



Suche nach internationalen Geschäftspartnern

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind auf der ständigen Suche nach Entwicklungsmöglichkeiten. Basierend auf ausgereiften Produkten und Dienstleistungsangeboten, hinreichenden Kenntnissen in der Bearbeitung lokaler und angrenzender Märkte ist es sinnvoll, sich entsprechend zunehmender Erfahrung mit internationalen Märkten zu beschäftigen und diese stufenweise zu bearbeiten. In der Regel folgen Unternehmen dabei dem Prinzip der Expansion in konzentrischen Kreisen, wobei der Mittelpunkt des ersten Kreises der Stammsitz des Unternehmens ist. Weitere Kreise bilden sich dann um Vertretungen, Niederlassungen und Tochtergesellschaften. Dabei ist die Suche von internationalen Geschäftspartnern eine Aufgabe von strategischer Bedeutung. Sie ist eingebettet in eine Prozesskette und muss im Einklang mit anderen Instrumenten wie Marktforschung und Projektmanagement laufen.

Deutschland ist nach wie vor eine der exportstärksten Nationen weltweit. Schaut man sich die Statistik der Hauptpartnerländer an, so wird die obige These eindrucksvoll bestätigt. Rund 39 Prozent des gesamten Außenhandelsvolumens der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2015 wurde nach Angaben des Statistischen Bundesamtes durch den Warenverkehr mit Nachbarstaaten generiert: Frankreich (7,9%), Niederlande (7,8%), Polen (4,5%), Österreich (4,5%), Schweiz (4,3%), Belgien (3,7%), Tschechische Republik (3,5%), Schweden (1,7%) und Dänemark (1,4%). Zusammen mit Großbritannien (5,5%), Italien (5%), Spanien (3%), Ungarn (2,1%) und der Slowakei (1,2%) ergibt sich mit 56 Prozent deutlich mehr als die Hälfte des gesamten Außenhandelsvolumens. In der Kategorie „Entfernung“ gedacht folgt daraus, dass der Hauptteil des deutschen Außenhandels in einem Radius von 1.000 Kilometern erwirtschaftet wird. Was im Umkehrschluss nichts anderes bedeutet, als dass die Internationalisierung von deutschen Unternehmen in der Regel ein relativ langsamer, stetiger und „natürlicher“ Prozess ist, der einer Lernkurve folgt. Diese Lernkurve und die damit verbundenen Fragen und Antworten werden im dritten Abschnitt eingehender dargestellt.

Aus den Hauptexportgütern Deutschlands wird ersichtlich, warum eine Handelsbeziehung mit Deutschland für viele Länder attraktiv ist: Deutschland unterhielt 2015 mit mehr als 230 Ländern Handelsbeziehungen, wobei natürlich die Volumina stark differierten. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes wurde mit 78 Ländern ein Volumen von mehr als einer Mrd. Euro erzielt, mit 37 Ländern – zehn Mrd. Euro und mit sechs Ländern – 100 Mrd. Euro. Die drei führenden Warenpositionen 2015 waren Kraftwagen und Kraftwagenteile (226 Mrd. Euro), Maschinen (169 Mrd. Euro) und chemische Erzeugnisse (108 Mrd. Euro). Im Bereich des Maschinenbaus ist Deutschland nach wie vor die führende Nation weltweit, und das gilt auch für viele Teilbereiche wie Antriebs- und Fördertechnik, Landtechnik, Werkzeugmaschinen, Nahrungsmittel- und Verpackungsmaschinen, Kompressoren, Präzisionswerkzeuge, Kunststoff- und Gummimaschinen, Druck- und Papiertechnik, Textilmaschinen, Mess- und Prüftechnik sowie Industrieöfen. Maschinen aus Deutschland sind



Internationalisierung geht immer stufenweise vor sich und beginnt in den meisten Fällen mit Export- und Importoperationen.

gefragt, weil sie bei der Prozessmodernisierung und -automatisierung, Qualitätssicherung und -steigerung sowie bei der flexiblen Herstellung maßgeschneiderter Produkte nach wie vor weitreichende Vorteile gegenüber dem weltweiten Wettbewerb genießen. Gepaart mit Trainings- und Schulungsmaßnahmen, Technologie- und Entwicklungspartnerschaften sowie Zulieferbeziehungen ergeben sich vielfältige Kooperationsmöglichkeiten weit über die reinen Export-/Importbeziehungen hinaus.

