Fachhochschule Gelsenkirchen

Going International !

Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen im Münsterland

Studiengang
International Management
Fachhochschule Gelsenkirchen
Abteilung Bocholt
Fachbereich Wirtschaft
Sommersemester 2011

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis I

Abbildungsverzeichnis II

Abkürzungsverzeichnis III

Vorwort IV

1. Projekt 1

2. Studie 2

2.1 Aufbau des Fragebogens 2

2.2 Durchführung der Befragung 5

3. Ergebnisse der Studie 7

3.1 Anfänge/ erste Schritte 7

3.2 Gründe für Internationalisierung 8

3.3 Probleme 11

3.4 Qualifikationen/ Vorbereitungen der Mitarbeiter 13

3.5 Erfolgsstrategie 15

4. Fazit 16

5. Aus Erfolgen lernen 18

6. Länder im Fokus 20

6.1 Handelspartner im Außenhandel 20

6.2 Niederlande 21

6.3 Russland 26

6.4 Brasilien 28

6.5 China 32

Anhang VI

Literaturverzeichnis VII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die größten Handelspartner Deutschlands 2010 20
Abb. 2: Die größten Handelspartner Brasiliens 2010 29

Abkürzungsverzeichnis

AO	Abgabenordnung
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China
Bzw.	Beziehungsweise
ca.	circa
CAD	Computer-aided design
CEO	Chief Executive Officer
DNHK	deutsch-niederländische Handelskammer
EDV	elektronische Datenverarbeitung
Etc.	Et cetera
EU	Europäische Union
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
IHK	Industrie und Handelskammer
PLC	Public Limited Company
PUC	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
u.a	unter anderem
USP	Universidade de São Paulo
z. B.	zum Beispiel

Vorwort

Wir sind dreizehn Studenten im Abschlusssemester unseres Studiums im Studiengang International Management an der Fachhochschule Gelsenkirchen Abteilung Bocholt.

Der Studiengang International Management setzt sich zusammen aus zwei dreisemestrigen Studienphasen, welche konsequent international ausgerichtet sind. Die erste Studienphase dient dem Aufbau eines grundlegenden Kenntnisstands über betriebs- und volkswirtschaftliche Zusammenhänge, Methoden und Instrumente. Die darauf aufbauende zweite Studienphase findet ausschließlich in englischer Sprache statt. Hier werden gezielt die Schwerpunktfächer Marketing und Management in einem internationalen Umfeld behandelt. Das Fach Management behandelt u.a. Fragen und Aspekte der Management Basics, in strategischer und operativer Hinsicht, Project Management und betrachtet ebenso interkulturelle Gesichtspunkte. Marketing vermittelt marktorientiertes Wissen, das sich an den zukunftsweisenden Erfordernissen dieses Unternehmensbereiches ausrichtet. Dazu gehören beispielsweise Kenntnisse auf dem Gebiet International Marketing, Marketing Management und Marketing Research. Durch ein eingegliedertes Auslandssemester werden zu dem wichtige internationale Erfahrungen gesammelt.

Im Rahmen eines Abschlussprojekts konnten wir diese erworbenen Kenntnisse nun an einer praxisorientierten Studie anwenden. Unterstützt wurden wir dabei von Herrn Prof. Dr. Raymond Figura mit den Lehrgebieten Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Management, so wie von Herrn Prof. Dr. Thomas Siebe mit Lehr- und Forschungsgebieten Mikroökonomik, Wirtschaftspolitik, europäische Integration, Umweltökonomik/ Umweltmanagement, empirische Wirtschaftsforschung.

Wir möchten uns an dieser Stelle besonders bei Herrn Prof. Dr. Raymond Figura, und Herrn Prof. Dr. Thomas Siebe für die Themenstellung und fachliche Betreuung bedanken.

Ebenso danken wir Herrn Prof. Dr. Bodo Risch, stellvertretender Hauptgeschäftsführer der IHK Nord Westfalen, für die zur Verfügung gestellte Auswahl passender Unternehmen als Interviewpartner.

Weiterhin bedanken wir uns bei allen Unternehmen und Personen, die durch ihre tatkräftige Unterstützung, zur erfolgreichen Fertigstellung dieser Studie beigetragen haben.

1. Projekt

In Zeiten, in denen jeder von der Globalisierung spricht und auch immer mehr kleine und mittelständische Betriebe die internationalen Märkte für sich entdecken, wollten wir in Erfahrung bringen, wie gut die mittelständischen Betriebe im Münsterland aufgestellt sind.

Vor allem hat uns interessiert, wie sie die ersten Schritte in die Internationalisierung gegangen sind, welche Länder oder welche Formen der Internationalisierung bevorzugt werden, wie hoch der internationale Geschäftsanteil ist und welche Management-Kompetenzen benötigt werden.

Das Ziel des Projektes war es, Unternehmen, die noch nicht auf internationalen Märkten tätig sind, sei es weil sie vorher noch nicht daran gedacht oder den Schritt als zu riskant bewertet haben, ein paar Informationen und Hilfestellungen zu geben, um zu zeigen, dass mehrere Möglichkeiten und Strategien bestehen.

Mit dem Hintergrund ein aktuelles sowie qualitativ hochwertiges Ergebnis zu erhalten, haben wir uns entschlossen, ausschließlich mit primär erhobenen Daten zu arbeiten.

Das Kernstück der Erhebung stellen zehn Interviews dar, in denen wir die Geschäftsführer international erfolgreich agierender Unternehmen des Mittelstandes ausführlich zu ihren Motiven, Strategien und Erfolgen bezüglich der Internationalisierung befragt haben. Anschließend haben wir die wichtigsten Daten aus diesen Interviews destilliert, um sie miteinander vergleichen zu können.

Um zudem einen besseren Eindruck von der Grundgesamtheit zu erhalten, wurden zusätzlich 43 Unternehmen im Rahmen einer statistischen Erhebung anhand eines Fragebogens befragt. Die daraus gewonnen Daten erlauben Rückschlüsse, um die aus den Interviews gewonnen Ergebnisse vergleichen und gegebenenfalls bestätigen zu können, aber auch weitere Möglichkeiten aufzuzeigen den Schritt auf einen ausländischen Markt zu wagen.

Um den bisher unentschlossenen mittelständischen Unternehmen eine weitere nützliche Hilfestellung zu bieten, haben wir abschließend ausgewählte Länder analysiert, die einen reizvollen internationalen Markt darstellen. Wir haben uns in diesem Teil der Studie mit Markteintrittsbarrieren, Marktchancen und Risiken der politischen sowie der rechtlichen Situation beschäftigt und in einer SWOT – Analyse dargestellt.

2. Studie

2.1 Aufbau des Fragebogens

1. Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?

2. Seit wann ist Ihr Unternehmen im Ausland tätig?

3. Welcher Branche gehören Sie an?

   - Kunststoffverarbeitung
   - Holzverarbeitung
   - Elektrotechnik
   - Nahrungs- und Genussmittel
   - Eisen, Stahl und Leichtmetall
   - Textil und Bekleidung
   - Automobilbau
   - Maschinenbau
   - Chemische Industrie
   - Groß- und Einzelhandel
   - Banken / Versicherungen
   - Büromaschinen, Datenverarbeitung / EDV
   - Informations- und Kommunikationstechnologie
   - Sonstige: _____

4. Welche Rechtsform hat ihr Unternehmen?

   - Einzelunternehmung / Personengesellschaft
   - nicht börsennotierte Kapitalgesellschaft
   - börsennotierte Kapitalgesellschaft
   - Genossenschaft

5. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen weltweit beschäftigt?

6. Wie viele Mitarbeiter sind hiervon im Ausland beschäftigt?

7. Das Unternehmen ist im Ausland vertreten durch:...

   - Export
   - Licensing
   - Franchising
   - Joint-Venture
   - Overseas Branch
   - Subsidiary

8. Wie hoch ist der prozentuale Auslandsumsatz?

9. Was waren die Gründe für den Schritt ins Ausland?

   - Zugang zu Know-how
   - Erschließung eines Auslandsmarktes für eigene Produkte
   - Absatzsteigerung
   - Produktionskostensenkung
   - Lohnkostensenkung
   - Lohnnebenkostensenkung
   - Sonstige: _____

10. Welche unterstützenden Maßnahmen bieten Sie für Ihre Mitarbeiter im Rahmen des Internationalisierungsprozesses an?

    - Sprachkurse
    - Cross-Cultural Training
    - Auslandseinsätze als Personalentwicklungsmaßnahme
    - Internationale Arbeitsgruppe
    - keine
    - Sonstige: _____

11. In welchen Ländern sind Sie hauptsächlich vertreten?

12. Auf welche Art und Weise sind internationale Kontakte entstanden?

- über die IHK
- durch international gewordenen Kunden / Lieferanten
- über Bekannte
- auf Messen
- Consulting-Firmen
- Sonstige: _____

13. Welchen Problemen war ihr Unternehmen im Rahmen der Internationalisierung ausgesetzt?

- finanzielle Knappheit
- personelle Knappheit
- Know-how Knappheit
- bürokratische Hindernisse
- sprachliche Hindernisse
- Sonstige: _____

14. Wie bewertet Ihr Unternehmen den Erfolg der Internationalisierung?

- positiv
- hauptsächlich positiv
- neutral
- eher negativ
- negativ

2.2 Durchführung der Befragung

Wir suchten Unternehmen aus insgesamt 14 Städten und Dörfern aus dem Münsterland heraus, um ein breit gefächertes Spektrum mittelständiger Unternehmen zu erhalten. Hierzu nahmen wir die Internetseite www.firmendatenbank.de zur Hilfe. Bei der Suche achteten wir darauf, dass die befragten Unternehmen erstens mittelständig und zweitens international tätig sind. Bei der Auswahl der Branchen haben wir uns nach dem Zufallsprinzip gerichtet, sodass keine Branche bewusst bevorzugt wurde. Wir stellten eine Liste von insgesamt 143 Unternehmen zusammen.

