

Ausgabe 2007

# >> einblick



WANDEL



## Inhalt

04

» Rückblick – Highlights 2006

07

» Ausblick – Highlights 2007

### 10 GESELLSCHAFTLICHER WANDEL

» Unsere Gesellschaft im Wandel:  
Ein neuer Generationenvertrag für Deutschland

14

» Altern des Deutschland –  
Wie sieht unsere Zukunft aus?

16

» Schweden – Best Practice-Beispiel?

20

» Null Prozent Alteisen  
Ansätze für eine demographiesensible Personalpolitik

### 26 GLOBALISIERUNG

» Internationalisierung –  
Chance und Herausforderung für den Mittelstand

31

» Interview mit Dr. Herbert Neuland,  
Geschäftsführer Baden-Württemberg International

### 40 STEUERPOLITIK

» Ein visionäres Steuermodell

### 52 BERUFLICHE VERÄNDERUNG

» Beruflichen Wandel erfolgreich gestalten

60

» Redaktion & Impressum

63

» WirtschaftsJunioren –  
Die Stimme der jungen Wirtschaft

Liebe Leser,

Liebe FreundInnen der WirtschaftsJunioren,

Liebe JuniorInnen,



in der diesjährigen Ausgabe des einblicks befassen wir uns mit dem Thema „Wandel“. Wandel in der Gesellschaft und damit in der Arbeitswelt, im Bereich der Globalisierung, in steuerlichen Systemen sowie im ganz persönlichen beruflichen Umfeld.

Auch ich bin vom Wandel betroffen: Nach dem grandiosen WM-Jahr 2006, durch das uns Christian Blum als Präsident geführt hat, habe nun ich die Ehre, den Kreis der

WirtschaftsJunioren Stuttgart im Jahre 2007 zu vertreten. Dies bedeutet Veränderung: für die JuniorInnen (ein neuer Frontmann), für unsere Partner (ein neuer Ansprechpartner), für meine Familie (noch weniger Zeit), für mein Unternehmen (dito) und auch für mich selbst.

Die WirtschaftsJunioren leben den „Wandel“. Der Grundsatz „one year to lead“ bedeutet konkret, dass sich der Juniorenkreis jährlich wandelt.

Wir nutzen die positiven Seiten des Wandels durch das Einbringen neuer Ideen, Ansichten sowie Erfahrungen und lernen, eventuelle negative Seiten des Wandels zu mildern – wenn nicht sogar in positive Aspekte zu „wandeln“. Nicht umsonst bezeichnen sich die WirtschaftsJunioren auch – natürlich im übertragenen Sinne – als „Sandkasten“ für junge Führungskräfte und Unternehmer. Wir gehen in Projekten auch einmal ganz neue Wege, probieren neue Dinge aus. Von Erfolg gekrönt, können wir die Ergebnisse auf unser Berufsleben übertragen. Glückt ein Vorhaben einmal nicht so wie geplant, lernen wir daraus für unser „wirkliches“ Leben – und wandeln dies so in einen positiven Aspekt um.

#### Wie gehen wir aber – auch zukünftig – mit dem Wandel um?

Wandel im Großen: Was muss in der Gesellschaft und im Bereich der Steuer- und Sozialpolitik verändert werden, damit der demographische Wandel gemeistert werden kann? Welche Möglichkeiten bietet die Globalisierung den mittelständischen Unternehmen?


Wandel im Kleinen: Wie können Unternehmen auf den demographischen Wandel reagieren? Wie kann beruflicher Wandel aussehen?