Internationalisierung von KMU

Wenn die Firmenleitung eines KMU über dessen Internationalisierung positiv entschieden hat, dann ist damit eine substantielle Entscheidung über die weitere Entwicklung des Unternehmens gefallen. Diese Entscheidung hat zur Grundlage, dass unter anderem Ressourcenfragen geklärt sind, denn die mit der Internationalisierung anfallenden Tätigkeiten sind personal- und damit zeitintensiv. Das zur Verfügung stehende Personal muss unter Umständen geschult und qualifiziert werden, oder Neueinstellungen sind an der Tagesordnung. Internationalisierung geht immer stufenweise vor sich und beginnt in den meisten Fällen mit Export- und Importoperationen. Im weiteren Verlauf werden andere – qualitativ anspruchsvollere – außenwirtschaftliche Aktivitäten dazukommen: angefangen von der Lizenzfertigung über Kooperationen, Repräsentanzen, Einkaufsbüros, E-Commerce bis hin zu Tochtergesellschaften. Der qualitative Anspruch dieser Aktivitäten an das jeweilige Unternehmen ist hauptsächlich durch die Risiko-Parameter „Zeit“ und „Geld“ definiert.

Alle Aktivitäten haben jedoch das gleiche Ziel: geschäftliche Vorteile durch Grenzüberschreitung. Dies ist sozusagen ihr kleinster gemeinsamer Nenner. Beim Export eigener Produkte und Dienstleistungen versucht das Unternehmen zum Beispiel deren Einzigartigkeit zu nutzen, um Marktanteile in einem neuen Ver-

kaufsgebiet außerhalb der eigenen Landesgrenzen zu gewinnen. Importe sind notwendig, wenn beispielsweise für den eigenen Produktionsprozess erforderliche Maschinen nicht in der notwendigen Qualität auf dem Heimatmarkt erhältlich sind. Kooperationen und Joint Ventures eröffnen beiden Seiten Möglichkeiten, die Stärken der jeweiligen Seite (Produkt- und Produktionserfahrung, Marktkennntnis, Finanzierungsmöglichkeiten) in ein gemeinschaftliches Projekt/Unternehmen einzubringen und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Auch wenn die jeweiligen Aktivitäten für das Unternehmen unterschiedlichen zeitlichen und finanziellen Einsatz bedeuten, setzen sie jeweils Abläufe in Gang, die hinsichtlich des verwendeten Instrumentariums weitestgehend deckungsgleich sind. Zu diesem Instrumentarium zählen vor allem: Marktforschungstätigkeit (primär und sekundär) verbunden mit einer intensiven Reisetätigkeit, Partnersuche, Partnerauswahl und -pflege, Verhandlungsführung, Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement, Projektmanagement und -controlling.

Somit ist die Suche nach internationalen Geschäftspartnern eingebettet in eine Prozesskette und kann nicht losgelöst von den anderen Instrumenten betrachtet werden: Ein aufgrund hervorragender Produkte als einzigartig erscheinender potentieller Partner kann sich als ungeeignet erweisen, wenn man in Betracht zieht, dass dessen Verhandlungsmacht aufgrund deutlicher Größenvorteile so immens ist, dass sich eine sinnvolle gemeinsame außenwirtschaftliche Tätigkeit als nicht realisierbar erweist. Oder ein Partner erweist sich als ausgezeichnet im Rahmen von Export-Import-Operationen, aber er kann/will sich nicht auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit im Rahmen einer Kooperation oder eines Joint Ventures einlassen. Eine Begründung kann sein, dass für ihn das zeitliche und finanzielle Risiko nicht ausreichend kalkulierbar ist. Mit einem Blick auf Deutschland und dessen Mittel-