Um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erhalten, sind wir strategisch vorgegangen. So haben wir zunächst allen 143 Unternehmen per E-Mail einen Link zu der Online-Befragung zugesandt. Die jeweiligen Ansprechpartner hatten die Gelegenheit, innerhalb einer Woche an der Befragung teilzunehmen und konnten sich somit die Zeit selbst einteilen. An der Online-Befragung haben insgesamt 14 Unternehmen teilgenommen. Dieses führte zunächst zu einer Rücklaufquote von 10 %.
Im Anschluss an diese Online-Befragung wurden alle Unternehmen angerufen, welche innerhalb dieser Frist nicht an der Befragung teilgenommen hatten. Hier standen uns insgesamt 29 Ansprechpartner der Unternehmen zur Verfügung und beantworteten diesen Fragebogen am Telefon.
Durch diese Vorgehensweise beläuft sich die Rücklaufquote der Befragung auf insgesamt 30 %.

Die Befragung sollte folgende zentrale Fragestellungen beantworten:

- Auf welche Art und Weise sind die Unternehmen im Ausland vertreten?
- Warum wurde der Schritt ins Ausland vorgenommen?
- Was sind die wichtigsten Auslandsmärkte?
- In welchen Ländern wird Erfolgspotenzial gesehen?
- Wie wurden die Mitarbeiter bei der Internationalisierung unterstützt?
- Welche Probleme gab es bei der Internationalisierung?
- Gibt es branchenspezifische Unterschiede?

Mithilfe dieser Befragung haben wir sehr gute statistische Daten erhalten. Um diese Daten mit mehr Leben zu füllen, führten wir persönliche Interviews mit zehn erfolgreichen Unternehmern aus dem Münsterland. Herr Prof. Dr. Bodo Risch von der IHK unterstützte uns bei der Auswahl der Unternehmen.

3. Ergebnisse der Studie

3.1 Anfänge/ erste Schritte

Die meisten der betrachteten Unternehmen gehören der Metallindustrie (Metall- & Maschinenbau) an und haben die Rechtsform GmbH. Der Großteil der interviewten Unternehmen wurde zwischen 1960-1989 gegründet, was mit den Antworten des Fragebogens übereinstimmt.
Bei der Auswertung des Zeitraums zwischen Gründung des Unternehmens und ersten Auslandsaktivitäten fällt auf, dass bei Unternehmen welche zwischen 1900 und 1989 gegründet wurden, durchschnittlich 20 Jahre liegen. Im Gegensatz dazu, gehen Unternehmen, die ab 1990 bis dato gegründet wurden, die ersten Schritte zur Internationalität fast zeitgleich mit der Gründung. Daraus kann man schließen, dass je gegenwärtiger die Unternehmensgründung, desto simultaner ist der Internationalisierungsprozess.

Oft sind in Bezug auf Internationalisierungsstrategien der Unternehmen nur marginale Unterschiede zu finden. Dies beginnt bereits bei den Anfängen bzw. ersten Schritten des Internationalisierungsprozesses. Neben den Überlegungen nach der Bedeutung auch international Fuß zu fassen, steht die Frage, wie man am besten anfängt. Keines der interviewten Unternehmen hat sich für Unterstützung durch die IHK oder Consultingfirmen entschieden, was durchaus eine wahrgenommene Option laut der Mailingumfrage war. Sowohl in den Interviews, als auch in der Umfrage, sind Messekontakte und Geschäftsbeziehungen die meist genutzten Möglichkeiten, um neue Kontakte und Beziehungen zu akquirieren. Weiterhin sind oft Geschäfte aus bereits bestehenden Beziehungen zu Geschäftspartnern entstanden. Dies war vor allem bei einem Unternehmen interessant, dessen Auslandsaktivitäten neben dem Export, indem jedes Unternehmen tätig ist, in zwei Joint-venture mündete, beide aus bestehenden, guten Geschäftsbeziehungen. Überraschend war, dass wir bei dem Fragebogen bewusst auf die Antwort „eher Zufall“ verzichtet haben, dies aber bei den Fallstudien oft genannt wurde.

Wie bereits erwähnt, sind alle der Unternehmen im Export tätig. Aber nahezu alle haben aus mehreren Gründen, die noch erläutert werden, international expandiert. Dabei wurden zwei Vorgehensweisen besonders oft genannt. So folgte dem Export oft ziemlich schnell eine eigene Vertretung, und dann, wenn sich zwei Branchen gut ergänzten, ein Joint-venture mit eigenem Produktionsstandort. Die andere Option war, nach dem Exportgeschäft ebenfalls eigene Vertretungen aufzubauen, und dann ein eigenes Tochterunternehmen, auch mit eigenen Produktionsstätten im Ausland. Die Häufigkeit von Export und Tochterunternehmen decken sich mit den Antworten des Fragebogens. Ein Zusammenhang zwischen der Branche und der Internationalisierungsform können wir hier nicht erkennen, da die untersuchten Unternehmen fast alle der gleichen Branche angehören. Und hier wurde bereits festgestellt, dass kaum Unterschiede bezüglich der Vorgehensweise zu finden sind, da die untersuchten Unternehmen ja auch erfolgreich international agieren. Einigen Anfängen folgten nach dem Export auch strategische Allianzen, Lizenzverträge oder auch Kooperationen. Die waren jedoch eher Ausnahmen, die von ein oder zwei Unternehmen genannt wurden.

Keines der befragten Unternehmen wäre heute so erfolgreich, oder vielleicht noch existenzfähig, wenn es den Internationalisierungsprozess nicht gewagt hätte.

3.2 Gründe für Internationalisierung

Durch die fortschreitende Globalisierung erhöhen sich ebenfalls die Anforderungen, die Produkte möglichst schnell für die verschiedenen Kulturen anzupassen. Auf dem heimischen Markt treten immer mehr Sättigungserscheinungen, kürzere Produktionslebenszyklen aber auch Kostenvorteile in dem ausländischen Markt auf. Dies sind nur einige Gründe warum immer mehr mittelständische Unternehmen ins Ausland expandieren.

Ein anderer Aspekt ist, dass durch die direkte Präsenz mit einem zusätzlichen Sitz im Ausland den Währungsschwankungen leichter umgangen werden kann. Vor diesem Hintergrund werden auch neue

Arbeitsplätze geschaffen bzw. alte Arbeitsplätze gesichert, da der Schritt ins Ausland für viele der interviewten Unternehmen einen lebensnotwendigen Schritt darstellte.

Den mittelständischen Unternehmen werden einige Chancen geboten, um leichter im Ausland tätig zu sein, unter anderem auch durch die Öffnung der ost- und zentraleuropäischen Märkte. Vorab muss jedoch noch hinzugefügt werden, dass keine Form der Auslandsmarkterschließung existiert, die uneingeschränkt und situationsübergreifend für sämtliche mittelständische Unternehmen bezeichnet werden könnte, die Gründe sind vielfach ähnlich jedoch hat jedes Unternehmen seine ganz besonderen Präferenzen. Vielmehr sind die Gründe auch von den unterschiedlichen Märkten abhängig. So gilt, dass in Ländern wie China, Indien und Marokko günstig produziert werden kann und somit Kostensenkungsaspekte vorliegen. China hingegen besitzt weitere strategische Gründe: Kundennähe, Präsenz und Patente. Die Kostenvorteile werden durch Produktionsverlagerungen in kostengünstigere Länder realisiert, oftmals liegt dies an einem geringen Lohnniveau. Somit werden arbeitsintensive Arbeitsschritte vermehrt im Ausland durchgeführt und kapitalintensive Prozesse im Inland. Ein weiteres typisches Beispiel ist der Standort Polen, wo die Lohnkosten um ein Vielfaches geringer sind als in Deutschland, obwohl Polen oder allgemein Osteuropa nicht mehr zu den „low-cost“ Ländern zählt. Diese Gründe hängen ganz spezifisch von der konkreten Situation des markterschließenden Unternehmens und dem ausgesuchten Zielmarkt ab. Deswegen können die Unternehmen aus schon bestehenden internationalen Beziehungen lernen und diese Erfahrungen auf andere Absatzmärkte anwenden, sodass z.B. der nordafrikanische Raum für mittelständische Unternehmen schon in naher Zukunft eine weitere Chance der Internationalisierung birgt. Dort wird ebenfalls französisch gesprochen, was von Vorteil sein kann, wenn bereits französisch sprechende Mitarbeiter im Unternehmen vorhanden sind. Nicht nur durch interne Erfahrungen, auch durch externe Einwirkungen, speziell im afrikanischen Raum, minimiert sich das Risiko für Probleme. Bisher fehlte es dort an Dynamik und auch bestehende Transaktionskosten stellten Hindernisse für viele Unternehmen in dieser Region dar. Heutzutage spielt

die geografische Distanz eine geringere Rolle, denn die Wirtschaftssysteme sind sehr stark miteinander verknüpft. Deswegen sind sogar einige mittelständische Unternehmen auf allen Kontinenten tätig, und sei es lediglich mit Exportgeschäften.

„An jedem beliebigen Ort auf der Welt kann alles verkauft werden“, so lautet vereinfacht die These des US-Ökonomen Lester Thurow. Dadurch fällt es den mittelständischen Unternehmen leichter im Ausland tätig zu sein. Diese These lässt sich durch unsere durchgeführte Studie ebenfalls weitgehend bestätigen, allerdings ist die Tendenz in einigen Regionen größer als in Anderen. Die USA liegen vorne bei absatzspezifischen Gründen, um dort tätig zu sein, zudem sind Markteintrittsbarrieren vorhanden. In diesem Fall sind u.a die Mitarbeiterakquise und Kulturunterschiede gemeint. In anderen Ländern kann jedoch auch Korruption eine Markteintrittsbarriere darstellen welche in den USA eine geringe Rolle spielt. Vor allem Know-how-bezogene, finanz- und managementbezogene Ressourcen sind in den USA vorhanden. Durch die Regulierung der Handelshemmnisse und die Deregulierung der Märkte kann der wachsende Kostendruck auf den nationalen Märkten umgangen werden. Internationale Konzentrationsprozesse und Kooperationen können somit vorangetrieben werden. Außerdem kann dem Kunden ein kundenspezifisches Produkt angeboten werden, welches in der heutigen Zeit immer mehr an Bedeutung gewinnt. Die Massenproduktion nimmt immer mehr ab und die kleinen, detaillierten Arbeitsschritte, für ein kundenzugeschnittenes Produkt, nimmt immer mehr zu. Dies liegt nicht nur an den besonderen Kundenwünschen, sondern auch an den zunehmenden Wettbewerbern am Markt, welche den Internationalisierungsprozess vorantreiben.