Wir als WirtschaftsJunioren möchten etwas für die Zukunft bewegen und Zeichen setzen. Ein Zeichen ist diese Lektüre, die Sie in der Hand halten. Ich wünsche Ihnen nun viel Spaß beim Lesen, bedanke mich bei unserem Redaktionsteam für diese tolle Leistung und verbleibe

mit freundlichen Grüßen

Ihr Axel Weirauch

Präsident der WirtschaftsJunioren Stuttgart 2007



Von Michael Risch

# Internationalisierung

Chance und Herausforderung  
für den Mittelstand

### Deutschland – ein Wintermärchen?

Deutschland zum Jahreswechsel 2006/07: Die Arbeitslosenzahlen gehen zurück, das Wirtschaftswachstum entwickelt sich positiv, vorbei die Zeit, als man sich mit hinteren Plätzen in Wirtschaftsrankings bescheiden musste. Deutschland scheint wieder zurück auf dem Erfolgspfad. Fand das Wachstum bislang hauptsächlich im Export statt, so zieht zwischenzeitlich auch wieder die Binnennachfrage an.

Gute Neuigkeiten, aber kein Grund, sich selbstzufrieden zurück zu lehnen. Denn nicht nur der Anteil der deutschen Warenausfuhren am Bruttoinlandsprodukt hat sich in den vergangenen zehn Jahren von 24% auf rund 40% fast verdoppelt. Auch der Anteil der Importe stieg zwischen 1995 und 2005 von 23,5 auf 35,5%. Kurz: Der Wettbewerb durch ausländische Wettbewerber auf dem deutschen Markt steigt. Das heißt, wenn deutsche Unternehmen nicht im Ausland mit ihren internationalen Wettbewerbern konkurrieren, tun diese das auf dem deutschen Markt. Oder wie es Prof. Buch vom IAW an der Uni Tübingen ausdrückt: international tätige Unternehmen sind wettbewerbsfähiger. Das heißt auch: gerade ertragsstarke Kunden haben eine hohe Motivation, mit international tätigen Unternehmen zusammen zu arbeiten.

Die Bedeutung des Außenhandels für Baden-Württemberg wird ebenfalls sichtbar am Anteil des Bundeslandes an den Weltexporten: Trotz der zunehmenden Schärfe des internationalen Wettbewerbs tragen baden-württembergische Un-

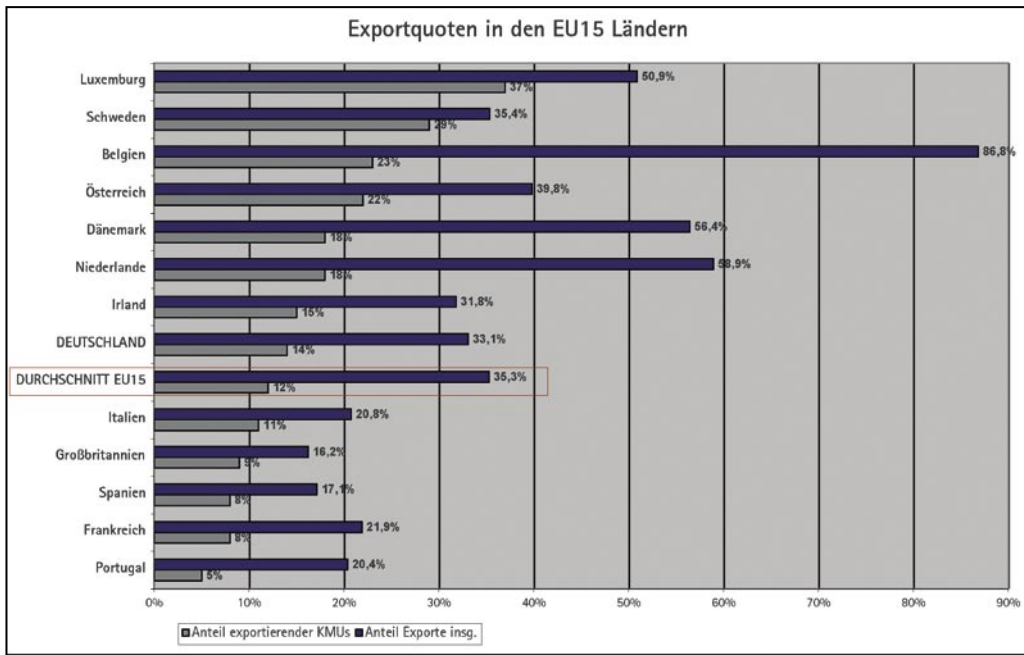
ternehmen knapp 2% zum Volumen der Exporte auf der ganzen Welt bei (Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2005).