Um die in Betracht kommenden Märkte eingehender zu analysieren, kann man im ersten Schritt auf vorhandene Studien zurückgreifen.

stand sei erwähnt, dass bei regelmäßigen Umfragen hinsichtlich des Spektrums außenwirtschaftlicher Tätigkeit kleiner und mittelständischer Unternehmen in Deutschland die Export-Import-Tätigkeit immer mit großem Abstand vorne liegt. So zeigt die Unternehmensumfrage der Industrie- und Handelskammern vom Herbst 2013 unter 2.200 auslandsaktiven Unternehmen, dass 89 Prozent den Export als Erschließungsinstrument für Waren und Dienstleistungen nutzen. Mit großem Abstand folgen kostengünstige Kooperationen ohne Gründung von juristischen Personen (34%) sowie die Gründung von Tochterunternehmen (rund 30%). Joint Ventures spielen nur bei zehn Prozent der befragten Unternehmen eine Rolle bei der Auslandsmarkterschließung. Bei der Bewertung dieser Ergebnisse ist zu beachten, dass Mehrfachnennungen bei den einzelnen Aktivitäten möglich sind.

Unternehmenspraxis: notwendige Grundlagen

Solange ein Unternehmen auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene agiert, konzentriert es sich auf Managementfragen wie Produktentwicklung, Qualitätssicherung, Marketing und Vertrieb, Finanzierung und Controlling. Erste nationale Messen werden besucht, später wird das Unternehmen auch selbst zum Aussteller. Meist fehlen in dieser Phase sowohl die Notwendigkeit, die Motivation als auch die erforderlichen Ressourcen, um sich auf die Internationalisierung gezielt vorzubereiten. Oftmals spielt hier eher der Zufall eine Rolle: eine Anfrage aus dem Ausland per E-Mail und ein daraus erwachsendes – meist nicht unattraktives – Geschäft, welches sozusagen die „Auslands-Sinne“ weckt und Lust auf mehr macht. Dagegen ist auch nichts zu sagen. So sind unternehmerischer Alltag und unternehmerisches Leben. Andere – weitaus objektivere – Gründe für den Beginn einer außenwirtschaftlichen Tätigkeit können sein: Sättigung des Marktes, stärker werdende (ausländische) Konkurrenz auf dem Heimatmarkt, zu Ende

gehende Produktlebenszyklen, gezielte Risikostreuung.

Ab diesem auftaktgebenden Moment sollte allerdings ein gesundes Maß an Analytik und zielgerichteter Vorbereitung für die nächsten Schritte der Auslandsmarkterschließung in den Unternehmensalltag integriert werden. Es geht zunächst darum, (weitere) geeignete Zielmärkte für das Auslandsengagement zu identifizieren. Folgt man dabei dem oben dargestellten Prinzip der konzentrischen Kreise, reduziert sich die Anzahl potentieller Märkte aus rein geografischen Gesichtspunkten. Um die in Betracht kommenden Märkte eingehender zu analysieren, kann man im ersten Schritt auf vorhandene Studien zurückgreifen. Einen sehr guten weltweiten Überblick erhält man zum Beispiel durch die „Country Risk Assessment Map“ der Coface. Sehr gute Länder-Vergleichsmöglichkeiten zu den unterschiedlichsten Bewertungskriterien ergeben sich aus den Materialien von Countryreports. Diese und weitere Quellen sind auf jeden Fall zu nutzen, bevor man gezielte Studien selbst erstellt oder in Auftrag gibt. Detaillierte Brancheninformationen zu verschiedenen Ländern findet man auch im umfassenden Archiv der GTAI.