Die heutigen Kommunikationstechnologien erleichtern den Internationalisierungsvorgang erheblich, sodass Direktverkäufe ins Ausland wesentlich unproblematischer vonstatten gehen als noch vor einigen Jahren. Nicht nur der Grund zur Erreichung der Kundennähe sondern auch die Nähe des Auslandes spielt eine Rolle bei der Auswahl potenzieller Länder zur Schaffung einer Niederlassung. Hier sind ganz deutlich die Niederlande zu nennen, da die geografische Distanz der Niederlande zum Westmünsterland relativ gering ist, und sich dadurch

geringere logistische Kosten ergeben. Als schon vorhandenes Internationalisierungsland wurde Frankreich sehr häufig genannt, Großbritannien und Russland waren ebenfalls oft vertreten.

Die oben dargestellten Gründe stellen eine Notwendigkeit für die Internationalisierung dar. Auslandsmärkte müssen ausgebaut werden, und darüber hinaus muss und darf den global tätigen Unternehmen nicht der Markt frei überlassen werden. Es gilt aus Erfahrungen zu lernen und dies auf andere Länder strategisch erfolgreich anzuwenden. Außerdem können die etablierten Produkte nicht nur für den Heimatmarkt bereitgestellt, sondern auch entsprechend kundenspezifisch im Ausland produziert bzw. abgesetzt werden.

Vor diesem Hintergrund gilt es sich den Problemen zu stellen und die Risiken abzuwägen, um die Chancen auszubauen.

3.3 Probleme

Bei den Mailing- und Telefonumfragen wurden bürokratische Schwierigkeiten oft als häufigste Probleme während des Internationalisierungsprozesses genannt. Die Fallstudien können dies zwar bestätigen, waren jedoch mit anderen, schwerwiegenderen Problemen konfrontiert.

Beispielsweise ist es sehr schwierig, Mitarbeiter zu finden, die bereit sind, für einige Monate oder Jahre ins Ausland zu ziehen, um dort die neue Firma mit aufzubauen. Kurze Geschäftsreisen, insbesondere in die sogenannten Metropolen wie New York, bzw. allgemein die USA, Paris oder Hongkong, reizen viele. Ein langer Aufenthalt in einem unbekannten, zudem nicht den gewohnten Standards entsprechenden Land, stellt die Unternehmen vor die große Herausforderung, geeignete Mitarbeiter zu finden. Ein weiteres Problem sind sprachliche Barrieren. Lediglich Englisch als Fremdsprache reicht oft nicht aus, da man nicht in jedem Land qualifizierte, englisch sprechende Ansprechpartner findet. Dieses Problem findet sich nicht nur in Ländern wie China oder Indonesien, sondern auch in Frankreich. Obwohl die Grundgesamtheit gut ausgebildet ist, ist es nötig, französisch sprechende Mitarbeiter zu beschäftigen, die Kontakte in Frankreich herstellen und pflegen können.

Ein weitere Herausforderung resultiert aus der oftmals fehlenden Infrastruktur. So kommt es zu Zeitverzögerungen und Verspätungen, was wiederum mit Kosten verbunden ist. Logistische Planungen helfen hier nicht weiter, weil die Grundvoraussetzungen fehlen. Weitere Probleme stellen die religiösen Unterschiede dar, wenn sich christliche Wertvorstellungen von dem potenziellen neuen Auslandsmarkt stark unterscheiden. Unterschiedliche Feiertage, zu denen nicht gearbeitet werden soll, wie Weihnachten oder Ostern, haben beispielsweise in moslimisch geprägten Ländern keinerlei Bedeutung. Dafür kann dort während des Fastenmonats Ramadan nur mit Einschränkungen gearbeitet werden. Und auch das fünfmal tägliche Beten führt zu Verzögerungen, die man im Heimatland nicht gewohnt ist. Kulturelle Unterschiede sollten daher nicht unterschätzt werden. Man kann sich theoretisch auf fast alles vorbereiten, die Realität sieht trotzdem anders aus. Während in Europa ein weitgehend gleichberechtigtes Miteinander von Mann und Frau herrscht, und man auch befreundet miteinander ausgehen kann, wird das woanders leicht zum Problem, wenn keine ehelichen Absichten dahinter stehen.

Schlecht ausgebildete, potenzielle Mitarbeiter sind ein weiteres Problem. Bei den Ausbildungsstandards sind große Unterschiede festzustellen, sodass es dauern kann, bis ein reibungsloser Arbeitsablauf gewährleistet werden kann. Um dem vorzubeugen, ist es ratsam, sich möglichst früh mit diesem Problem auseinander zu setzten.

Korruption ist neben den bürokratischen Hindernissen ein weiterer, oft unerwarteter Kostenfaktor, der in manchen Ländern vorherrscht, und dem man nicht entgehen kann.

Kunden nehmen den neuen Standort oft nicht sofort an, obwohl es vor der Gründung ausdrücklich gewünscht wurde. Man bleibt bei bewährten Geschäftsabläufen, auch wenn sich außer dem Standort nichts geändert hat. Es dauert, bis sich Neuerungen durchsetzten. Ein Bespiel hierfür ist ein Unternehmen, das in Russland mit Lizenzverträgen arbeitete, und nach einem längeren Erfahrungszeitraum eine eigene Filiale eröffnen wollte. Dann blieben die Kunden aus, obwohl sich an den Produkten selbst nichts geändert hatte. So musste die Filiale schlussendlich geschlossen werden, und es wurde erneut mit Lizenzverträgen gearbeitet.

Das Hauptproblem, auf dem auch viele der genannten Probleme beruhen, ist der Kostenfaktor. Man kann nicht im Ausland aktiv werden, ohne eine solide, finanzielle Basis. Zeitverzögerungen sei es aufgrund von bürokratischen Hindernissen, kulturellen/religiösen Unterschieden, fehlender Infrastruktur kosten Geld. Man kann nicht von Anfang an einen reibungslose Ablauf erwarten, und somit auch nicht die erhofften Kosteneinsparungen. Dies ist ein Prozess, der dauert, und sollte nicht unterschätzt werden. Das Schlagwort hier ist „Geduld“.

3.4 Qualifikationen/ Vorbereitungen der Mitarbeiter

Um die Möglichkeit zu schaffen im Ausland tätig zu werden, ist es von essenzieller Bedeutung die Mitarbeiter nach spezifischen Qualifikationen auszusuchen. Diese lassen sich in fachliche und soziale Kompetenzen einteilen. Die bedeutsamsten fachlichen Kompetenzen sind die berufliche Ausbildung, die Sprachkenntnisse und schon vorhandene Auslandserfahrung. Zu den sozialen Kompetenzen gehören Flexibilität, Eigenverantwortung, Teamfähigkeit und Selbstständigkeit.

Im ersten Schritt ist es somit wichtig geeignete Mitarbeiter zu finden, die es möglich machen, im Ausland erfolgreich zu werden. Geeignetes Personal wird vorrangig erst im eigenen Unternehmen gesucht und dann erst wird auf externe Personalsuche zurückgegriffen. Um Mitarbeiter im Ausland zu beschäftigen, ist es wichtig, dass diese die nötigen Qualifikationen mitbringen, sowohl fachlich wie auch sozial. Oft werden neue Stellen geschaffen, wenn Unternehmen sich international orientieren. Dazu gehören nicht nur die Stellen der entsendeten bzw. im Ausland beschäftigten Personen sondern auch Stellen im Heimatland, welche die Mitarbeiter im Ausland betreuen und somit ein back office bilden. Zudem ist es ratsam, dass in den einzelnen Ländern Personal beschäftigt wird, das für die psychologische Betreuung der Mitarbeiter zuständig ist. Dieses Personal versucht nicht nur dafür zu sorgen, den Entsendeten die Umstellung im allgemeinen zu vereinfachen, sondern versuchen auch zwischen den einheimischen und entsendeten Arbeitnehmern zu vermitteln.

Um Mitarbeiter im Ausland effizient einsetzen zu können, setzen viele Unternehmen auf eine gute Vorbereitung. Die Mitarbeiter, die von Deutschland aus entsendet werden, besuchen schon im Vorfeld Lehrgänge in ihrem späteren Einsatzland. Hier geht es auch schon darum sich Marktkenntnisse anzueignen. Aber auch in Deutschland werden die Mitarbeiter schon geschult. Hier wird ihnen das im Land übliche Verhalten beigebracht, die Landeskultur näher gebracht und sie besuchen Sprachkurse um die Landessprache zu erlernen, aufzufrischen oder um sich fachspezifisches Vokabular anzueignen.

Für manche Unternehmen, die einheimisches Personal beschäftigen, ist es wichtig, dass dieses auch schon mal im deutschen Betrieb gearbeitet hat, um zu verstehen, was von ihnen verlangt wird. So lernen diese Mitarbeiter sich an das deutsche Arbeitsverhalten anzupassen. Wieder andere setzen auf einfachere Maßnahmen wie interne Vertriebstraining, IHK-Kurse oder auch ganz einfach auf Bücher von Fachleuten.