Eine aktuelle Studie (Fazit-Forschungsbericht: Strategien im Zeitalter der Globalisierung, Herbst 2005) bestätigt, dass auch baden-württembergische Unternehmen, die nicht planen, im Ausland aktiv zu werden oder ihre Auslandsaktivitäten zu verstärken, im Heimatmarkt mit ausländischen Unternehmen konkurrieren müssen. Am stärksten ist die ausländische Konkurrenz im verarbeitenden Gewerbe. Hier müssen 67% der Unternehmen, die einen ihrer Hauptabsatzmärkte in Deutschland haben, mit ausländischer Konkurrenz zurechtkommen. In den Anwenderbranchen gibt die Hälfte der Unternehmen mit Hauptabsatzmarkt Deutschland an, dass ein Teil ihrer Konkurrenz aus dem Ausland stammt, im IT- und Mediensektor trifft dies nur für 40% der Unternehmen zu. Am wenigsten fallen ausländische Konkurrenten im Bereich Werbung/Marktkommunikation und Inhalte-Dienstleister ins Gewicht (knapp 31% der Nennungen).

### Export-Weltmeister – „Ja, aber...“

Deutschland ist Export-Weltmeister – solange man den Blick auf das produzierende Gewerbe beschränkt. Bezieht man die Dienstleistungen mit ein, dann liegen die USA mit 1.173,8 Milliarden US-Dollar vor Deutschland (1.053,5 Milliarden US-Dollar). Dabei gewinnt jedoch gerade der Export (und Import) von Dienstleistungen zunehmend an Bedeutung.

Im europäischen Vergleich sind kleine und mittlere exportierende, deutsche Unternehmen bislang noch stark unterrepräsentiert:



Diese Unternehmen führen oft ins Feld, dass die finanziellen Mittel für Exportaktivitäten nicht gegeben sind – oder dass dies erst später angegangen werden sollte. Damit werden jedoch Chancen verschenkt. Gerade im IT-Bereich und anderen Dienstleistungsbranchen mit kurzen Produktlebenszyklen bzw. relativ geringen Eintrittsbarrieren ist eine schnelle flächendeckende Verbreitung ein kritischer Erfolgsfaktor, um nicht imitiert bzw. überholt zu werden.

### Internationalisierung als Erfolgsstrategie

Nicht nur „Hidden Champions“ und „Nischen-Weltmarktführer“ haben frühzeitig ausländische Märkte erschlossen. Auch die McKinsey-Studie „Unternehmertum Deutschland 2005“ nennt die „frühzeitige Internationalisierung“ neben der „Kos-tenoptimierung der Wertschöpfungsketten“ und der „Pro-

fessionalisierung der Unternehmensführung“ als wichtigen Erfolgsfaktor für erfolgreiches Wachstum.

### » Internationalisierung der Wachstumsmärkte

Wie bei jeder Strategie sind auch bei der Internationalisierung Chancen und Risiken abzuwägen. Der Erschließung weiterer Absatzkanäle (Cash Flow und Skaleneffekte) und der Verbesserung von Leistungs- und Innovationsfähigkeit (Lerneffekte durch internationalen Wettbewerb auf Auslandsmärkten) stehen möglicherweise hohe Anfangsinvestitionen für Produktvariationen und die Erschließung von Vertriebskanälen sowie mögliche Friktionen durch interkulturelle Differenzen gegenüber.

Einrichtungen wie Baden-Württemberg International helfen KMUs, diese Risiken zu kontrollieren.