Der beschriebene Weg dient vor allem der Vorbereitung von Exportaktivitäten. Und die meisten analytischen Instrumente unterstützen Exporteure bei der Marktuntersuchung. Doch wie geht man vor, wenn man eine neue Produktionsmaschine benötigt, einen Zulieferer für ein Spritzgussteil, einen sehr guten Entwickler für eine Softwarelösung oder einen Produzenten für ein patentiertes Haushaltsgerät sucht und im eigenen Land nicht fündig wird?

Auch hier hilft zunächst nur die Recherche. Lieferantendatenbanken und Portale für Geschäftspartnersuche können hier nützlich sein. Für den deutschen Markt kann man bei der Lieferantensuche über die Seite von „Wer liefert was“ (WLW) fündig werden. Man kann dort auch Such-

begriffe in Englisch und Französisch eingeben. Zum Beispiel lieferte der Eintrag „Spritzgießmaschinen“ im März 2016 47 Anbieter. Eine Vorstellung über die Größe des Unternehmens erhält man durch die Anzahl der Mitarbeiter. Einige Unternehmen geben ihr Gründungsjahr an, was auf die Branchenerfahrung schließen lässt. In jedem Fall geht aus dem Eintrag hervor, ob es sich um ein regional, europaweit oder weltweit agierendes Unternehmen handelt. Alle Kontaktdaten werden angezeigt, sodass man mit wenigen Mausklicks in der Lage ist, eine Anfrage an die ausgewählten Unternehmen zu versenden.

Hier sei ein kleiner Exkurs gestattet: Anfragen erhalten exportorientierte und vor allem etablierte Unternehmen täglich aus der ganzen Welt. Wie intensiv eine Anfrage bearbeitet wird, hängt in der Regel nicht von der guten oder schlechten Laune des jeweiligen Verantwortlichen ab, sondern einzig und allein von der Qualität der Anfrage. Was sind die existentiell notwendigen Angaben, die in einer Anfrage enthalten sein müssen, um ein qualifiziertes Angebot abgeben zu können? Auch wenn die technischen Details und Parameter sehr unterschiedlich sein können, sind folgende Hinweise zu berücksichtigen: Vor allem bei größeren Unternehmen sollte man sich die Mühe machen, die jeweilige Fachabteilung zu identifizieren und anzuschreiben. Viele Firmen veröffentlichen Datenblätter im Internet – gezielte Anfragen mit Typenbezeichnungen helfen der anbietenden Seite enorm bei der Angebotserstellung. Oftmals definieren sich Maschinen und Anlagen über Parameter wie Taktfrequenz (Ausstoß/Zeiteinheit), Leistung (kW), Kräfte (kN), Maßangaben (Einbau- oder Gerätemaße, Länge, Breite, Höhe), Steuerungstypen (analog, digital), Modellreihen (Einstiegs- oder Profimodelle) und natürlich Typenbezeichnungen. Ist die Anfrage auf Basis solcher Angaben bereits deutlich eingegrenzt, fällt es dem Bearbeiter viel leichter, ein passendes Angebot zu generieren. Auf jeden Fall wird die Anfrage nicht auf einem Stapel mit dem Vermerk „unangenehm“ landen, sondern relativ zügig beantwortet. Wenn dann auch noch alle Kontaktdaten vorhanden sind (Firmenname, Adresse, Ansprechpartner mit Verantwortungsbereich, Telefon, Fax, E-Mail, Internetadresse), steht einer erfolgreichen Kontakt- oder sogar Kooperationsanbahnung nichts mehr im Weg.

Der bislang geschilderte Prozess der Partnersuche und -auswahl findet vom Schreibtisch aus statt. Alles, was hierfür erforderlich ist, ist ein PC mit Internetzugang. Und in der Phase der Markt- (Export) und Lieferantenauswahl (Import) funktioniert diese Vorgehensweise auch ohne jegliche Einschränkung. Nun sind aber im wahrsten Sinne des Wortes weitere „Schritte“ gefragt. Es beginnt eine intensive Reisetätigkeit. Einen uneingeschränkten Überblick über die Situation auf dem selektierten Markt erhält man zweifelsfrei durch den Besuch einer Fachmesse. Bei der Auswahl der richtigen Veranstaltung kann der Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V. (AUMA) sehr gut helfen. Denn der Internetauftritt des Vereins hilft nicht nur bei der welt- und deutschlandweiten Veranstaltungssuche, sondern gibt auch sehr gute Tipps für einen erfolgreichen Messeauftritt.