Es gibt aber auch Unternehmen, die keine besonderen Anforderungen an die ins Ausland entsendeten Personen haben, da viele Arbeitsschritte manuell im Ausland durchgeführt werden. Andere Unternehmen halten es beispielsweise für nicht notwendig die Mitarbeiter auf den Auslandseinsatz vorzubereiten. Sie setzen auf die Strategie Learning by Doing.

Anhand der Ergebnisse der Umfrage kann man erkennen, dass die Unternehmen mit Abstand am häufigsten Sprachkurse anbieten. Hier ist auffällig, dass die Unternehmen diese anbieten, obwohl diese teilweise keine Mitarbeiter im Ausland beschäftigt haben. Dies ist ein signifikantes Merkmal für die Internationalisierung. Der Punkt, der am zweit Häufigsten genannt wurde, ist, dass keine Maßnahmen getroffen werden. Hierbei handelt es sich aber ausschließlich um Unternehmen, die zum einen keine Mitarbeiter im Ausland beschäftigt haben und zum anderen auch in Deutschland durchschnittlich nur 40 Personen beschäftigt. Auslandseinsätze dagegen werden häufig angeboten, wenn das Unternehmen Mitarbeiter im Ausland beschäftigt. Cross Culture Trainings und internationale Arbeitsgruppen werden von etwa 7% der Unternehmen genutzt. Es ist eine leichte Tendenz zu erkennen, dass Unternehmen mit einem prozentual größeren Anteil an Mitarbeitern im Ausland auch mehr Personalentwicklungsmaßnahmen anbieten.

Wenn man nun die Ergebnisse der Interviews mit den Ergebnissen der Umfrage vergleicht, kann man feststellen, dass die Interviews sich mit den Ergebnissen der Umfrage decken. Unternehmen handeln aber sehr individuell, abhängig von persönlichen Erfahrungen und Kontakten.

3.5 Erfolgsstrategie

Die Gesprächspartner gaben in den Interviews wertvolle Ratschläge, welche Voraussetzungen für eine Internationalisierung erfolgreich sein können. So ist es wichtig, dass das Unternehmen erst dann ins Ausland geht, wenn es finanziell keine Schwierigkeiten hat. Denn das eigentlich geplante Startkapital sollte man mindestens vervierfachen. Auch wurde oft erwähnt, dass man als Unternehmer viel Geduld benötigt, z. B. wenn bei den ausländischen Mitarbeitern noch Erklärungsbedarf gegeben ist. Viele Unternehmen lösen dieses Problem, indem sie Beziehungen zu ausländischen Universitäten pflegen und gezielt nach potenziellen Mitarbeitern suchen. Die Absolventen werden für einige Jahre in Deutschland ausgebildet, um im Anschluss in dem jeweiligen Herkunftsland zu arbeiten.

Bevor der Schritt ins Ausland starten kann, ist es sehr wichtig, dass man sich Wissen über die Kultur aneignet und die jeweilige Landessprache sprechen und verstehen kann. Des Weiteren sollte man Marktkenntnisse haben und prüfen, ob es überhaupt eine Nachfrage zu dem Produkt gibt. Wenn einmal eine Strategie der Internationalisierung erfolgreich umgesetzt wurde, so kann man aus dem Gelernten nach und nach weitere ausländische Märkte erobern.

Ein nächster sehr wichtiger Erfolgsfaktor ist, dass die Mitarbeiter der Unternehmung qualifiziert und motiviert sind. Hierdurch kann die Internationalisierung erfolgreicher und schneller verlaufen. Ein Unternehmer sagte, dass man an sich selbst glauben soll und sich nicht von Beratern abschrecken und entmutigen lassen sollte. Zudem ist es ratsam mutig zu sein, aber nicht übermütig zu werden. So sollte man genügend Respekt vor dem Fremden und Unbekannten haben.

4. Fazit

Die Bedeutung der Internationalisierung ist auch für mittelständische Unternehmen essenziell. Viele unserer befragten Unternehmen würden ohne diesen risikoreichen, finanziell schwerwiegenden Schritt nicht mehr existieren. Und auch für die Zukunft spielt die Internationalisierung weiterhin eine tragende Rolle in der Wirtschaft. Ins Ausland zu gehen, um Kosten zu sparen, ist ein Trugschluss. Nur ein finanziell stabiles Unternehmen ist dazu in der Lage. Internationale Wege zu gehen ist kostenintensiv, und egal wie hoch man diesen Schritt beziffert, sollte man den Betrag mindestens noch verdreifachen. Viele unvorhergesehene Dinge sind dieser Anmerkung zuzuschreiben. Man denkt, das Deutschland ein bürokratisches Land sei, doch die bürokratischen Hürden sind im Ausland nicht geringer. Es ist vielmehr so, das man dort nun mal ausländisch ist, und nicht viel über die gängigen Abläufe weiß, was sehr zeitintensiv sein kann. Geduld ist das Stichwort, was einen in jeder Hinsicht bei der Internationalisierungsstrategie begleiten sollte. Geduld mit den einheimischen Mitarbeitern, die eventuell nicht so ausgebildet sind, wie man es daheim gewohnt ist. Ebenso mit deutschen Mitarbeitern, die die ausländische Firma mit aufbauen sollen, bzw. dort mitarbeiten sollen, weil der Kulturschock so groß ist, weil man niemanden kennt, weil alles fremd ist. Dies sind Punkte, die man theoretisch klären kann, in der Praxis allerdings anders aussehen können. Fehlende Infrastrukturen und andere Lebensstandards sehen in der Theorie anders aus, als wenn man tatsächlich vor Ort ist und dort einige Zeit leben soll. Es ist sehr wichtig, in gut ausgebildete Mitarbeiter zu investieren. Dies ist zwar sehr kostenintensiv, zahlt sich aber auf lange Sicht aus. Ein guter Ansatzpunkt wäre hier, mit heimischen Hochschulen und deren ausländischen Partnerhochschulen zusammenzuarbeiten. So knüpft man bereits erste Kontakte mit späteren, potenziellen Mitarbeitern. Bei Mitarbeitern mit vielen verschiedenen Kulturen, sollte man sich überlegen, ob nicht eine zusätzliche Stelle beim Personal geschaffen werden sollte. Dies könnte ein Sozialarbeiter oder ein Psychologe sein, der hilft, die Balance in dem Unternehmen zu wahren und für ein gutes Miteinander sorgt. Auch das ist kostenintensiv - deshalb der Hinweis auf die Verdreifachung des veranschlagten Budgets, kann aber helfen, Mitarbeiter zu motivieren sich auf

ein internationales Umfeld einzulassen und schwere Fehler zu vermeiden. Kulturelle und religiöse Unterschiede sollten nicht unterschätze werden. Export sollte der erste Schritt sein, international tätig zu werden. Dem sollte eine eigene Vertretung im Ausland folgen und dann, je nach finanzieller und strategischer Zielverfolgung, ein Joint-venture oder ein Tochterunternehmen. Gerade führende, heimische Nischenprodukte sind eine gute Chance, auch im Ausland erfolgreich zu sein. Den Risiken stehen viele Vorteile gegenüber, sonst würde kein Unternehmen den risikoreichen Schritt ins Ausland zu gehen, wagen. Arbeitsintensive Schritte können im Ausland auf Grund der geringeren Lohn/Lohnnebenkosten und geringeren Energiekosten verwirklicht werden. Absatzmärkte werden erschlossen und die geografische Erreichbarkeit des Unternehmens ausgeweitet. Während wichtige Handelspartner wie die Niederlande oder Frankreich ein wichtiger Partner für Deutschland generell, aber auch für das Münsterland bleiben, gehören diese wegen des gemeinsamen Binnenmarktes nicht wirklich zum Ausland. Potenziell interessante Länder sind neben Indien sicherlich Russland und Brasilien. Wichtige Grundvoraussetzungen wie politische- und wirtschaftliche Stabilität werden mehr und mehr ausgebaut. Beide Länder sind zwar reich an Rohstoffen, haben aber große Nachfrage nach Maschinen-und Anlagegütern, was eine Chance für heimische Unternehmen des Münsterlandes sein kann.

5. Aus Erfolgen lernen

Best practice Vergleich mit Großunternehmen

Ein ehemals mittelständisches Unternehmen aus dem Münsterland, das jetzt nach einer Fusion im Jahr 2009 zu einer ausländischen Unternehmensgruppe gehört, wurde ebenfalls genauer untersucht, um weitere mögliche Erfolgsstrategien zu erörtern. Die Informationen dieses Interviews decken sich weitgehend mit den Informationen aus den anderen Fallstudien. Die Gründung war 1963 (wie der Großteil der befragten Unternehmen) und war ca. 26 Jahre nach der Gründung in mehr als 30 Ländern vertreten. Das genaue Datum ist uns zwar nicht bekannt, aber es ist anzunehmen, dass sich auch hier, ebenso wie bei den anderen Fallstudien, Parallelen zur Auswertung des Fragebogens ziehen lassen. Nämlich der Durchschnitt von ca. 20 Jahren zwischen Gründung des Unternehmens und ersten Internationalisierungsschritten. Dem Export folgten Handelsvertretungen, dann Tochtergesellschaften, darauf folgten Handelsgesellschaften und schließlich eigene Produktionsstätten. Kontakte, die man schon während des Exportgeschäfts gesammelt hatte, wurde für den Ausbau weiterer wichtigen Kontakte genutzt. Ein Unterschied, der sich von den anderen Fallstudien unterscheidet, ist, dass hier entweder neue Firmen im Ausland gegründet wurde (nichts neues) oder aber der Kauf eines "leeren" Mantels. "Leere" Mäntel oder Mantelgesellschaften sind "gebrauchte" Gesellschaften in der Rechtsform der GmbH oder AG, deren Kapital durch Verluste verbraucht ist. Diese Internationalisierungsstrategie wurde weder von den Unternehmen der Fragebogenauswertung genannt, noch von den Unternehmen der Fallstudien. Die Gründe für die Internationalisierung waren neben der Erschließung des Auslandsmarktes für eigene Produkte, Absatzsteigerung, Kostensenkung, Steigerung der Präsenz zugunsten der Kundennähe und die geografische und kommunikative Erreichbarkeit des Unternehmens. Ebenfalls vergleichbar zu den anderen Ergebnissen der Studie ist die Tatsache, das Führungspersonal im Heimatland des Unternehmens ausgebildet wird, um sich nötiges Know-how anzueignen. So werden die Unternehmenswerte verinnerlicht und man kann sich auf eine Fortführung der Unternehmensrichtlinien im ausländischen Betrieb verlassen. Allerdings ist das eine gängige Vorgehensweise bei

