



# „Dienstleistungsexport der deutschen Wasserwirtschaft“

## Ergebnisse der Unternehmensbefragung (Kurzfassung)

Joachim Liesenfeld (RISP)  
Dr. Gerd Paul (SOFI)

unter Mitarbeit von

Dr. Wilfried Konrad (IÖW)  
Dr. Thomas Schweer (RISP)

Duisburg und Göttingen, im Dezember 2006

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Deutsches Zentrum  
für Luft- und Raumfahrt  
e.V. (DLR)

im Rahmen des Förderschwerpunktes: Exportfähigkeit und Internationalisierung von Dienstleistungen

## **Worum ging es bei der Befragung?**

Deutschland ist lediglich „Exportweltmeister“, wenn es um den Export von Gütern, insbesondere von Maschinen und Anlagen geht. Die Erbringung von Dienstleistungen in Auslandsmärkten ist hingegen bislang noch hinter den Erwartungen zurück geblieben. Deshalb hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Jahr 2004 den Förderschwerpunkt „Exportfähigkeit und Internationalisierung von Dienstleistungen“ aufgelegt. Die Projekte in diesem Förderschwerpunkt nehmen sich der Situation in verschiedenen Branchen und Zielregionen an. Untersucht werden die Exporthemmnisse und die Faktoren, die die Exportfähigkeit deutscher Unternehmen im Dienstleistungsbereich stärken könnten.

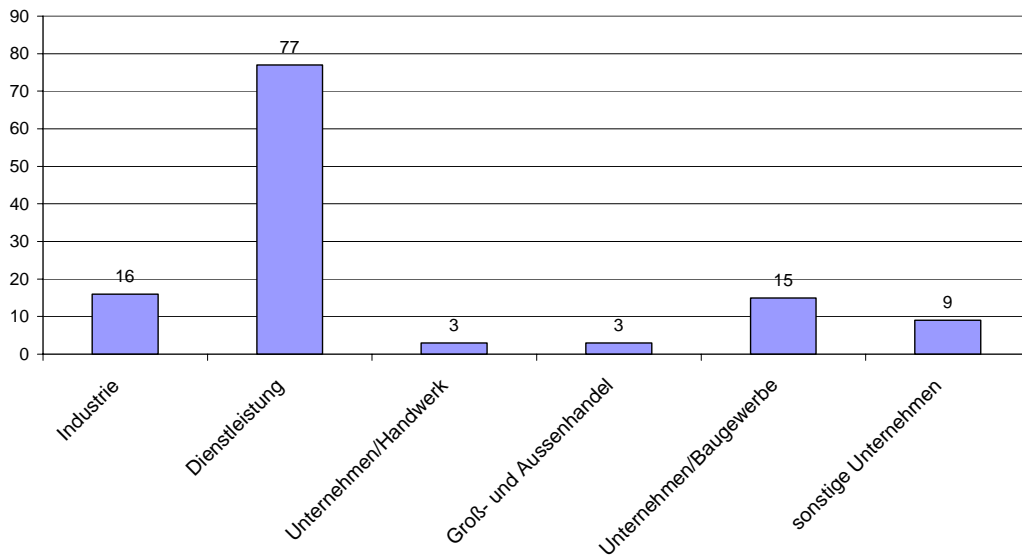
Zwei der vom BMBF geförderten Forschungsprojekte sind in der Wasserwirtschaft angesiedelt. Dabei konzentrieren sich die beiden Projekte auf das Auslandsgeschäft von deutschen Unternehmen in verschiedenen Zielregionen. Das eine Projekt (ProWaDi) bezieht sich auf die Länder Ost- und Südosteuropas, das andere auf die Volksrepublik China. Welche Erfahrungen haben die deutschen Unternehmen in diesen Regionen gemacht und welche Erwartungen hegen sie? Wie informieren sie sich? Wie sehen sie die Marktsituation und die Nachfrage? Wie gehen sie beim Aufbau des Exportgeschäfts strategisch vor, um Unsicherheit zu reduzieren sowie Kooperationen und Vertrauen aufzubauen? Welche Chancen und Risiken bestehen für die Unternehmen der Wasserwirtschaft und wie ist es möglich, sich erfolgreich in den verschiedenen Auslandsmärkten zu etablieren?

## **Wer hat sich an der Befragung beteiligt?**

Um eine empirische Grundlage für die Beantwortung dieser für die Branche, aber auch darüber hinaus relevanten Fragen zu finden, haben die beiden Projekte im Sommer 2006 eine gemeinsame Befragung von Unternehmen der Wasserwirtschaft durchgeführt. Mit der Befragung sollte ein detailliertes Bild der Wirklichkeit und der Probleme des Auslandsgeschäftes deutscher Unternehmen in der Wasserwirtschaft entstehen. Von den ca. 2.200 angeschriebenen Unternehmen haben 263 den Fragebogen ausgefüllt zurück gesandt. Ihnen, aber auch denjenigen, die uns darüber informiert haben, aus welchen Gründen sie nicht teilnehmen, sei an dieser Stelle ausdrücklich für ihre Mitwirkung gedankt. Die Institute, die die Befragung durchgeführt haben, legen hiermit eine Auswertung vor. Die ca. 90-seitige Langfassung kann im Internet unter [www.prowadi.de](http://www.prowadi.de) und [www.sofi-goettingen.de](http://www.sofi-goettingen.de) abgerufen werden. An der Konzeption der Befragung und der Entwicklung des Befragungsinstrumentariums waren neben den Autoren auch Dr. Wilfried Konrad (IÖW), Ralf Osinski (BEW) und Dr. Thomas Schweer (RISP) beteiligt.