# »Internationale Geschäftsbeziehungen stellen auch besondere Anforderungen an Mitarbeiter und Organisation.«

## » **Kostenoptimierung der Wertschöpfungskette**

Durch Konzentration auf die eigenen Stärken und die Nutzung der Skalenvorteile externer Dienstleister können KMUs gerade im Ausland Ressourcen schonen und den Zugang zum Zielmarkt erheblich beschleunigen. Vertriebspartnerschaften vor Ort sind ein weit verbreiteter Ansatz, um schnell auch im internationalen Umfeld Fuß zu fassen und Umsätze zu realisieren. Unternehmen einer Branche können aber auch gemeinsam Märkte erschließen, indem sie als Gruppe an Messen teilnehmen oder gemeinsam Beratungs- und Marktforschungs-Dienstleistungen zur Entwicklung einer individuellen Strategie in Anspruch nehmen (so genanntes „Pooling“).

## » **Konsequente Professionalisierung der Unternehmensführung**

Internationale Geschäftsbeziehungen stellen auch besondere Anforderungen an Mitarbeiter und Organisation. Als wichtige Anforderung im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie ist dabei neben Sprachkenntnissen und Managementfähigkeiten auch die Reisebereitschaft der Mitarbeiter zu nennen. Idealerweise haben diese auch einige Zeit im entsprechenden Land gelebt und gearbeitet – sonst nehmen sie die Unterschiede im Verhalten zwar wahr, können diese aber nicht interpretieren. Auch die Organisation sollte flexibel genug sein und auch lokalen Besonderheiten Rechnung tragen. So fasst Thomas Gutzwiller, CEO der IMG in St. Gallen zusammen: „Oft ist bereits das Streben nach Einheitlichkeit ein großer Irrtum. Die Manager müssen eher den Mut aufbringen, ihre wichtigsten Hauptprozesse und Standards festzulegen und dafür zu sorgen, dass die Plattformen für Information und Kommunikation miteinander kompatibel sind.“

## **Fazit**

» Viele Unternehmen können in ihrer Nische – auch konjunkturbedingt – in ihrem Heimatmarkt nur noch wenig wachsen. Der Eintritt in (europäische) Auslandsmärkte bietet neue Wachstumspotenziale. Je offensiver Unternehmen ihre eigene Globalisierung voran treiben, desto mehr können sie davon profitieren.

» Auch regional orientierte, mittelständische Unternehmen müssen sich an der globalen Konkurrenz orientieren – selbst wenn sie nicht direkt exportieren oder importieren, weil die Eintrittsbarrieren für die Konkurrenz auf dem Heimatmarkt schwinden.

» Intelligente Vertriebspartnerschaften im In- oder Ausland können skalenbedingte Nachteile gegenüber Konzernen ausgleichen. Kulturelle und Kooperations-Kompetenz sind dabei erfolgskritisch.

» Managementkompetenz und Wissensmanagement sind wichtige Ressourcen, um mit der Komplexität der Internationalisierung umzugehen. In dynamischen (Auslands-)Märkten ist die Zukunft nicht immer vorhersehbar – ein strategischer Ansatz erleichtert die Navigation im Tagesgeschäft. «



Michael Risch ist Unternehmensberater.



mit Dr. Herbert Neuland

» Geschäftsführer von Baden-Württemberg International

# Interview

**>> einblick: Seit wann gibt es Baden-Württemberg International und was sind Ihre Ziele?**

Die Baden-Württemberg International GmbH ist 2004 aus der in den 90er Jahren gegründeten Gesellschaft für wirtschaftliche Zusammenarbeit hervorgegangen. Neben den bisherigen Gesellschaftern Land Baden-Württemberg und Landesverband der baden-württembergischen Industrie sind nun auch der Industrie- und Handelskammertag, der Handwerksrat sowie die L-Bank, Landeskreditbank Baden-Württemberg, als Gesellschafter beteiligt und bringen ihre fachliche Kompetenz und Netzwerke ein. Sie sind damit auch Sprachrohr der Wirtschaft und helfen uns, unser Angebot noch besser auf die Bedürfnisse der Unternehmen abzustimmen.