Welche Informationen halten Messen im Rahmen der Auslandsexpansion bereit? Man bekommt ein gutes Bild von der Wettbewerbssituation (Anzahl der Wettbewerber und deren Herkunft), kann sich über den Stand der Technik, Trends und Innovationen informieren und im Rahmen des Dienstleistungsangebots des Messeveranstalters auch Kooperationsgesuche platzieren. Aus Kapazitäts- und Zeitgründen unterschätzen Besucher und Aussteller vielfach den Nutzen des Rahmen- und Fach-



programms. Auf jeden Fall sollte man sich – wenn schon nicht die Zeit für den Besuch von Fachvorträgen reicht – das Programm mitnehmen, um für weitere Recherchen wichtige Themen und fachlich kompetente Ansprechpartner parat zu haben.

Nunmehr liegen dem Unternehmen nach vollzogenem Start eines Auslandsengagements mit Analysen vom Schreibtisch aus und ersten Reisen in den Zielmarkt reichlich Informationen über mögliche Partner vor. Ein einfaches Instrument zur Evaluierung potentieller Partner unter Berücksichtigung bereits genannter Faktoren ist eine Matrix in Form von Abbildung 1.

Diese lässt sich je nach individuellen Anforderungen um zusätzliche Sachpunkte erweitern. Man bewertet den jeweiligen

Sachpunkt auf einer Skala von 1-6 und multipliziert am Ende die jeweiligen Skalenwerte mit der Anzahl der gesetzten Kreuze. Der potentielle Partner mit der höchsten Gesamtpunktzahl hat „gewonnen“ und es ergibt sich eine Rangfolge. Es ist – bei allem Hang zur Objektivität – jedoch überhaupt kein Fehler, wenn man die Liste der Sachpunkte um die Position „Subjektive Einschätzung des Partners“ ergänzt. Mit dieser Analyse sind die Grundlagen dafür gelegt, sich ab diesem Zeitpunkt intensiv um die favorisierten Partner zu kümmern und diese zu umwerben. Eine weitere Runde intensiver Gespräche, Reisen und Verhandlungen ist eingeläutet!

Neueste Entwicklungen: national und international

Beim Aufbau von Geschäftskontakten ins Ausland ist sehr viel Eigeninitiative gefragt. Aber es gibt auch eine große Zahl von unterstützenden Dienstleistern. Und es ist dabei fast egal, wie die einzelnen Veranstaltungsformen heißen: Am Ende kommt es immer darauf an, Unternehmen und Unternehmer aus unterschiedlichen Ländern miteinander bekannt zu machen. Mögliche Veranstaltungsformen sind „Brokerage Events“ und „Matchmaking Events“, „Company Missions“ sowie die traditionellen Kooperationsbörsen.

Unter dem Namen Enterprise Europe Network hat sich ein europaweites Netzwerk gebildet, das mit Vertretungen in mehr als 60 Ländern das größte europäische Netzwerk von Informations- und Beratungsstellen für KMU darstellt.

In Deutschland wird die Auslandsmarkterschließung mittelständischer Unternehmen auf Bundes- und Länderebene

	Hervorragend (6)	Sehr gut (5)	Gut (4)	Befriedigend (3)	Mangelhaft (2)	Ungenügend (1)
Produkt		x				
Marktkennntnis	x					
Wirtschaftlicher Status			x			
Relative Verhandlungsmacht				x		
Qualifikation des Personals		x				
Gesamteinschätzung	6	10	4	3		
Gesamtpunktzahl	23					