Schaubild 1 zeigt, wie sich die Unternehmen der Wasserwirtschaft, die sich beteiligt haben, selbst sektoral zuordnen. Strukturell herrschen die Dienstleistungsunternehmen vor. Die Zielgruppe der Befragung konnte somit auch erreicht werden. Als weitere für den Dienstleistungsexport relevante Sektoren lassen sich die Industrie und das Baugewerbe ausweisen. Viele Fertigungs- und Bauunternehmen, die in der Wasserwirtschaft tätig sind, haben ihr Produktportfolio auch um Dienstleistungsangebote ergänzt.

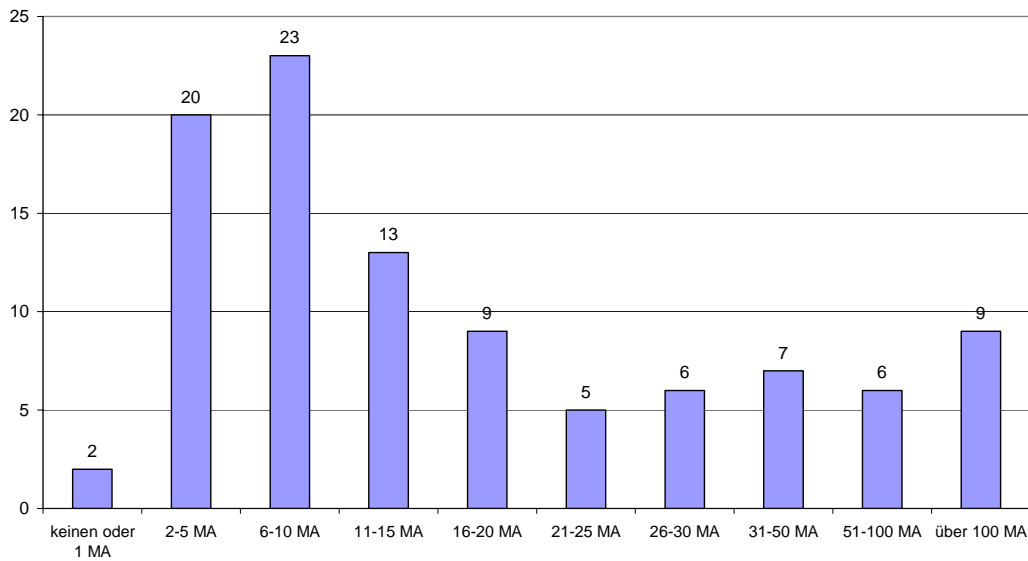
Selbstzuordnung der Unternehmen (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich)



Die Auswertung der Unternehmensangaben zu ihren Geschäftsfeldern und speziellen Dienstleistungen ermöglicht eine Konkretisierung dessen, was unter den Dienstleistungen in der Wasserwirtschaft zu verstehen ist. Es handelt sich in sehr starkem Maße um Ingenieurdienstleistungen. Planen, Bauen und Projektmanagement sind ein ausgewiesener Schwerpunkt und verweisen als Schlüsselbegriffe auf den hohen Stellenwert des Bauingenieurwesens für die Wasserwirtschaft. Ein quantitativ hoher Anteil kommt einer Gruppe zu, die als sehr breit aufgestellte technische All-Round-Dienstleister bezeichnet werden könnten. Vergleichsweise klein ist der Anteil derjenigen, die sich auf Beratung, Gutachten, Analysen und Expertisen konzentrieren.

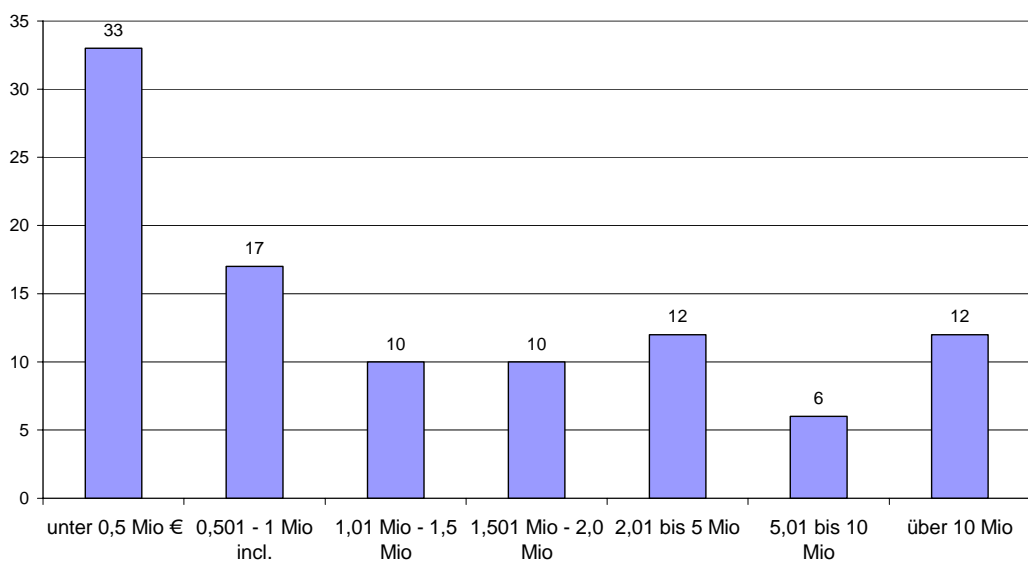
Bezogen auf die Größe der Unternehmen kann anhand des Kriteriums Mitarbeiterzahlen festgestellt werden, dass kleine und mittlere Unternehmen in dem Sample vorherrschen. Bei den Großunternehmen in der Wasserwirtschaft handelt es sich zum einen um Industrieunternehmen und zum anderen um die „Großen“ unter den Wasserversorgungsunternehmen bzw. Abwasserentsorgern.