Zielsetzung ist, zur Internationalisierung des Standortes Baden-Württemberg beizutragen. Das Aufgabenfeld von Baden-Württemberg International umfasst daher

- » die Begleitung baden-württembergischer Unternehmen im Ausland, d.h. die Anbahnung von internationalen Firmenkooperationen durch Maßnahmen zur Markterschließung
- » die Unterstützung von Kommunen und Regionen bei Standort- und -marketing.

Darunter fällt auch die Vermarktung von Baden-Württemberg als Wirtschafts-, Wissenschafts-, Forschungs- und Hochschul-Standort

- » die Begleitung internationaler Projekte zur Qualifizierung von Fach- und Führungskräften in Unternehmen und Behörden sowie die Entwicklung und Implementierung von Förderinstrumenten zur Wirtschaftsentwicklung
- » die Unterstützung ausländischer Unternehmen bei der Ansiedlung in Baden-Württemberg sowie beim Informations- und Know-how Transfer.

**>> einblick: Wie unterstützen Sie Unternehmen bei ihrer Geschäftsentwicklung im Ausland?**

Für die Unterstützung vor Ort arbeitet Baden-Württemberg International weltweit eng mit ca. 300 Netzwerkpartnern in 78 Staaten zusammen. Darüber hinaus verfügen wir in wichtigen Zielmärkten wie China und der Russischen Föderation über eigene Repräsentanzen. Über diese haben wir die Möglichkeit, baden-württembergische Unternehmen vor Ort bei der Erschließung neuer Märkte zu unterstützen und gezielt Geschäftspartner zu vermitteln. Das bewährte Instrumentarium von Baden-Württemberg International umfasst:

# In Zeiten der fortschreitenden Globalisierung müssen sich zunehmend auch kleine Unternehmen der Internationalisierung des Wettbewerbs stellen.

- » Fachthematische Veranstaltungen und Wirtschaftstage im Inland zur Vermittlung: Spezifische Länderinformationen (z.B. Türkei) sollen ein erstes Kennenlernen der Märkte ermöglichen
- » Unternehmerreisen mit Kontakt-/Kooperationsbörsen im Ausland, zu denen wir jeweils ca. acht bis zehn konkrete Gesprächspartner vermitteln
- » Beteiligungen an Auslandsmessen (z.B. Organisation von Messebesuchen und -auftritten im Zielland)
- » Individuelle Dienstleistungen, die auf die Unterstützung konkreter Vorhaben baden-württembergischer Unternehmen im Ausland abgestimmt sind (z.B. Besuche von bzw. Teilnahme an Seminaren und Symposien im Zielland).

Hervorzuheben sind dabei vor allem die Koordinationsleistungen von Baden-Württemberg International. So werden bei Unternehmerreisen und Messebeteiligungen im Ausland nicht nur Reise und Messebeteiligung koordiniert sowie potenzielle Geschäftspartner eingeladen. Auch Fördermittel und Zuschüsse des Landes Baden-Württemberg werden den Unternehmen über Baden-Württemberg International zugänglich gemacht.

Im Januar 2007 werden wir zudem eine Projektbörse für Dienstleister auf unserer Online-Plattform integrieren. Darin werden Projekte und Programme im jeweiligen Zielland mit den Kontaktdaten zu den ausschreibenden Herstellern und Organisationen gelistet.

>> einblick: Baden-württembergische Unternehmen wie Trumpf, Würth oder Stihl haben gezeigt, wie man in einer Nische erfolgreich zum Weltmarktführer werden kann. Wo und wie sollten sich kleine, aufstrebende Unternehmen heute im Ausland engagieren?

In Zeiten der fortschreitenden Globalisierung müssen sich zunehmend auch kleine Unternehmen der Internationalisierung des Wettbewerbs stellen. Traditionell geschieht das zunächst in Mittel- bzw. Westeuropa. Zu nennen sind hier insbesondere Irland, Holland und Italien, die zumindest auf den ersten Blick über eine ähnliche Business Culture verfügen und in denen auch sprachliche Barrieren eine relativ geringe Rolle spielen. Auch sind diese Marktstrukturen eher mit den Verhältnissen auf dem Heimatmarkt Deutschland vergleichbar.