anderen Unternehmen und hat sich ebenfalls bewährt. Bis zur Fusion kann man also kaum Unterschiede zu den anderen Unternehmen unserer Fallstudien erkennen. Nach der Fusion ist natürlich der Umsatz und die Mitarbeiterzahl enorm gestiegen. Da der Mutterkonzern ein englischsprachiges Unternehmen ist, wird Englisch als Fremdsprache vorausgesetzt. Bei der Fusion wurden mehrere Niederlassungen geschlossen, aber das Auslandstätigkeiten oft mit Stellenabbau in Verbindung tritt, war auch bei den mittelständischen Unternehmen der Fall. Oft natürlich in kleinerem Ausmaß. Abschließend kann man sagen, dass dieses Unternehmen durchaus als Vorbild gesehen werden kann. Es wurde zwar nichts besser gemacht, als von den anderen untersuchten Unternehmen, aber auch nichts schlechter. Alle unserer befragten Unternehmen sind sehr erfolgreich, sowohl im Inland, als auch im Ausland. Die Internationalisierungsstrategien waren essenzielle Entscheidungen, die alle Unternehmen geprägt haben, und dazu beigetragen haben, weiterhin erfolgreich am Markt agieren zu können. Ohne diese Schritte wäre es fraglich, ob die Unternehmen heute zu den führenden in Ihren jeweiligen Bereichen zählen würden. Eine Fusion ist ein weiterer möglicher Schritt, der erfolgreichen, international tätigen Unternehmen des Münsterlandes offen stehen kann. Dieses Unternehmen war lange als mittelständisches eigenes Unternehmen international sehr erfolgreich, und gehört nun zu einem Großunternehmen, das international erfolgreich tätig ist.

6. Länder im Fokus

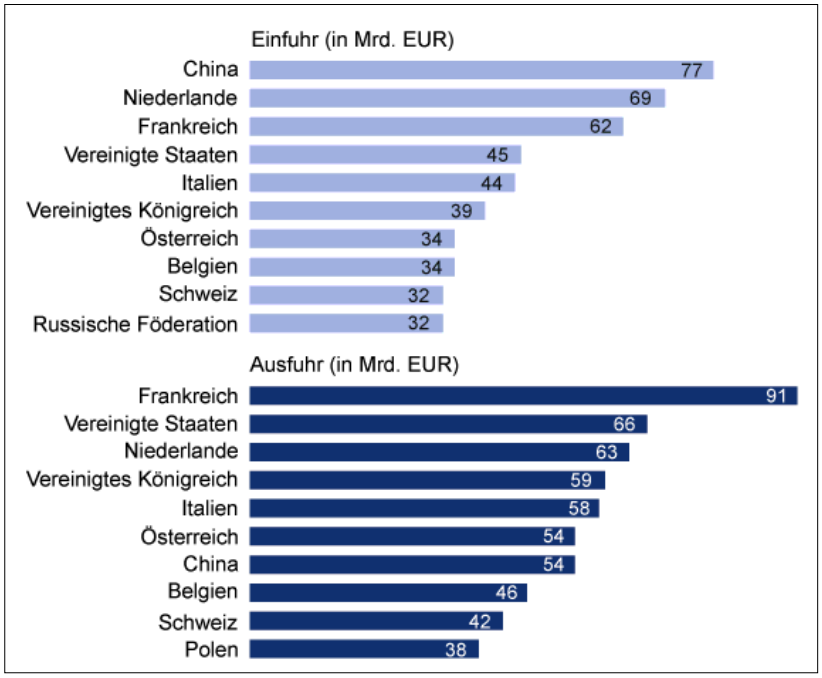
6.1 Handelspartner im Außenhandel

Das Statistische Bundesamt hat eine Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland (mit Umsatz und Saldo) aufgelistet. Die Daten sind am 10. April 2011 erschienen.

Deutschland importierte 2010 Waren im gesamt Wert von 806 164,1 Millionen Euro. China ist der größte Importpartner mit ca. 77 Mrd. Euro, gefolgt von den Niederlanden mit ca. 69. Mrd. Euro. Russland ist an 10. Stelle mit ca. 32 Mrd. Euro.

Im Jahre 2010 exportierte Deutschland Waren von insgesamt 959 497,4 Millionen Euro. Deutschlands drittgrößter Exportpartner sind die Niederlande mit ca. 63 Mrd. Euro. China liegt mit ca. 54 Mrd. Euro an siebter Stelle und Russland ist der 13. größte Handelspartner mit ca. 27 Mrd. Euro.[1]

Abb. 1: Die größten Handelspartner Deutschlands 2010



Quelle:http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Grafiken/Aussenhandel/Diagramme/Handelspartner,templateId=renderPrint.psm

[1] http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Aussenhandel/Handelspartner/Tabellen/Content100/RangfolgeHandelspartner,property=file.pdf (23.04.2011)

Diese Statistik repräsentiert die Reihenfolge der größten Handelspartner Deutschlands. Aus unseren Umfragen können wir schließen, dass die größten Handelspartner Deutschlands auch die größten Handelspartner des Münsterlandes, sind und dass es hier kaum Unterschiede gibt. Lediglich Brasilen, was als ein potenzieller Handelspartner gesehen wird, liegt weit hinten in der Statistik.

6.2 Niederlande

Fläche:	41.848 km²
Bevölkerung:	16,6 Mio. (2010)
Währung:	Euro
Wirtschaftsleistung (BIP):	EUR 590 Mrd. (2010)
Wirtschaftswachstum:	+1,75% (Prognose April 2011)
Inflationsrate:	1,8% (Dez. 2010)
Exporte:	EUR 370 Mrd. (+ 19,8% zum Vorjahr)
Importe:	EUR 332 Mrd. (+ 21,2% zum Vorjahr)[2]

Wir haben uns entschieden, uns auf vier Länder zu spezialisieren. Eins der vier Länder sollte Mitglied der EU, und ein sehr starker Handelspartner des Münsterlandes sein. Aufgrund der ausgewerteten Umfragen haben wir uns entschieden, nähere Informationen zu den Niederlanden herauszufinden. Die Niederlande wurden 44 Mal von den befragten Unternehmen genannt, eins der drei wichtigsten Auslandsmärkte innerhalb Europas zu sein. Jedoch hat nur ein Unternehmen, was noch nicht in den Niederlanden aktiv ist, angegeben, die Niederlande als ein erfolgspotenzielles Land zu sehen. Anhand einer SWOT-Analyse wollen wir Unternehmen die Stärken und Chancen aber auch die Schwächen und Risiken von den Niederlanden aufführen.

Die Niederlande befinden sich in einer strategisch günstigen Lage zum Münsterland. Sie liegen zentral in Europa und grenzen im Osten an

[2] http://wko.at/awo/publikation/laenderprofil/lp_NL.pdf (28.04.2010)

Deutschland, direkt an das Münsterland. Die Grenznähe bietet einen erheblichen Vorteil für die Unternehmen des Münsterlandes, denn die Niederlande besitzen eine hervorragende Logistik und gelten als logistische Drehscheibe für den europäischen und globalen Warenverkehr. Dies haben die Niederlande ihrer leistungsfähigen Infrastruktur zu verdanken. Die großen Häfen Rotterdam (Güterumschlag 2010: 430 Mio. Tonnen) und Amsterdam (Güterumschlag 2010: 73 Mio. Tonnen) sind Knotenpunkte des Schiffverkehrs, und in den Niederlanden befindet sich der viergrößte Flughafen Europas (Schiphol mit Frachtaufkommen 2009: 1,3 Mio. Tonnen)[3]. Des Weiteren befinden sich große wichtige Städte in den Niederlanden, wie Amsterdam, Rotterdam, Den Haag und Utrecht. Dort wird ca. die Hälfte des gesamten niederländischen BIP erwirtschaftet. Die Region um alle vier Städte wird mit „Randstad“ bezeichnet und bildet den Motor der niederländischen Wirtschaft, und ist zugleich das kulturelle Zentrum des Landes.

