanzpartner: Der Mittelstand erwartet von seinen Banken **operative Unterstützung und individuelle Beratung** im Auslandsgeschäft.



**Gutes Finanzmanagement** bringt höhere Erträge: Besonders zufriedene Exporteure **verbessern ihre Rentabilität** dank ihrem Bewusstsein für finanzielle Risiken.



Die Politik muss es richten: Im Wirtschaftsstreit mit den USA plädieren die meisten deutschen Unternehmen für eine **einheitliche europäische Haltung**.

# V. Unterstützung gewünscht: Bankpartner, Politik und erfolgreiche Exporteure

## Gemeinsam stark – der Mittelstand und seine Banken

Um die Risiken des Auslandsgeschäfts erfolgreich zu managen, setzen die Mittelständler auf externe Unterstützer. Banken sind besonders bei operativen Themen gefragt: bei der Umsetzung von Vorschriften, der Risikobewertung, aber auch der Digitalisierung von Abläufen. Eine individuell auf sie zugeschnittene Beratung erwarten Unternehmen bei Geschäften mit schwierigen Ländern. Finanzinstrumente helfen dabei, Erträge zu steigern und Risiken zu senken. Auf dem internationalen Parkett ist außerdem die Politik gefragt: Sie soll sich stärker für die wirtschaftspolitischen Interessen deutscher Unternehmen einsetzen.

### Optimierungsbedarf von Banken im internationalen Geschäft aus Sicht exportierender Unternehmen



Angaben in %, Basis: n = 1.033 befragte Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen im Ausland vertreiben

Weitere Grafiken



### Zentrale Themen im Banking: Vorschriften und Digitalisierung

Wie sich herausgestellt hat, kämpft der deutsche Mittelstand im Ausland oft mit operativen Herausforderungen. Die Unterstützung der Banken ist gefragt: Vor allem bei Vorschriften, der Risikobewertung und der Digitalisierung wünschen sich die Unternehmen Hilfe von ihren Finanzpartnern. Zunehmend interessant wird auch die Nutzung von Blockchain-Technologien. Mit dieser dezentralen Datenbank lassen sich zum Beispiel Schwachstellen in der Lieferkette, im Zahlungsverkehr und anderen Geschäftsprozessen automatisch entdecken. Diese Technologie wird Handelsgeschäfte künftig deutlich erleichtern.

# V. Unterstützung gewünscht: Bankpartner, Politik und erfolgreiche Exporteure

## Gemeinsam stark – der Mittelstand und seine Banken

Um die Risiken des Auslandsgeschäfts erfolgreich zu managen, setzen die Mittelständler auf externe Unterstützer. Banken sind besonders bei operativen Themen gefragt: bei der Umsetzung von Vorschriften, der Risikobewertung, aber auch der Digitalisierung von Abläufen. Eine individuell auf sie zugeschnittene Beratung erwarten Unternehmen bei Geschäften mit schwierigen Ländern. Finanzinstrumente helfen dabei, Erträge zu steigern und Risiken zu senken. Auf dem internationalen Parkett ist außerdem die Politik gefragt: Sie soll sich stärker für die wirtschaftspolitischen Interessen deutscher Unternehmen einsetzen.

### Genutzte Instrumente im Finanzmanagement

		2 bis 15 Mio. €	15 bis 100 Mio. €	über 100 Mio. €	Alle Exporteure	Besonders zufriedene Exporteure*
Absicherung von Zahlungs- und Ausfallrisiken	 <b>50</b>	48	57	67	57	60
Absicherung von Zinsrisiken	 <b>25</b>	24	28	47	29	35
Absicherung von Währungsrisiken	 <b>23</b>	20	26	50	34	40
Absicherung von Rohstoffrisiken	 <b>12</b>	11	16	26	14	14

Große Unternehmen nutzen Finanzinstrumente zur Absicherung von finanziellen Risiken häufiger als der kleine Mittelstand.

Der Vergleich mit besonders zufriedenen Exporteuren zeigt, dass die Instrumente durchaus zu einer guten Rentabilität beitragen können.

### Große Unternehmen mit höherem Risikobewusstsein

Gegen finanzielle Risiken sichert sich jeder zweite Mittelständler ab. Auffällig ist, dass kleinere Unternehmen weniger risikobewusst agieren als die großen. Exporteure, die mit ihrer Rentabilität besonders zufrieden sind, setzen auf Absicherung und heben damit den Nutzen der Instrumente hervor. Diesen scheinen viele andere Unternehmen noch zu unterschätzen.

Angaben in %, Basis: n = 2.000 befragte Unternehmen

\* Exportierende Unternehmen, die mit der **Rentabilität ihrer Auslandsgeschäfte** außerordentlich oder sehr zufrieden sind (Selbsteinschätzung lt. Frage 2), Basis: n = 182 befragte Unternehmen

Weitere Grafiken



# V. Unterstützung gewünscht: Bankpartner, Politik und erfolgreiche Exporteure

## Gemeinsam stark – der Mittelstand und seine Banken

Um die Risiken des Auslandsgeschäfts erfolgreich zu managen, setzen die Mittelständler auf externe Unterstützer. Banken sind besonders bei operativen Themen gefragt: bei der Umsetzung von Vorschriften, der Risikobewertung, aber auch der Digitalisierung von Abläufen. Eine individuell auf sie zugeschnittene Beratung erwarten Unternehmen bei Geschäften mit schwierigen Ländern. Finanzinstrumente helfen dabei, Erträge zu steigern und Risiken zu senken. Auf dem internationalen Parkett ist außerdem die Politik gefragt: Sie soll sich stärker für die wirtschaftspolitischen Interessen deutscher Unternehmen einsetzen.