Mitarbeiterzahl Feinklassifikation (Angaben in %)



Auch im Umsatz spiegelt sich diese Struktur tendenziell wieder. Rund ein Drittel der Unternehmen hat einen Jahresumsatz von unter 500 Tsd. € Annähernd ein Fünftel hat einen Umsatz von mehr als 5 Mio. €

Gesamtumsatz klassifiziert (Angaben in %)



### Zentrales Ergebnis der Unternehmensbefragung: Exportorientierung der deutschen Wasserwirtschaft noch gering!

Die Internationalisierung der deutschen Wasserwirtschaft – so das zentrale Ergebnis der Befragung - ist gemessen am Export noch nicht sehr weit voran geschritten. 35% der Unternehmen, die sich an unserer Befragung beteiligt haben, unterhalten Geschäftsbeziehungen ins Ausland, weitere 10% planen Auslandsaktivitäten aufzunehmen. Geschäftsbeziehungen zum Ausland zu haben bedeutet nicht, dass durch die ausländischen Kunden kontinuierlich Umsätze generiert werden. Der Umsatzanteil des Auslandsgeschäfts ist in der Regel klein. 2005 lag

er nur bei 16% der befragten Firmen über 10%. Immerhin 6% machen über die Hälfte ihres Umsatzes im Ausland. Von den Unternehmen haben 11% einen Standort im Ausland und bei einem gleichen Anteil der befragten Unternehmen (11%) werden Mitarbeiter im Ausland beschäftigt.

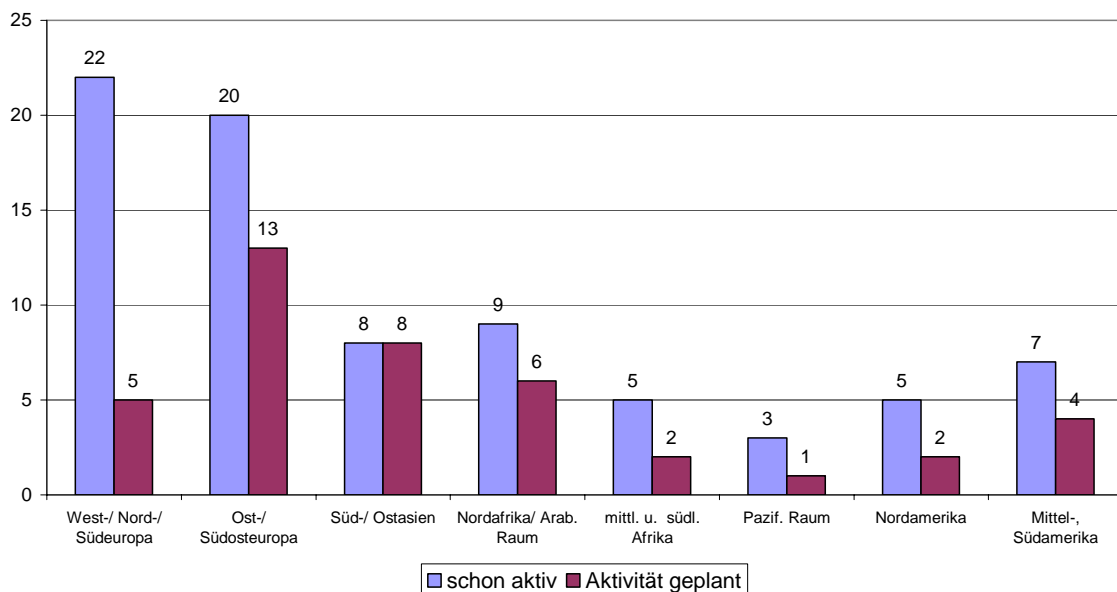
Die Mehrheit der befragten Unternehmen richtet ihre Geschäftstätigkeit bislang ausschließlich auf Deutschland bzw. den deutschen Binnenmarkt aus.