Die Niederlande können sich in einigen Branchen zu den Besten der Welt zählen. Diese Branchen stechen durch Erfahrung, Wissen und Innovation hervor. Die Unternehmen in diesen Branchen sind nicht zum Teil Weltmarktführer oder stehen in direkter Konkurrenz zu diesen. Deutschland ist der wichtigste Handelspartner der Niederlande. Ungefähr ein Viertel des gesamten niederländischen Exports (inklusive Wiederausfuhr: 89,7 Mrd. Euro) geht nach Deutschland. Auch im Bezug auf den Export gilt Deutschland mit 63,2 Mrd. Euro als wichtigster Exporteur der Niederlande. [4]
Im Vergleich zu den anderen EU-Staaten sind die Niederlande recht gut durch die Krise gekommen. Nach dem Rückgang des BIP von 3,9 Prozent (2009) konnte sich die niederländische Wirtschaft im Jahr 2010 schon wieder erholen. 2010 betrug das wirtschaftliche Wachstum 1,8 Prozent. Dieser wirtschaftliche Aufschwung wurde von dem intensiven Außenhandel verursacht, der fast ausschließlich auf den Export zurückzuführen ist. Die Ausfuhren sind im Zeitraum Januar bis Juli 2010 um 18,8% gegenüber dem Vorjahr angestiegen. Boomende Exportindustrien sind z.B. die Chemie-, Eisen- bzw. Stahl-, und die Elektroindustrie. Aber auch die Importe sind nach

[3] http://www.dnhk.org/niederlande/fakten/wirtschaftsstandort/ (23.04.2011)
[4] https://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_8444.pdf?show=true (23.04.2011)

der Krise deutlich angestiegen. Gegenüber dem Vorjahr 2009 sind die Importe im Jahr 2010 um 20,9% gestiegen. Der Anstieg ist etwas höher als der Anstieg der Exporte, was auf die vielen Reexporte zurückzuführen ist. Fast 50% der zuvor importierten Waren werden wieder exportiert. Die Strategie der Reexporte machen die Niederlande zu einer der zehn besten Welthandelsnationen. Den Reexport betreiben die Niederlande sehr intensiv mit Deutschland. Auch der weitere Verlauf prognostiziert eine positive Entwicklung für die nächsten Jahre. Laut der DNHK wird 2012 eine Verbesserung des BIP um 1,5 % erwartet.[5]

Die Niederlande sind bekannt für ihre unternehmerfreundlichen Genehmigungsverfahren, die den Unternehmen den Eintritt in die niederländischen Märkte vereinfacht. Außerdem sind die rechtlichen Rahmenbedingungen, wie z. B. die Steuergesetzte gegenüber ausländischen Unternehmen, sehr aufgeschlossen. Die Steuerabzüge sind im Vergleich zu Deutschland geringer. Kostengünstige gewerbliche Immobilien, und viele hochqualifizierte, mehrsprachige und flexible Arbeitskräfte erleichtern die Internationalisierung in den Niederlanden.
Jedoch werden die kulturellen Unterschiede in den Niederlanden meistens unterschätzt. Für die meisten Menschen ist es ganz selbstverständlich, dass es z.B. in China, Indien oder Osteuropa große kulturelle Unterschiede gibt, denken jedoch nicht daran, dass die Niederlande auch kulturelle Unterschiede zu der deutschen Kultur aufweisen. Diese sind zwar im Vergleich zu den chinesischen kulturellen Unterschieden gering, existieren aber trotzdem. Ein gutes Beispiel ist der Umgang unter den Handelspartner. Die Niederländer pflegen ein eher freundschaftliches Verhältnis und duzen sich meistens sofort. Auch der Dress Code ist nicht so streng wie in Deutschland, so dass in den Niederlanden auch sehr häufig Meetings in Jeanshosen stattfinden. Durch die Grenznähe zum Münsterland dürften die kleinen kulturellen Unterschiede den Unternehmen des Münsterlandes jedoch keine Probleme bereiten.

[5] http://www.dnhk.org/niederlande/fakten/aktuelle-entwicklung/ (29.04.2010)

Mittlerweile betreiben die Niederlande auch kräftigen Außenhandel mit China, einigen Schwellenländern, und auch vermehrt mit den USA. Jedoch wird Deutschland laut der DNHK immer der führende und wichtigste Handelspartner der Niederlande bleiben.

Demnach liegt es auf der Hand, dass viele Unternehmen aus dem Münsterland mit den Niederlanden Handel betreiben, und es auch in Zukunft machen werden. Aus unserer Umfrage ging hervor, dass bisher keines der befragten Unternehmen negative Erfahrungen in den Niederlanden gemacht hat. Ganz im Gegenteil. Die befragten Unternehmen arbeiten sehr gerne mit den Niederlanden zusammen und haben bisher nur sehr positive Erfahrungen gemacht.

SWOT – Analyse Niederlande[6]

Strenghts	**Weaknesses**
▪ Robuste Wirtschaft und Politik auch in/nach der Krise ▪ Wirtschaftlichen Aufschwung ▪ Innerpolitische Stabilität ▪ Relativ starke Finanzreserven im Staatsbudget und im privaten Eigenkapital ▪ Führende Logistikdrehscheibe für ganz Europa und sehr gutes Supply Chain Management ▪ Hohe Produktivität ▪ Interkulturelle Offenheit und schwache Eintrittsbarrieren	▪ Zu kleiner Binnenmarkt für manche Branchen ▪ Industrieproduktion hoch spezialisiert aber sehr abhängig vom Weltmarkt ▪ Oftmalige Regierungsneubildungen, verbunden mit langen Abstimmungsprozessen ▪ Hohes Lohnniveau, darunter leidet die Wettbewerbsfähigkeit
Opportunities	**Threats**
▪ Niederländische Markt bietet viele Nischen für verschiedene Branchen ▪ Große Kooperationen im internationalen Handel (auch noch ausbaufähig) ▪ Führend in Forschung und Entwicklung innovativer Produkte ▪ Planung vieler neuer Großprojekte, wie z. B. weitere Verbesserung der bereits gut organisierten Supply Chain durch Ausbau der Infrastruktur	▪ Konkurrenz auf dem Markt nimmt zu ▪ Langfristiges Marktwachstum? → der Markt erholt sich nun nach der Krise, doch was ist in ein paar Jahren? ▪ Entwicklung des Binnenmarktes ▪ Unterschätzung der kulturellen Unterschiede ▪ Alternde Gesellschaft ▪ Langfristige Bedrohung durch steigenden Meeresspiegel wegen Klimawandel

[6] https://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_8444.pdf?show=true (23.04.2011)

6.3 Russland

Fläche	17.075.400 km²
Bevölkerung	141,9 Mio.
Währung	1 Euro = 40,8078 Rubel
BIP	1.229 Mrd. US$
Wirtschaftswachstum	8,5 %
Inflation	10%
Export	291.000.000.000 US$
Import	157.000.000.000 US$

Mit Auflösung der Sowjetunion Ende der 80er Jahre steuerte Russland geradewegs auf eine marktwirtschaftliche Ordnung hin. Der Sturz der Planwirtschaft brachte einerseits enorme Probleme sowie auch riesige Chancen mit sich. Aus unserer Studie geht hervor, dass bereits ein geringer Teil der befragten Unternehmen in Russland angesiedelt ist. Ca. acht Prozent der Unternehmen nannte Russland in Verbindung mit zukünftigen Auslandsmärkten. Bei einer Analyse der letzten Jahre zeigt sich durchweg, dass russische Unternehmen viel nachzuholen haben. In den vergangenen 3 Jahre musste der Staat dafür sorgen, dass es auf dem Investitionsmarkt nicht zum Stillstand kommt, dennoch sehen Marktexperten das Privatunternehmer in den kommenden Jahren die Treiber des Aufschwungs sein werden. Außerordentliche Zuwächse werden beispielsweise im Einzelhandel erreicht. Steigende Reallöhne und der Nachholbedarf vieler Haushalt führen dazu, dass sowohl die Discounter im Lebensmittelgeschäft als auch die online abgewickelten Einkäufe jedes Jahr um Rekordsätze steigen. Russlands Außenhandel ist geprägt durch seine Rohstoffvorkommen, sodass der Export doppelt so schwer wiegt, als der Import. Zu den top importierten Gütern zählen unter anderem Maschinen und Anlagen. Alleine die Einfuhr der Lastkraftwagen ist im letzten Jahr um mehr als das Doppelte gestiegen. Wachstumsmärkte wie zum Beispiel Energiewirtschaft, Energieeffizienz, Energieanlagenbau, Telekommunikation, Infrastruktur und Einzelhandel locken weiterhin deutsche Unternehmen. Um

das Ausmaß des Aufschwungs zu unterstreichen, werden im Folgenden die Zuwächse einzelner Branchen dargestellt im Vergleich zum Vorjahr:

- Industrie 8,3%
- Automobilindustrie 22%
- Chemische Industrie 17%
- Maschinenbau 13,6 %
- Informations- und Kommunikationstechnik 2,5%
- Bauwirtschaft 3%

Nach dem Ende des Sozialismus und der Russlandkrise startet das Land ein neues Kapitel. Auch wenn Themen wie Korruption fortan weiter bestehen, bietet der Aufschwung Russlands viel Potenzial für ausländische Unternehmen.

SWOT – Analyse Russland

Strenghts	**Weaknesses**
▪ großer Binnenmarkt ▪ Entwicklung der Region ▪ hohe Devisenreserven ▪ konsumfreudige Verbraucher ▪ geordnete Staatsfinanzen	▪ Wirtschaft und Staatsbudget stark abhängig von Rohstoff-einnahmen ▪ Korruption
Opportunities	**Threats**
▪ weitere Diversifizierung der russischen Wirtschaft ▪ wachsender Mittelstand ▪ boomende Regionen z. B. Sotschi als Auftragungs-ort der olympischen Winter spiele 2014 ▪ Energieeffizienz als Vorrangsprojekt	▪ schwach entwickeltes Bankensystem ▪ Trend zu Protektionismus und Bevorzugung russ. Waren ▪ demografische Entwicklung: massiver Rückgang der Ab-solventen von Hochschulen ▪ langsame Implementierung von regulativen und recht-lichen Normen

6.4 Brasilien

Fläche	ca. 8.514.215 km²
Bevölkerung	ca. 190.000.000
Arbeitslosenzahl	6,2 %
Währung	Real (1 € = 2,3 Real)
Wirtschaftswachstum	7,6 %
BIP	2.014 Mrd. $
Inflationsrate	3,6 %
Export	$ 199,1 Mrd.
Import	$ 183 Mrd.[7] [8]