Sobald die Unternehmen über erste Erfahrungen mit Auslandsgeschäften verfügen, steigt das Interesse auch an anderen Auslandsmärkten. In Osteuropa sind derzeit vor allem das Baltikum, Polen sowie die EU-Beitrittskandidaten Bulgarien und Rumänien als Produktions- und Absatzmärkte (letztergenannte vor allem von Komponentenherstellern) gefragt. Neben den osteuropäischen Märkten besteht bei den Unternehmen derzeit ein großes Interesse an Russland. Dies gilt vor allem für den Maschinenbau, Bauzuliefer-Industrie und Anlagenbau sowie die Nahrungsmittelindustrie. Bislang bezieht sich das vor allem noch auf den europäischen Teil Russlands.





» FACTS

## Baden-Württemberg International

... bedeutet Standortförderung und Internationalisierung als moderne Dienstleistung.

Die Baden-Württemberg International GmbH hat 55 Mitarbeiter im In- und Ausland und ein jährliches Umsatzvolumen von ca. 15 Millionen Euro.

Das Ziel von Baden-Württemberg International ist es, den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Baden-Württemberg im weltweiten Wettbewerb optimal zu positionieren und die Erschließung ausländischer Märkte für baden-württembergische Unternehmen voranzutreiben.

» INTERNETSEITE

[www.bw-i.de](http://www.bw-i.de)



# »Eine gute Strategie und deren solide Umsetzung sind der Schlüssel zum Erfolg.«

Die Potenziale im östlichen Teil werden erst in den nächsten Jahren erschlossen werden. Weitere „Trendländer“ sind Indien für die Branchen Elektronik und Medizintechnik und China – vor allem für den Maschinen- und Werkzeugbau sowie Bau- und Automobil-Zulieferer.

Interessante Chancen bieten sicherlich auch die Staaten des Mittleren Ostens und Nordafrikas (MENA), die bislang von baden-württembergischen Unternehmen aus einem starken Sicherheitsdenken heraus aber noch gemieden werden. Diese interessanten Wachstumsmärkte drohen deutsche Unternehmen gerade zu verlieren, weil sie mit ihren Angeboten zu wenig auf die Business Culture in diesen Ländern eingehen. Meine Prognose ist, dass in fünf bis zehn Jahren asiatische Unternehmen diese Märkte beherrschen werden.

**>> einblick: Warum sind sie so pessimistisch? Ist es nicht gerade für kleine Unternehmen wichtig, die Risiken bei einem Auslandsengagement zu kontrollieren? Warum trauen Sie asiatischen Unternehmen in dieser Region mehr zu?**

Natürlich müssen Unternehmer Risiken richtig einschätzen – und es geht auch nicht darum, einem unternehmerischen Hassardeurtum das Wort zu reden. Aber es geht darum, das Potenzial zu sehen, den richtigen Zeitpunkt abzapfen und kalkulierte Risiken auch in Krisenregionen einzugehen sowie sich auf die lokalen Besonderheiten einzulassen.

Wenn schlüsselfertige Produkte und Dienstleistungen inklusive der Finanzierung nachgefragt werden und deutsche Unternehmen diese nicht bieten können, dann haben wir einen nachhaltigen Wettbewerbsnachteil gegenüber asiatischen Anbietern.

Oft sind wir auch zu perfektionistisch. So haben wir beispielsweise im Bereich der Umwelttechnik Weltklasseproduk-

te, die aber auf vielen Auslandsmärkten nicht wettbewerbsfähig sind, weil sie die lokalen Standards weit übererfüllen. Damit wir uns nicht missverstehen: dies ist kein Plädoyer gegen Hightech. Aber es stellt sich die berechnete Frage, ob nicht die letzte oder vorletzte Produktgeneration in solchen Ländern weiterproduziert oder lizenziert werden kann. Eine Strategie, die beispielsweise auch Audi in China verfolgt – und damit 2006 fast doppelt so viele Autos verkauft hat wie Mercedes und BMW zusammen.