Trotz der auf den ersten Blick hohen Dominanz des Heimatmarktes gehen wir davon aus, dass sich sowohl der Anteil der Unternehmen der Wasserwirtschaft, die sich auf Auslandsmärkten engagieren, als auch der Anteil des Umsatzes im Auslandsgeschäft in den nächsten Jahren ansteigen wird.

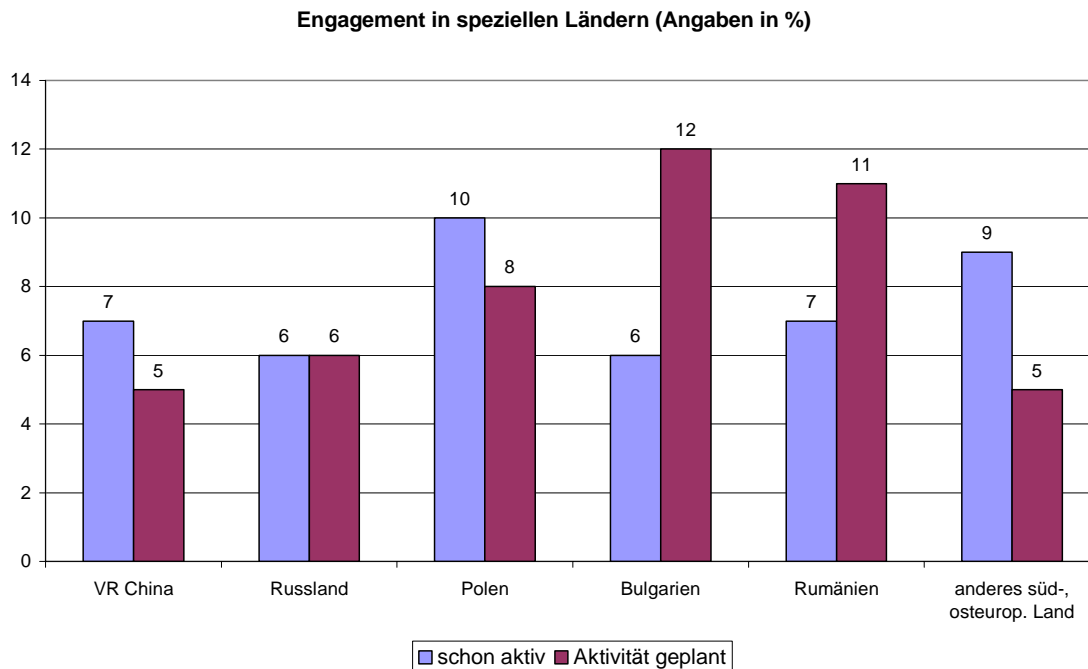
### In welchen Regionen engagieren sich die Unternehmen der Wasserwirtschaft?

Bezieht man aktuelle und geplante Auslandsaktivitäten auf die verschiedenen Zielregionen, ergibt sich folgendes Bild: bislang haben die Länder der EU und hier die Länder der alten EU (der 15) den größten Stellenwert: Bei den geplanten Aktivitäten ziehen die neuen EU-Mitgliedsländer und die anderen Staaten in Ost- und Südosteuropa nunmehr nach. Danach folgen mit größerem Abstand Süd-/Südostasien und Nordafrika/der arabische Raum. Für das Engagement in den europäischen Ländern insgesamt werden viele Gründe angeführt. Letztlich kann jenseits aller Unterschiede im Detail resümiert werden, dass die schnelle Erreichbarkeit und die Ähnlichkeiten in Sprache, Kultur und Geschäftsstil den Schritt ins europäische Ausland klein werden lassen, und der Faktor des Arbeitskräfteangebots zum Schritt speziell nach Ost- und Südosteuropa zusätzlich animiert. Dem gegenüber werden von den Unternehmen z.B. bezogen auf China geschäftsförderliche Faktoren etwas abgeschwächt und einige Hemmnisse wie z.B. die „Leistungsfähigkeit der Verwaltung, Korruption, Plagiate“ recht ausgeprägt wahrgenommen.

**Aktuelle Geschäftsaktivität und geplante Aktivität (in den nächsten 3 Jahren, Angaben in %)**



Wir haben auch nach dem Engagement in speziellen Ländern gefragt, wobei das Augenmerk durch die Antwortvorgaben in stärkerer Weise auf die Länder Ost- und Südosteuropas und auf China gerichtet worden ist. Dies hängt mit der Osterweiterung der EU und der (unterstellten) Attraktivität der südostasiatischen Märkte zusammen. Bezogen auf verschiedene Länder ergibt sich folgendes Bild.



Das Engagement im Ausland variiert in den verschiedenen Segmenten der Wasserwirtschaft erheblich. Es ist bei der Industrie, den Herstellern von Anlagen und technischen Komponenten, mit 64% Auslandsengagement am stärksten ausgeprägt. Der Begriff Internationalisierung besitzt hier auch insofern eine große Berechtigung, als die Fertigungsunternehmen ihr Auslandsgeschäft in der Regel in mehreren Regionen der Weltwirtschaft parallel betreiben. Unternehmen, die in der Wasserwirtschaft ausschließlich Dienstleistungen erbringen, sind unterdurchschnittlich im Auslandsgeschäft vertreten und betreiben dies dann auch häufig nur punktuell, im angrenzenden europäischen Ausland oder lediglich in einer Zielregion. Der Internationalisierungsgrad hängt sehr eng mit der Unternehmensgröße zusammen. Das Auslandsengagement steigt mit zunehmender Größe sowohl gemessen am Umsatz als auch an der Mitarbeiterzahl. Gerade die Unternehmen, die Dienstleistungen erbringen, sind wie bereits erwähnt kleinbetrieblich aufgestellt.