Abbildung 1: Matrix zur Evaluierung potentieller Partner

intensiv (politisch) unterstützt. Vielfältige Fördermaßnahmen im Rahmen von Außenwirtschaftsprogrammen helfen Unternehmen vor allem bei den ersten Schritten. Eine wesentliche Hilfe stellen die geförderten Messebeteiligungen der einzelnen Bundesländer dar. Aber auch Markterkundungsreisen, die durch hochrangige politische Vertreter flankiert werden, zählen zu den effektiven Instrumenten staatlicher und föderaler Förderpolitik. Diese Programme sind vielfach gepaart mit Innovationsfördermaßnahmen, da bekanntlich nur innovative Produkte

maßgebliche und längerfristige Chancen auf den Weltmärkten haben. Die Frage, wie auch ein originär ausländisches Unternehmen in den Genuss dieser großzügigen Fördermaßnahmen gelangen kann, wird im Kapitel „Empfehlungen für ausländische Geschäftspartner“ beantwortet.

Empfehlungen für ausländische Geschäftspartner

Für ein Unternehmen ist die Suche von internationalen Geschäftspartnern eine Aufgabe von strategischer Bedeutung.

Die dargestellten Anforderungen, die sich aus dieser Aufgabe ergeben, sind so interessant wie vielfältig. Es genügt ein Blick auf die große Zahl von unterstützenden Maßnahmen von Seiten deutscher Institutionen vor allem für KMU im Rahmen derer Auslandsaktivitäten (siehe Kapitel „Neueste Entwicklungen: national und international“). Können aber ausländische Unternehmen von diesen Dienstleistungen profitieren oder ist das geschilderte großflächige System ein System versteckter nationaler Subventionen und gleicht einer Einbahnstraße?

Zukünftige Mechatroniker, Spezialisten für Lagerlogistik, Call-Center-Mitarbeiter, Bäcker, Konditoren, Fleischer und Köche werden auf ihren Beruf nun überwiegend in ihrem Ausbildungsunternehmen vorbereitet. Enge Partnerschaften bestehen zwischen den Unternehmen einerseits und den jeweiligen Colleges andererseits. Die Schüler haben mit den Unternehmen einen Ausbildungsvertrag abgeschlossen und erhalten bereits während der Ausbildung von diesen eine Vergütung. Bei erfolgreichem Abschluss der Ausbildung bestehen gute Aussichten, später in diesen Unternehmen zu arbeiten schreibt zum Projekt die AHK Russland.

Diese Beispiele zeigen noch einmal deutlich, dass eine erfolgreiche Suche von Kooperationspartnern sehr stark von den gesetzten Zielen abhängt. Es gilt, immer zwischen kurzfristigen Gewinnen und langfristigen Erfolgen zu unterscheiden. Ein kurzfristiger Gewinn tritt zum Beispiel dort ein, wo für eine Leistung oder eine Ware ein minimaler finanzieller Einsatz erbracht wird. Langfristige Erfolge ringen meist beiden Seiten höhere Anfangsinvestitionen ab, die sich aber später für alle Beteiligten auszahlen. Deutsche Unternehmen sind mehrheitlich darin geübt, in langfristigeren zeitlichen und finanziellen Dimensionen zu denken und zu handeln. Wer in die Berufsausbildung von Jugendlichen im Ausland investiert, sieht die Früchte seiner Bemühungen oft erst vier bis fünf Jahre später, die teilweise erheblichen Vorleistungen müssen aber komplett in der Periode davor erbracht werden. So gesehen ist das oben geschilderte Engagement deutscher Unternehmen im Ausland ein Paradebeispiel für weitsichtiges und auch nachhaltiges Unternehmertum.

Einen weiteren Erfolgsfaktor stellen Branchen- und Technologiecluster dar. Unternehmen bündeln ihre Stärken und binden Wissenschaft und Forschung mit ein. Regionale Wirtschaftsförderer begleiten die Projekte beratend und finanziell. Beispielgebend sei das Projekt „Strategische Marktentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen“ des Kunststoffinstituts Lüdenschied genannt. Das Serviceangebot zielt laut BMWi „auf die Entwicklung wettbewerbssteigernder Maßnahmen in den Bereichen Fachkräfteentwicklung, neue Produktionsverfahren, internationale Geschäftsfelder, Kooperationen, Finanzierungsquellen, exogenes Unternehmenswachstum, Verschlinkung von Unternehmen sowie Potentiale der Unternehmensverlagerung“. Dieses Angebot macht deutlich, dass die Internationalisierung nur im Rahmen einer unternehmerischen Gesamtstrategie verstanden und umgesetzt werden kann.