Stand: 12.2010

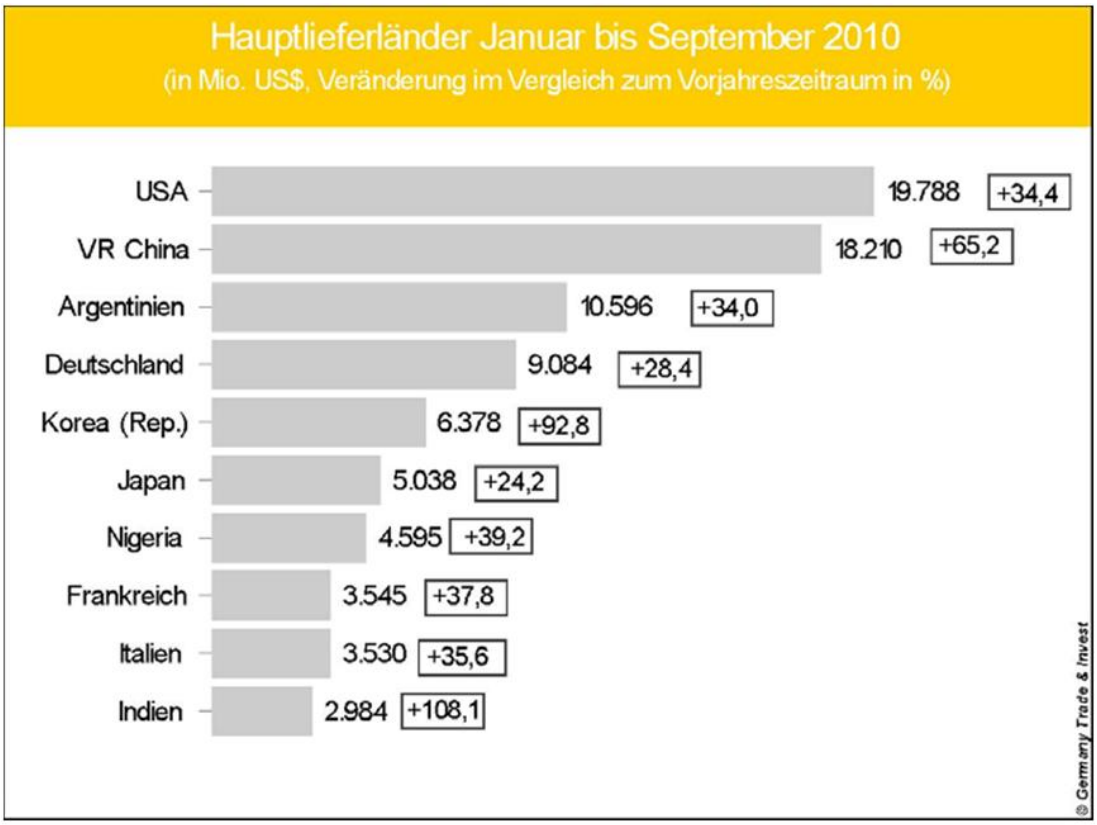
Laut unserer Studie haben wir herausgefunden, dass einige unserer interviewten und befragten Unternehmen, Brasilien als ein erfolgspotenzielles Land sehen.
Deutsche Unternehmen haben in Brasilien gute Chancen in einem Wirtschaftlich stabilen und wachsenden Markt neue Absatzmärkte zu erschließen, da sich in Brasilien die politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche Situation in den letzten 20 Jahren sehr verbessert hat. Die Entstehung neuer Jobs und die an BIP und Inflation gekoppelte Lohnanpassung erhöhen die Einkommensmasse.

Bei der Einfuhr handelt es sich zum Großteil um industrielle Vorprodukte und Kapitalgüter, rund 17 % sind Konsumgüter. Im Export machen Agrarerzeugnisse einen Anteil von 42 % aus. Deutschland steht als Handelspartner Brasiliens an 4. Stelle.
Die Hauptbranchen konzentrieren sich auf die Industrie in der Metallverarbeitung, Produktion, Grobkeramik-Industrie und Industrie-Wäscherei für Krankenhäuser, Hotels und Berufsbekleidung. Doch auch andere Branchen kommen in Betracht. Somit haben die brasilianischen

[7] http://www.ipicture.de/daten/wirtschaft_brasilien.html
[8] https://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_8546.pdf?show=true

Betriebe die Möglichkeit mit neuer Technologie ihre Produktionskapazität und Qualität zu erhöhen, bei geringerem Personaleinsatz, stabile und sichere Verfügbarkeit der Maschinen.

Abb. 2: Die größten Handelspartner Brasiliens 2010



Quelle: https://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_8546.pdf?show=true

Ein Firmensitz in Brasilien ist Grundvoraussetzung um als Ansprechpartner für deutsche Unternehmen in Brasilien kostengünstig Neukunden-Akquisition, und Vermittlung von Geschäftsbeziehungen zwischen Deutschland und Brasilien, rentabel zu verwirklichen. Deutsche Unternehmen haben mehrere Produktionsstandorte in Brasilien, nicht nur weil Energie kostengünstiger ist, sondern auch weil die Lohnkosten gesenkt werden können.

Die Nachfrage nach Telekommunikation entwickelt sich sehr dynamisch. Infolge der guten Wirtschaftslage fragen immer mehr Gesellschaftsschichten Internetzugang und Mobilfunkanschlüsse nach. In einem Ranking der Weltbank liegt Brasiliens Infrastruktur auf dem 41. Platz. Die Lage im

Logistiksektor ist besonders mangelhaft. Der Staat will bis 2014 rund 61 Mrd. in Stadtbahnen investieren.[9]

Der Boom in der Bauindustrie, sowie im Öl- und Gassektor, hat den Arbeitsmarkt leer gefegt. Bereits 2009 erhöhte sich die Zuwanderung von Arbeitskräften von 25.000 auf 43.000 Personen. Viele Unternehmen wollen in die technische Weiterbildung der eigenen Angestellten investieren.[10]

Der Brasilianische Finanzmarkt ist zunehmend in das internationale Finanzsystem integriert. Den Mittelpunkt des Brasilianischen Finanzmarktes bilden die internationalen und nationalen Banken und der Aktienmarkt. Dieser wird dabei durch eine hohe Transparenz (im Vergleich zu anderen BRIC Staaten) und Teilnahme internationaler Akteure gekennzeichnet. Die wichtigsten Banken sind international integriert, wenn es auch einige nationale Banken, wie etwa Banco Itau, gibt. Daneben existieren lokale Banken (Caixa), die den Bundesstaaten oder Bezirken zuzurechnen sind, bzw. privatisiert wurden.[11]

Mittlerweile sind auch viele der großen deutschen Banken wie die Deutsche Bank, Commerzbank, Landesbank Baden-Württemberg, WestLB und BHF-Bank in Brasilien vertreten.

Die bekannteste brasilianische Börse ist die Bovespa in São Paulo. Wie an vielen Orten auf der Welt wird die Bovespa von Computern unterstützt. Es findet ein elektronischer Handel statt. Viele brasilianische Beteiligungsunternehmen haben Projekte in anderen Lateinamerikanischen Ländern.

Eine wichtige Grundlage der weiteren Entwicklung liegt neben den politischen Rahmenbedingungen auch in der universitären Ausbildung. Einige Universitäten, wie etwa die PUC in Rio oder die USP in São Paulo sind stark mit lokalen Finanzakteuren vernetzt und verfügen über eine gute Reputation in Lateinamerika.[12]

[9] http://www.brasilien.de/wirtschaft/allgemein/index.asp (29.04.2011)
[10] http://www.brasilien.de/wirtschaft/allgemein/index.asp (29.04.2011)
[11] https://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_8546.pdf?show=true (29.04.2011)
[12] http://www.brasilien.de/wirtschaft/allgemein/index.asp (29.04.2011)

SWOT – Analyse Brasilien[13]

Strenghts	**Weaknesses**
▪ Flexibilität im Außenhandel ▪ Starker Binnenmarkt ▪ Solides Bankensystem ▪ Stabilitätspolitik ▪ Investitionssicherheit ▪ Rohstoff- und Agrarreichtum ▪ Hohe Konsumneigung ▪ Stabile Demokratie ▪ Kein Terrorismus ▪ Keine Kriegsgefahr ▪ Mehr als 50 % der Energie aus erneubaren Quellen	▪ Öffentlicher Nahverkehr ▪ Transport fast nur über Straßen ▪ Überlastete Häfen ▪ Hohe Steuern ▪ Hohes Wohnungsdefizit ▪ Niedrige Arbeitsproduktivität ▪ Facharbeitermangel ▪ Bürokratie ▪ Ineffiziente Staatsausgaben ▪ Müll- und Abwasserprobleme
Opportunities	**Threats**
▪ Hoher Zufluss von Auslands-kapital ▪ Infrastrukturausbau ▪ Steigendes Umweltbewusst-sein ▪ Mögliche Öffnung der Industriestaaten für Ethanol	▪ Nachfrageausfälle auf Welt-markt ▪ Abhängigkeit von Wasserkraft ▪ Private Verschuldung ▪ Kriminalität ▪ Schwarzmarkt ▪ Deindustrialisierung

[13] https://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_8546.pdf?show=true (29.04.2011)

6.5 China

Fläche:	9.571.302 km²[14]
Bevölkerung:	1.336.000.000[15]
Währung:	Renminbi; 1 EUR = 8,75 RMB[16]
BIP:	5.700 Mrd. US$ = 9.6%[17]
Wirtschaftswachstum:	9,60 %[18]
Inflation:	5,4 % März 2011[19]
Export:	906.000.000.000 US $ [20]
Import:	834.700.000.000 US $[21]

China ist das bekannteste Land, welches Unternehmen wählen, um ihre Produktion dorthin auszulagern. Gründe hierfür sind z. B. die Energie- und Lohnkostensenkung. Dies ist sowohl generell bekannt, als auch aus unserer Studie zu ersehen. Für zehn Unternehmen aus der Umfrage, wie auch aus dem Interview, ist China der wichtigste Auslandsmarkt außerhalb Europas. Genau so wenig überraschend ist, dass Chinas Politik viel ändern wird und muss, um einer Abwanderung von Unternehmen zu vermeiden, sowohl als auch durch neue Maßnahmen versucht wird mehr Unternehmen ins Land zu holen. Damit bleibt es weiterhin in Zukunft ein attraktives Auslagerungsgebiet für ausländische Investoren.