### **Welche Rolle wird das internationale Geschäft in der deutschen Wasserwirtschaft zukünftig spielen?**

Für eine Branche mit Internationalisierungspotenzial, die z.B. durch ein hohes Qualifikationsniveau gekennzeichnet ist - 56 % der Unternehmen haben in ihrer Belegschaft einen Akademikeranteil von über 50 % - ist der Grad der Internationalisierung noch nicht sehr weit fortgeschritten. Auch bei der Frage nach den Zielen der Unternehmen spielt die Erweiterung des Auslandsgeschäftes der Zeit noch keine hervor gehobene Rolle. Wiederum ist es ca. ein Drittel, das der Erweiterung des Auslandsgeschäftes große oder sehr große Bedeutung beimisst, ein

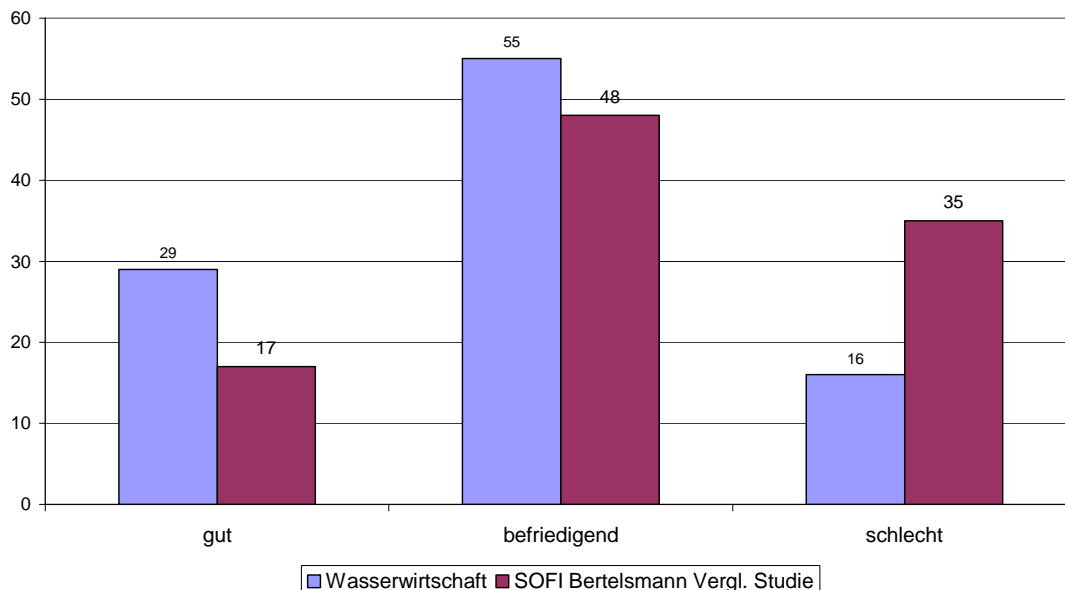
im Vergleich zu anderen Zielen (etwa das der Optimierung interner Prozesse, Aufbau neuer Geschäftsbereiche, Kostenreduktion, Qualitätsmanagement) allerdings nicht heraus ragender Wert.

**Ziel Erweiterung des Auslandsgeschäfts (Angaben in %)**



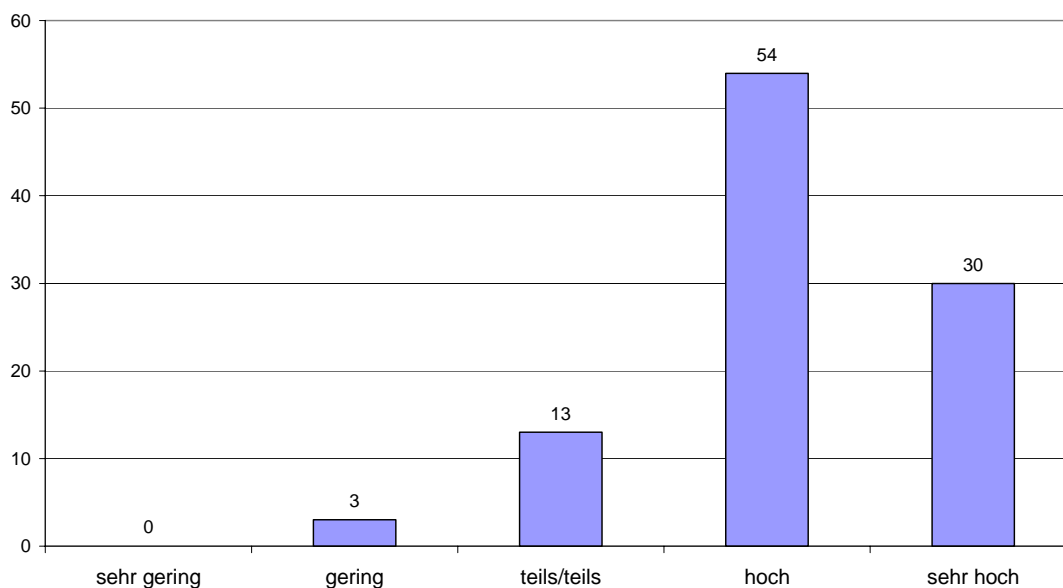
Für die Erklärung der Ist-Situation und des voraussichtlichen Entwicklungstrends sind unseres Erachtens die Faktoren „wirtschaftliche Lage“ und „Wettbewerbssituation“ wichtig. Auf die Frage nach der Beurteilung der aktuellen Geschäftslage antworten 29% der Unternehmen der Wasserwirtschaft „gut“ und immerhin 55% „befriedigend“. Dies sind Werte, die deutlich über einer branchenübergreifenden Vergleichsbefragung des SOFI liegen.