### Erwartungen an die Politik, die sich intensiver einsetzen soll für:



Angaben in %, Basis: n = 2.000 befragte Unternehmen

Weitere Grafiken



### Who's first?

#### Die Politik in der Pflicht

Für den deutschen Mittelstand ist klar: Die Politik muss sich stärker für die deutschen und europäischen Interessen im internationalen Kontext einsetzen. Speziell im Wirtschaftsstreit mit den USA und bei den Folgen des Brexits erwarten die Unternehmen mehr politische Aktivität. Große Unternehmen sehen die Politik bei wirtschaftspolitischen Fragen noch stärker in der Pflicht. Sie fordern unter anderem häufiger gute Wirtschaftsbeziehungen zu China.

# VI. Untersuchungsdesign

## Repräsentativität für mittelständische Unternehmen ab 2 Millionen Euro Jahresumsatz

Im Rahmen der Untersuchung wurden Führungskräfte der ersten Ebene von 2.000 Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 2 Millionen Euro befragt. Die Größenverteilung erfolgte repräsentativ nach Umsatzsteuerstatistik.

Verfahren:  
telefonische Interviews (CATI) von ca. 20 Minuten Dauer

Befragungszeitraum:  
November 2018 bis Februar 2019

Durchführung:  
Forsa

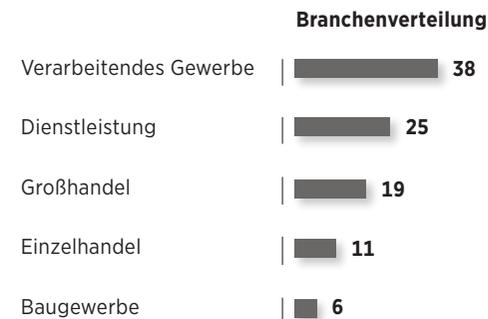
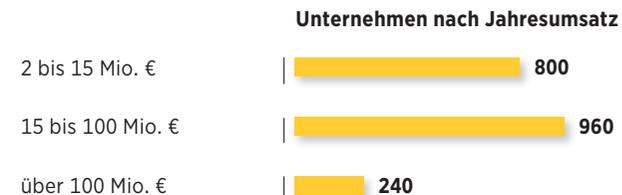
## Regionale Segmentierung

Die Unternehmerperspektiven sind auch auf Länderebene repräsentativ. Hierzu wurden einzelne Länder entsprechend gewichtet und einige Bundesländer zusammengefasst.

Die ungewichteten Fallzahlen verteilen sich wie folgt:

Länder	Unternehmen
● Baden-Württemberg	284
● Bayern	337
● Berlin und Brandenburg	100
● Hessen	150
● Niedersachsen und Bremen	202
● Nordrhein-Westfalen	422
● Rheinland-Pfalz und Saarland	115
● Sachsen	104
● Schleswig-Holstein und Hamburg	128
● Thüringen, Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern	158

## Untersuchungsdesign



Angaben in %, Basis: n = 2.000 befragte Unternehmen, 1.033 Exporteure  
Die Größenklassen sind damit einzeln auswertbar. Für Aussagen zur Gesamtstichprobe werden sie repräsentativ zur Umsatzsteuerstatistik gewichtet.

# Impressum

**Herausgeber:**

**Commerzbank AG**

Firmenkunden  
Kaiserplatz  
Frankfurt am Main  
www.firmenkunden.commerzbank.de  
Postanschrift  
60261 Frankfurt am Main

**Projektleitung:**

Alexandra Ferez  
Telefon: +49 69 136-45015  
Mobil: +49 162 1077576  
alexandra.ferenz@commerzbank.com

**Konzept und Redaktion:**

Alexandra Ferez  
Commerzbank AG

A&B One Kommunikationsagentur GmbH  
Frankfurt am Main

**Grafikdesign:**

fleischers agentur für kommunikation gmbh  
Neumühle/Schlangenbad

**Durchführung der Studie:**

forsa

**Unternehmerperspektiven auf XING**

Was eignet sich besser für die effiziente Pflege und den Ausbau geschäftlicher Kontakte als der Einsatz von Social Media? Die Unternehmerperspektiven sind deshalb auf XING.

In der Gruppe Unternehmerperspektiven haben Sie als Inhaber und Entscheider eines mittelständischen Unternehmens die Möglichkeit, in exklusiver Runde die Themen der Initiative zu vertiefen, mitzureden und Ihr Netzwerk noch weiter und fester zu knüpfen.

Als Gruppenmitglied genießen Sie den direkten Zugriff auf ergänzende Informationen rund um die Commerzbank-Initiative Unternehmerperspektiven. Nach den Veranstaltungen haben Sie die Chance, Gespräche weiterzuführen, Kontakte zu pflegen – und schon kurz nach einem Event per Link Fotos der Veranstaltung zu betrachten.

**Melden Sie sich [▶ hier](#) an.**