China versucht heute neue Wachstumsmodelle zu verfolgen um nicht von der Konkurrenz abgedrängt zu werden, u.a. wird eine Stärkung im Dienstleistungssektor angestrebt. Es stehen Großprojekte im Bereich der Ökologie wie z.B. Hochgeschwindigkeitsbahnstrecken, Kraftwerkausbau, Windenergie und der Ausbau des Stromverteilungsnetzes an.

[14] http://de.wikipedia.org/wiki/Volksrepublik_China (02.05.2011)
[15] http://de.wikipedia.org/wiki/Volksrepublik_China (02.05.2011)
[16] http://www.welt-in-zahlen.de/laenderinformation.phtml?country=39 (02.05.2011)
[17] http://www.welt-in-zahlen.de/laenderinformation.phtml?country=39 (02.05.2011)
[18] http://www.welt-in-zahlen.de/laenderinformation.phtml?country=39 (02.05.2011)
[19] http://www.welt-in-zahlen.de/laenderinformation.phtml?country=39 (02.05.2011)
[20] http://www.welt-in-zahlen.de/laenderinformation.phtml?country=39 (02.05.2011)
[21] http://www.welt-in-zahlen.de/laenderinformation.phtml?country=39 (02.05.2011)

Steigende ausländische Direktinvestitionen sind ein Indiz dafür, dass das Interesse von außen nicht gehemmt ist. Ein Teil dazu trägt die Politik bei, die ausländische Unternehmen, welche in Hochtechnologie, Energieeinsparung und Umweltschutz investieren, mit Fördermitteln unterstützt.
China verzeichnet ein stätigen Import- und Exporthandel. Auch der deutsch chinesische Handel nimmt zu. Das Interesse an Umweltschutz und Energieeffizient lässt die Nachfrage nach deutschen Gütern in China steigen. Außerdem gehört Deutschland zu den Hauptexporteuren von China.

Zukünftig wird der Markt für Automobilindustrie, Chemie-, Bau-, und Maschinenbau, sowie Informations- und Kommunikationswirtschaft, Umwelt- und Medizintechnik als auch Einzelhandel sehr profitabel sein, aufgrund von Subventionen, die die chinesische Regierung zur Verfügung stellt.
Für die Forschung im Bereich der Brennstoffzelle und der hybrid Fahrzeuge gibt es in China Forschungsgelder. Die chinesische Regierung versucht bis 2012 ca. 24000 E-Fahrzeuge und ca. 13000 Ladestationen zu haben.
Im Bereich der Chemie sieht der Trend sehr positiv aus, auch die Chemieimporte steigen.

Der Bausektor in China befindet sich gerade im Boom. Für den deutschen Maschinenbau ist China der Größte Exportmarkt. Weiterhin unterstützt China die Eigeninnovation, Vermarktung von Neuprodukte. In diesen Bereichen wird es zukünftig eine Befreiung von Zöllen und Mehrwertsteuern geben.
China wird weiterhin eine wichtige Rolle beim Thema Outsourcing spielen, da die Regierung sich bemüht, ihre Politik zu Gunsten der Auslandinvestoren zu gestalten.

3. SWOT- Analyse[22]

Strenghts	Weaknesses
▪ Anhaltende Investitionstätigkeit ▪ Wachsender Binnenkonsum ▪ Geringe Staatsverschuldung ▪ Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit durch Nutzung von Skaleneffekten	▪ In vielen Bereichen auf ausländische Technologien und Zulieferungen angewiesen ▪ Hoher Ressourcenverbrauch ▪ Hohe Abhängigkeit von Energie und Rohstoffimporte ▪ Geringe Arbeitsproduktivität bei kleinen und mittleren Unternehmen
Opportunities	**Threats**
▪ Fortschreitender Infrastrukturausbau ▪ Erneuter Exportanstieg ▪ Chian-Taiwan Economic Cooperation Framework Agreement (ECFA) ▪ China und ASEAN-Freihandelszone	▪ Im Süden hohe Abhängigkeit von Exporten in die USA und Europa ▪ Steigende Energie und Rohstoffpreise ▪ Fehlendes Sozialsytem ▪ Nachholender Kostendruck(Wasser,Energie,Umweltschutz)

[22] http://www.gtai.de/DE/Content/Online-news/2011/02/medien/b2-vr-china-witre-jawe-10-11,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/b2-vr-china-witre-jawe-10-11?show=true (29.04.2011)

Anhang

Teilnehmer:

Ayat Chahine

Carolin Suer

Christopher Becks

Johanna Schenk

Kirsten Kampshoff

Lina Maria Schmale

Marco-Andres Lück

Milan Veldscholten

Mirjana Juricevic

Oliver Gülker

Susanne Essingholt

Vanessa Skandera

Verena Frohning

Literaturverzeichnis

Monographie

Gutmann, Joachim (2000): Internationalisierung im Mittelstand. Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Wissenschaft & Praxis).

Internetdokument

Börger Gmbh. Online verfügbar unter http://www.boerger.de/contero/, zuletzt geprüft am 10.05.2011.

Bundesamt, Statistisches (2010): Rangfolge der Handelspartner im Außenhande(deutsch)- 2010_vorläufig. Online verfügbar unter http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Aussenhandel/Handelspartner/Tabellen/Content100/RangfolgeHandelspartner,property=file.pdf, zuletzt aktualisiert am 21.12.2010, zuletzt geprüft am 23.04.2011.

Deutsche Bank (2011): Märkte-China; Billig war gestern. Online verfügbar unter http://www.firmenkunden.deutsche-bank.de/docs/Maerkte_China.pdf, zuletzt aktualisiert am 01.03.2011, zuletzt geprüft am 02.05.2011.

DNHK Wirtschaftsprofil Niederlande (2010). Online verfügbar unter http://www.dnhk.org/fileadmin/ahk_niederlande/Downloads/Publikationen/Wirtschaftsprofil_Niederlande_2010_Online-Version.pdf, zuletzt aktualisiert am 21.04.2010, zuletzt geprüft am 29.04.2011.

Gebr. Klöcker GmbH. Industrial Mechatronics. Online verfügbar unter http://www.kloecker-gmbh.com/, zuletzt geprüft am 04.05.2011.

Grunewald & Co KG. Online verfügbar unter http://www.grunewald.de/frmset.php?dbc=670da789b387a17d12e89e91a7460e3f, zuletzt geprüft am 10.05.2011.

Heddier Electronic GmbH. Online verfügbar unter http://www.heddier.com/electronic/, zuletzt geprüft am 10.05.2011.

Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH: Firmendatenbank von Hoppenstedt. Online verfügbar unter http://www.firmendatenbank.de/, zuletzt geprüft am 09.05.2011.

ipicture.de: Brasilien Wirtschaft - Zahlen/Daten/Fakten Föderative Republik Brasilien. Online verfügbar unter http://www.ipicture.de/daten/wirtschaft_brasilien.html, zuletzt geprüft am 02.05.2011.

Kemper GmbH. Online verfügbar unter http://www.kemper.eu/, zuletzt geprüft am 10.05.2011.

Länderprofil NIEDERLANDE (2011). Online verfügbar unter http://wko.at/awo/publikation/laenderprofil/lp_NL.pdf, zuletzt aktualisiert am 19.04.2011, zuletzt geprüft am 28.04.2011.

Lichtgitter GmbH, Stadtlohn. Online verfügbar unter http://www.lichtgitter.de, zuletzt geprüft am 04.05.2011.

Niederlande, A. H.K.: Aktuelle Entwicklung. Online verfügbar unter http://www.dnhk.org/niederlande/fakten/aktuelle-entwicklung/, zuletzt geprüft am 29.04.2011.

Niederlande, A. H.K.: Wirtschaftsstandort. Online verfügbar unter http://www.dnhk.org/niederlande/fakten/wirtschaftsstandort/, zuletzt geprüft am 23.04.2011.

Pieron GmbH. Online verfügbar unter http://www.pieron.de/, zuletzt geprüft am 10.05.2011.

Statistisches Bundesamt (2006): Statistisches Bundesamt Deutschland - Die größten Handelspartner Deutschlands. Online verfügbar unter http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Grafiken/Aussenhandel/Diagramme/Handelspartner,templateId=renderPrint.psml, zuletzt aktualisiert am 25.04.2006, zuletzt geprüft am 23.04.2011.

SYSTEM CONCEPT GmbH: Direktinvestitionen. Online verfügbar unter http://bln.niederlandeweb.de/de/content/community/Wirtschaft/Wirtschaft/invest/start_html/viewHTML%20(zuletzt geprüft am 28.04.2011.

VKF Renzel GmbH. Online verfügbar unter http://www.vkf-renzel.de/, zuletzt geprüft am 10.05.2011.

Welt-in-Zahlen.de > Länderinformation > China. Online verfügbar unter http://www.welt-in-zahlen.de/laenderinformation.phtml?country=39, zuletzt geprüft am 02.05.2011.

Wikipedia (Hg.) (2011): Volksrepublik China. Online verfügbar unter http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=88750567, zuletzt aktualisiert am 16.05.2011, zuletzt geprüft am 02.05.2011.

Wirtschaft (2011). Online verfügbar unter http://www.brasilien.de/wirtschaft/allgemein/index.asp, zuletzt aktualisiert am 13.04.2011, zuletzt geprüft am 16.05.2011.

Wirtschaftstrends Brasilien (2010). Online verfügbar unter https://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_8546.pdf?show=true, zuletzt aktualisiert am 07.12.2010, zuletzt geprüft am 02.05.2010.

Wirtschaftstrends Niederlande (2010). Online verfügbar unter https://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_8444.pdf?show=true, zuletzt aktualisiert am 09.11.2010, zuletzt geprüft am 23.04.2011.

Wirtschaftstrends VR China (2010). Online verfügbar unter http://www.gtai.de/DE/Content/Online-news/2011/02/medien/b2-vr-china-witre-jawe-10-11,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/b2-vr-china-witre-jawe-10-11?show=true, zuletzt aktualisiert am 14.12.2010, zuletzt geprüft am 02.05.2011.