**Beurteilung der aktuellen Geschäftslage (Vergleich, Angaben in %)**



Hingegen wird der Wettbewerbsdruck auf breiter Front als „hoch“ (54%) bzw. „sehr hoch“ (30%) eingeschätzt. Nach unserer Einschätzung sind die Dienstleistungsunternehmen der Wasserwirtschaft im traditionell auf der Nachfrageseite durch öffentliche Betriebe bestimmten Inlandsgeschäft aktuell noch gut positioniert, verspüren aber Anzeichen dafür, dass der Wettbewerbsdruck zunimmt.

**Wettbewerbsdruck im Marktsektor (Angaben in %)**

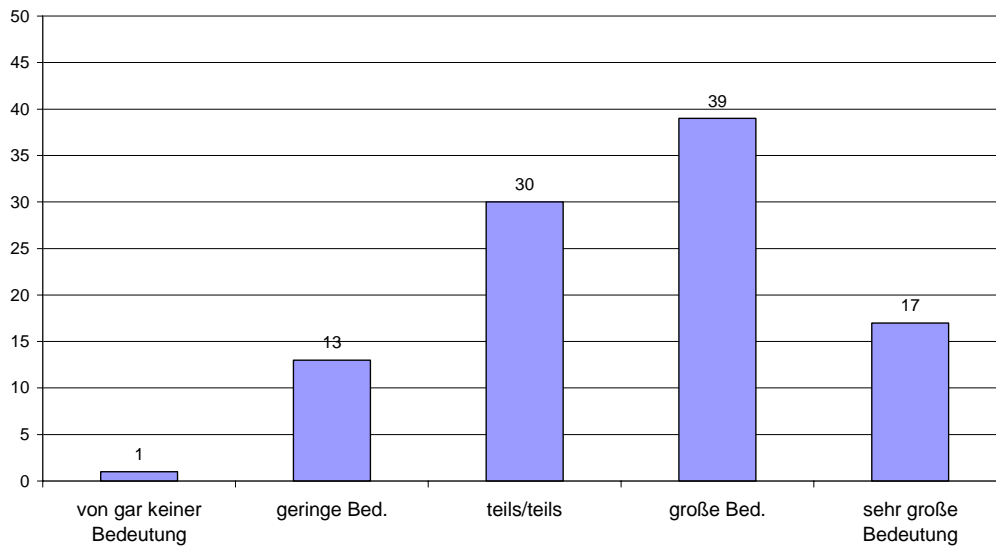


Die Gründe für den als hoch bis sehr hoch empfundenen Wettbewerb lassen sich nicht unmittelbar der Umfrage entnehmen, könnten aber mit dem vor der Beendigung stehenden Wiederaufbau der Ver- und Entsorgungsinfrastruktur in den neuen Bundesländern, einem zunehmenden Engagement ausländischer Unternehmen in der deutschen Wasserwirtschaft sowie auch möglichen Veränderungen auf der Produktebene (Technologien, Verfahren, Prozesse) stehen. Wir sehen darin Gründe dafür, dass sich der Druck in Richtung der Internationalisierungsanstrengungen der deutschen Wasserwirtschaft erhöhen könnte.