Für viele ausländische Partner ist Deutschland nicht nur wegen der überdurchschnittlichen Qualität deutscher Produkte und Dienstleistungen ein begehrter Handels- und Kooperationspartner. Ein hochgeschätztes Extra im Rahmen von Außenwirtschafts- und Investitionsprojekten zwischen deutschen und ausländischen Partnern ist die von deutscher Seite durchgeführte berufliche Bildung nach dem Vorbild der dualen Ausbildung. So haben im September 2014 etwa 60 russische Jugendliche eine Berufsausbildung in deutschen Unternehmen begonnen. „Bei den Firmen Globus und Selgros in Moskau Oblast, Bertelsmann Arvato in Jaroslawl, BauTex in Gus' Khrustalni oder KCA Deutag in Tjumen werden in hohem Maße deutsche Standards einer dualen, praxisorientierten Berufsausbildung realisiert.



Unternehmenspraxis – Beispiele und Best Practices

KMU haben sowohl im normalen Unternehmensalltag auf dem Heimatmarkt als auch im Rahmen der Erschließung neuer (internationaler) Märkte verschiedene Nachteile gegenüber Großunternehmen auszugleichen. Die Herausforderungen sind vielfältig: Innovationsdruck, Mangel an qualifizierten Fachkräften, finanzielle Engpässe. Diesen Herausforderungen zu begegnen, gelingt auf jeden Fall besser im Verbund, in Netzwerken. Gute Möglichkeiten ergeben sich dabei aus der Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft. Auf der einen Seite bietet die Wissenschaft an Hochschuleinrichtungen motivierte Spezialisten, die sich vor allem innovativen Themen widmen können. Innovation bezieht sich hier aber nicht nur auf Produkte und Dienstleistungen, sondern auch auf die Auslandsmarkterschließung selbst. Studenten und Forscher, die aus dem Ausland kommen, können für Unternehmen sehr gute Ratgeber sein, wenn es um Marktanalysen und Markteintrittsstrategien geht. Umgekehrt profitieren die Hochschuleinrichtungen mit ihren Studenten und Forschern von den praxisnahen Aufgabenstellungen durch die Unternehmen.

Die Antwort ist so einfach wie logisch: Solange es einen für alle gleichermaßen gültigen Zugang zu diesen Maßnahmen gibt, ist das System über jeden Zweifel erhaben. Und der Zugang ist tatsächlich vorhanden, wie folgender Beispielweg zeigt:

Ein internationales Unternehmen, welches nicht in Deutschland angesiedelt ist, möchte einige südamerikanische Märkte (z.B. Argentinien und Mexiko) erschließen. Seit einigen Monaten gibt es eine Repräsentanz des Unternehmens in Deutschland. Der Repräsentant hat im Rahmen seiner Marktuntersuchungen von den vielfältigen Unterstützungsmaßnahmen für KMU zur Erschließung südamerikanischer Märkte durch inländische Institutionen erfahren. Um in den Genuss dieser Maßnahmen zu kommen, überzeugt er das Management in seiner Heimat davon, die Repräsentanz in eine Niederlassung in Form einer GmbH umzuwandeln. Das Unternehmen unterliegt nämlich dann vollständig deutscher Gesetzgebung (u.a. dem GmbH-Gesetz) und muss sich auch in Buchführung, Steuerzahlung und Bilanzierung an die deut-

schen Vorschriften halten. Und es wird vom ersten Tag an von seinem Namen und seinem Status her als deutsches Unternehmen wahrgenommen. Somit hat es einen legalen Anspruch auch auf Förderleistungen im Rahmen der Auslandsmarkterschließung. Dies entspricht dem Prinzip vom Geben (Steuern zahlen) und Nehmen (staatliche Leistungen in Anspruch nehmen).