Während meiner langjährigen Tätigkeit in den Vereinten Arabischen Emiraten habe ich auch immer wieder festgestellt, dass zahlreiche kleine spanische und vor allem englische Unternehmen mit fünf oder zehn Mitarbeitern dort erfolgreich Millionenaufträge gewonnen und bearbeitet haben. Deutsche Unternehmen waren hingegen kaum darunter.

**>> einblick: Was war aus Ihrer Sicht das Erfolgsrezept dieser Unternehmen?**

Zunächst gibt es dort wohl eine größere Bereitschaft zu Aktivitäten außerhalb der eigenen Landesgrenzen – Stichwort „Mobilität“. Zum anderen ist es vielleicht auch ein „competitive spirit“: diese Unternehmen sind unglaublich zäh. Wenn diese bei drei Ausschreibungen unterliegen, sehen Sie diese bei der vierten wieder am Start und bei der fünften sind sie dann auch erfolgreich. Dafür müssen Sie aber schon sehr überzeugt sein, dass sie in diesen Markt hinein wollen und auch eigenes Risikokapital – „Spielgeld“ – zurücklegen, das es Ihnen erlaubt, diese Markteintrittskosten selbst zu stemmen.

**>> einblick: Neben Mut und Ausdauer – was können wir von diesen Ländern noch lernen? Was sind die Erfolgsfaktoren, mit denen kleine Unternehmen mit wenig „Spielgeld“ international erfolgreich werden können?**

Die Erfolgsfaktoren sind wie immer vielfältig. Neben einer klaren Strategie benötigen Sie Personal, das nicht nur Sprachkenntnisse und Flexibilität, sondern auch Begeisterung für den Zielmarkt mitbringt. Und Sie müssen sich natürlich über den Markt informieren, ihn „erforschen“, weil Sie ihn noch nicht kennen und die „Regeln“ oft völlig andere als auf Ihrem Heimatmarkt sind. Finanzierungskonzepte sind dabei in vielen Märkten für den Vertrieb genauso wichtig wie die Festlegung von Zielgruppen, Marketingkonzept und Preisstrategie. Das Pooling von Ressourcen, d.h. das Bilden einer Task Force für gemeinsame Aktivitäten mehrerer Unternehmen im Zielmarkt (bei der Markterkundung, Messeauftritten etc.), schonen die Ressourcen der daran beteiligten Unternehmen.

Kurz: eine gute Strategie und deren solide Umsetzung sind der Schlüssel zum Erfolg. Und es gehört meist auch ein langer Atem dazu. So kann es durchaus drei bis fünf Jahre dauern, bis Sie sich auf dem Zielmarkt etabliert haben. Kleine Unternehmen mit Nischenprodukten oder Dienstleistungen können es auch schneller schaffen. Je besser die Vorbereitung, desto zahlreicher in der Regel die Chancen, die es zu nutzen gilt, damit „das Glück des Tüchtigen lacht“.

Oder wie es ein englisches Sprichwort ausdrückt:

**„You have to decide, if you belong to those who make things happen, those who watch things happen or those who wonder what happens.“**

**>> einblick: Vielen Dank für das Gespräch!**

Die Fragen stellte Michael Risch von den Wirtschafts Junioren Stuttgart.



## » ZUR PERSON

Dr. Herbert Neuland ist seit 2005 Geschäftsführer von Baden-Württemberg International. Vorher war er rund 30 Jahre lang in verschiedenen Funktionen im Ausland (u.a. in Lateinamerika, Afrika und den MENA-Staaten) tätig.

Zuletzt beriet er bei Dornier Consulting Regierungen in arabischen Ländern über den richtigen Umgang mit der knappen Ressource Wasser.