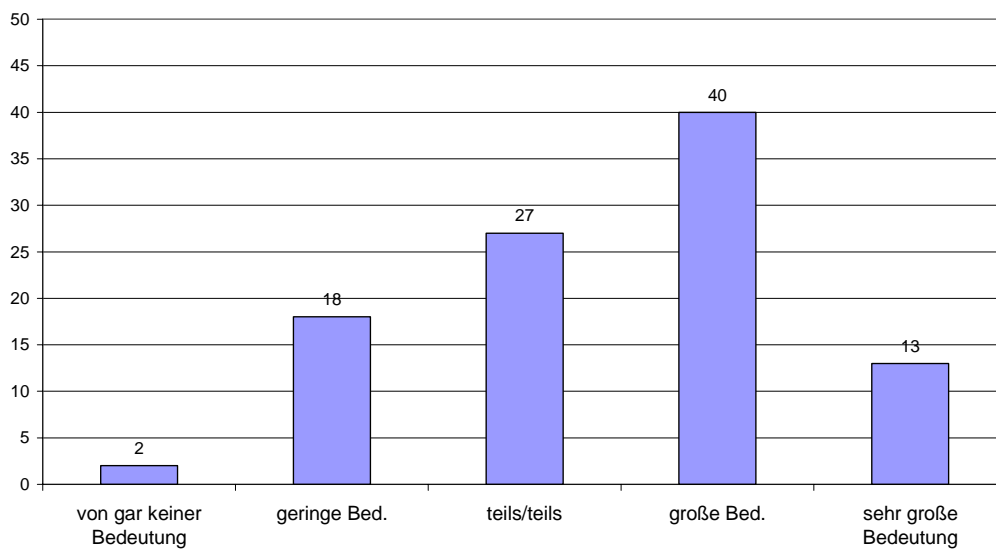
Aktuell wird dem Wettbewerbsdruck von den Unternehmen allerdings im Hinblick auf marktbezogene Aktivitäten (in Abgrenzung zu unternehmensinternen Aktivitäten) stärker über „Neue Geschäftsbereiche“ und die „Intensivierung von Servicedienstleistungen“ begegnet.



Ziel Neue Geschäftsbereiche (Angaben in %)



Ziel Intensivierung von Serviceleistungen (Angaben in %)



Immerhin knapp die Hälfte (46%) geben außerdem an, dass sie bereits in den letzten Jahren neue Dienstleistungen in ihr Angebot aufgenommen haben.

Wie schon erwähnt, sind die größeren Firmen stärker auf das Ausland ausgerichtet und stimmen der Vorgabe „Unternehmensziel: Erweiterung des Auslandsgeschäft“ stärker zu. Bei denen, die ihr Geschäft nur im Inland machen, etwa bei den kleinen Ingenieurbüros, ist das Interesse am Auslandsgeschäft deutlich gering. Hingegen sind die Firmen, die bereits im Ausland tätig sind, auch deutlich stärker für die Erweiterungsoption. Unsere Schlussfolgerung:

## **Der Appetit auf den ausländischen Kuchen verstärkt sich, wenn man erst einmal drangeschaut hat.**

Alles in allem überwiegen aus Sicht der internationalisierungserprobten Unternehmen die Chancen, die sich im Auslandsgeschäft für die Wasserwirtschaft ergeben, gegenüber den Problemen. Insofern kann das Auslandsengagement also als eine strategische Orientierung begriffen werden, die sich nach wie vor auch für die Unternehmen anbietet, die bislang nur auf dem Binnenmarkt etabliert sind. Es sei allerdings darauf verwiesen, dass auch nach den Ergebnissen unserer Befragung der Einstieg in das Auslandsgeschäft einige Zeit in Anspruch nimmt und jeweilige Erfahrungen und Zwischenergebnisse strategisch verarbeitet werden müssen. In der Konsequenz heißt dies, dass der Regler von einem Unternehmen nicht erst dann erfolgreich auf Export umgelegt werden kann und sollte, wenn die Binnennachfrage schwächer wird.

Die international agierenden Unternehmen sind danach gefragt worden, was sie als wichtige Ansatzpunkte erachten, um in der Zielregion dauerhaft erfolgreich zu sein. In den ersten fünf Nennungen wird zweimal die Eigeninitiative der Unternehmen stark gemacht. Die anderen sehr stark betonten Nennungen beziehen sich auf verschiedene Arten der Kooperation. Am häufigsten genannt worden sind:

- das „verstärktes Bemühen um Aufträge in der Region“
- die „Anpassung unserer Produkte / Dienstleistungen an den dortigen Markt“
- das „gemeinsame Projekt mit einem dortigen Partner“
- die „Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen, Verbänden“ und
- die „Suche nach einem Vertriebspartner“

Bei China hat auch der Ansatzpunkt der Qualifizierung von Mitarbeitern hinsichtlich deren Sprachkompetenzen zusätzlich eine sehr große Bedeutung.

Bei der Frage nach den „fünf maßgeblichen Entscheidungsfaktoren für das Engagement“ sind die am häufigsten genannten Nennungen die folgenden:

- „gut ausgebildete Arbeitskräfte“,
- „gute Fachinformationen“
- „hohe Gewinnmargen“ und
- „gute Sicherheitslage“

Hin zu kommen die „gute Erreichbarkeit“ bei Ost-/Südosteuropa und die „informellen Kontakte“ bei China.

Neben allgemeinen kulturellen und sprachlichen Schranken werden als Hauptschwierigkeit beim Aufbau der Auslandsgeschäftsbeziehungen Probleme identifiziert, die im Umfeld der Finanzierung liegen. Stichworte dazu sind beispielsweise:

- „fehlende Projektanschubfinanzierung“,
- „kein Risikokapital – Zahlungsabsicherung“,
- „Fördermittelvergabe der EU“,
- „Finanzierung“,
- „Finanzierungsschwierigkeiten“,
- „finanzieller Aufwand“,
- „Finanzierung der Anlaufkosten – Projektentwicklung“,
- „Finanzierung und Nichtbezahlung bei oder nach Leistungserbringung“,

Hinzu kommen bei den Beziehungen zu China als Hindernisse sozio-kulturelle Unterschiede und andere Geschäftspraktiken, sowie Defizite staatlichen Handelns, wie z.B. Sonderzahlungen, Rechtsunsicherheit, die Duldung von Plagiaten, hinderliche Reaktionsweisen der Behörden etc.