Dieses Beispiel soll dazu ermutigen, sich im Rahmen von Auslandsaktivitäten wirklich umfassende und weitreichende Gedanken zu machen. Auf jeden Fall ist aber auch ein schrittweises Vorgehen – um noch einmal auf das obige Beispiel zurückzukommen – ratsam. Schrittweise bedeutet in diesem Fall zuerst Repräsentanz (für ca. zwei bis drei Jahre) und dann Gründung einer GmbH. Diese Empfehlung hat weniger mit den entstehenden Kosten zu tun, denn zum Beispiel das in eine GmbH investierte Stammkapital kann sofort in Form von Betriebskapital verwendet werden. Vielmehr empfiehlt der Autor eine stufenweise Entwicklung von Unternehmen im Ausland, um ein gesundes Wachstum zu erzielen.

ZUSAMMENFASSUNG

Deutschland bleibt nicht nur wegen des reinen Volumens als Handelsnation ein wichtiger Partner im internationalen Geschäft, das Land ist nach wie vor auch in vielen industriellen Bereichen hinsichtlich Innovation und Zukunftsfähigkeit weltweit führend. Deutsche Unternehmen investieren einen hohen Anteil ihres Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Nicht zuletzt deswegen finden sich in vielen Branchen Hidden (World) Champions aus Deutschland. Ein exzellentes duales Ausbildungssystem hilft den Unternehmen dabei, geeigneten Nachwuchs auch aus den eigenen Reihen zu rekrutieren. In Deutschland trifft man sich auf Weltleitmesse zum internationalen Vergleich, Dialog und zur Partnerschaftssuche. Und: Eine riesige Anzahl kleiner und mittelständischer Unternehmen – von denen wiederum sehr viele im Familienbesitz sind – garantieren ihren Mitarbeitern, Kunden sowie in- und ausländischen Partnern eine geschäftliche Basis über viele Jahre und Jahrzehnte hinweg. Denn in diesen Unternehmen regiert das Denken und Planen in langen Zeiträumen mit dem Ziel einer dauerhaften Weiterentwicklung.

Diese Erfolgsfaktoren sprechen dafür, internationale Geschäftsbeziehungen mit deutschen Unternehmen zu suchen und einzugehen – Schritt für Schritt auf der niemals risikofreien Stufenleiter internationaler Kooperationsformen. Dabei können die ersten Schritte sehr überschaubar sein. Zum Beispiel ein erfolgreich umgesetzter Importvertrag. Es muss ja nicht gleich ein Joint Venture sein, denn es gilt, eine stabile Vertrauensbasis zu schaffen. Und Vertrauen benötigt Zeit, Ausdauer und Beharrlichkeit. Ich wünsche Ihnen für Ihren Weg im Rahmen der Internationalisierung viel Erfolg!



Karsten Thies ist Inhaber der Firma Karsten Thies Marketing und verfügt über 20 Jahre Erfahrung im Auslandsmarketing in Osteuropa in den Bereichen Vertrieb, Unternehmensgründung und -beteiligung. Er ist an einem ukrainisch-deutschen Joint Venture in der Westukraine beteiligt.



Quellen und Literatur

- ▶ AUMA – Association of the German Trade Fair Industry
- ▶ Coface
- ▶ Countryreports
- ▶ European Secretariat for Cluster Analysis, Cluster organisations in Europe – insights form Bronze and Gold Label assessments
- ▶ Enterprise Europe Network
- ▶ Federal Statistical Office
- ▶ German Trade and Invest (GTAI)
- ▶ Step-by-Step Guide to Exporting. The Canadian Trade Commissioner Service
- ▶ VDMA – Mechanical Engineering Industry Association
- ▶ WLW – Wer liefert was. Marketplace for B2B products and services