### **Von wem bekommen die Unternehmen bei der Internationalisierung Unterstützung?**

Möglicherweise fehlt es zusätzlich aber auch an Gelegenheiten, Anlässen und der erforderlichen Unterstützungsinfrastruktur zum internationalen Markteintritt. Auch hierfür bietet die Befragung Anhaltspunkte. Überraschend ist, dass die Unternehmen, die im internationalen Wassergeschäft tätig sind, hierfür vorbereitend sehr viele Informations- und Beratungsangebote bzw. -quellen in Anspruch genommen haben. Über 50% der Unternehmen haben mehr als fünf, zum Teil sogar deutlich mehr Informationsquellen genutzt. Die Effektivität der Informations- und Beratungsangebote (von Consultants, diversen öffentlichen Institutionen, Banken u.a.m.) wird allerdings als bestenfalls durchschnittlich bewertet. Herausragend bei der Bewertung der Nützlichkeit sind lediglich zwei Quellen, nämlich die von ausländischen Geschäftspartnern und die von befreundeten deutschen Unternehmen.

### **Schlussfolgerungen und Fazit**

Die Befragung belegt eine noch überwiegend auf den Binnenmarkt bezogene Ausrichtung der befragten Unternehmen der Wasserwirtschaft. Noch ist es eine Minderheit der Unternehmen, die sich im Ausland engagieren. Nach der Befragung sind dies der Zeit besonders die Hersteller von „Hardware“ wie Anlagen und Komponenten, z.B. Pumpen. Die Dienstleistungsunternehmen decken ein vorwiegend regionales und nationales Nachfragespektrum ab.

Die Geschäftstätigkeit im Ausland erfordert eine sorgfältige Vorbereitung und den Einsatz von beträchtlichen Ressourcen. Dieses Engagement ist von kleineren Unternehmen, z.B. Ingenieurbüros mit häufig weniger als 10 Beschäftigten, nicht zwangsläufig zu erwarten. Für sie besteht bei der Schattenrechnung von Aufwand und Ertrag des Auslandsengagements ein Missverhältnis.

Die Unternehmen mit Auslandsgeschäft sind mit dem Schritt über die Grenzen in der Regel sehr zufrieden und planen vielfach weitere Auslandstätigkeiten. Wichtig sind für sie stabile Rahmenbedingungen des jeweiligen Ziellandes. Diese sind in der unmittelbaren EU-Nachbarschaft gegeben, weitgehend auch in den neuen Mitgliedsländern. Der Schritt ins benachbarte Ausland, der zum Teil eine Folge von sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen im heimischen Markt ist, also z.B. der Schritt nach Polen oder Bulgarien wird belohnt mit gut ausgebildeten und leistungsbereiten Mitarbeitern, mit einem ähnlichen soziokulturellen Umfeld und mit einigermaßen gut kalkulierbaren Erträgen. Hier ist auch die Steuerung des Geschäfts, Kontrolle und Koordination einfacher, denn die ausländische Niederlassung im nahen oder benachbarten Ausland ist in wenigen Stunden zu erreichen.

Diese Transaktionskosten und weitere Unwägbarkeiten sind bei fernerer Zielländern höher. Gleichwohl sind in den wachstumsstarken Ländern, etwa den BRIC Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) die Chancen nicht nur für die Hersteller von Hardware gut, denn es besteht dort auch eine hohe Nachfrage nach spezialisierten Ingenieurleistungen für die Planung, den Bau und den Betrieb von Anlagen und nach bewährten Lösungen für wassertechnische Fragen rund um die Wassergewinnung, die Wasseraufbereitung, den Transport und die Abwasserbehandlung bzw. -aufbereitung.

Die Firmen mit Auslandsgeschäft haben hinreichend Zugang zu speziellen Länderinformationen. Nicht immer ist deren Qualität angemessen bzw. werden die Informationen für die speziellen Bedarfe des Unternehmens als praktische Unterstützung bewertet. Vertraut wird vor allem den Hilfestellungen von ausländischen Geschäftspartnern und den kollegialen Ratschlägen befreundeter deutscher Unternehmen. Dies deutet darauf hin, dass es eine Diskrepanz gibt zwischen den vielfältigen Angeboten der oft staatlichen oder halbstaatlichen Förder- und Vermittlerorganisationen und den tatsächlichen Anforderungen der Unternehmen. Die Lücke werden auch die Verbände, zum Beispiel der DWA nur teilweise füllen können (die Mitglieder des DWA würden gezielte Auslandsinformationen von ihrem Verband mehrheitlich für nützlich finden). Sie könnten aber prüfen, welche Unterstützung sie zum Aufbau von Erfahrungsaustausch und Netzwerkbildung geben können. Von einer intensiveren Zusammenarbeit der international erfahrenen Hersteller mit den kleinbetrieblichen (technischen) Dienstleistungsunternehmen können beide Seiten gewinnen.