

Going

global

Deutschland ist Exportweltmeister. Warum also auf dem schweren deutschen Markt starten – wenn es in der weiten Welt genug Kunden gibt – denken sich immer mehr junge Chefs.

Autorin: Monica Fauss

Vor sechs Jahren dachte Hubert Reiter nicht im Traum daran, dass seine Firma eines Tages das Dach des Nationalstadions in Peking für Olympia 2008 bauen würde. Ein Segelmacher, ein Ingenieur und ein Architekt gründeten im Jahr 1999 die covertex GmbH. Schon bald wurde die „Membran-Schmiede“ im oberbayerischen Obing durch die Münchner Allianz-Arena bekannt, für die sie das weltweit größte Kunststoffdach baute. Schnell gingen die drei Gründer die Auslandsmärkte mit Niederlassungen in China und England an und planen nun nach Spanien und Russland zu gehen (siehe das Interview).

Nicht überall erfolgt der Schritt über die Grenzen so schnell und erfolgreich. Noch herrscht vielerorts Schwellenangst und Desorientierung,

hier und dort auch unüberlegte Euphorie: „In Goldgräberstimmung überschätzen sich viele und gehen völlig unvorbereitet und unstrukturiert



Hat den mittel- und osteuropäischen Markt ins Visier genommen: Filtertechnik-Experte Christian Reining

an das Vorhaben ran“, beobachtet Andrea Lutz, stv. Geschäftsführerin des CountryDesks, dem internationalen Netzwerk der Sparkassen-Finanzgruppe, das kleine und mittelständische Unternehmen auf den Weg in das Ausland begleitet (www.country-desk.de). Viele der Ratsuchenden, die zu ihr kommen, interessieren sich neben dem europäischen Ausland für Osteuropa. Oft sind sie aber schon überfordert zu entscheiden, ob sie überhaupt ins Ausland sollen und wissen nicht, an welcher Stelle sie anpacken sollen.

Ein riesiges Potenzial für sein patentiertes Verfahren zur Reinigung von Filterschläuchen sieht Christian Reining in Mittel- und Osteuropa. Obwohl der Geschäftsführer die F.O.S Umwelt- und Filtertechnik Deutschland GmbH erst vor drei Jahren

im nordrhein-westfälischen Ahlen gegründet hat, will er seine Geschäfte so bald wie möglich nach Polen und Tschechien ausweiten: „Die großen Kohlekraftwerke und Müllverbrennungsanlagen funktionieren so wie die unseren und müssen jetzt an EU-Umwelstandards herangeführt werden“, so der junge Unternehmer. Filterschläuche gibt es zwar auch aus Billiglohnländern, aber mit seinem Reinigungsverfahren können die Großunternehmen auch noch kräftig sparen. Diesen Vorteil kann Christian Reining den osteuropäischen Unternehmen aber nicht über Telefon oder Kataloge vermitteln. Dafür braucht er nicht nur sehr fundierte Kenntnisse über potenzielle Kunden und Wettbewerber, sondern auch Mitarbeiter, die mit den Kunden in ihrer Sprache kommunizieren können. Daher ist Unternehmer Christian Reining froh, am Pilotprojekt Europa Fitplus teilzunehmen, das kleine und mittlere Unternehmen kostenlos bei ihren ersten grenzüberschreitenden Business-Schritten berät und begleitet (www.europa-fit.de).

Was die Kleinen bewegt

„Kleinen Unternehmen ist nicht mit Analysen von Potenzialen und Marktchancen geholfen, mit denen sie dann allein gelassen werden“, stellt Projektleiterin Anett C. Kraushaar fest. Da viele Informationen und Beratungsangebote sich vorwiegend an die Bedürfnisse größerer Unternehmen richten, fallen Gründer und kleine Unternehmen mit ihren eigenen Schwierigkeiten und Möglichkeiten durch das Raster der Aufmerksamkeit. Neben allgemeiner Weiterbildung setzt Europa-Fitplus daher auf konkrete Unterstützung und Begleitung bei der Umsetzung der Vorhaben. Christian Reining wird an Seminaren zur Vorbereitung von Auslandsmessen teilnehmen, sich in länder- und branchenbezogenen Verbänden mit Gleichgesinnten austauschen und darüber hinaus ein individuelles Coaching erhalten. Zudem steht ihm ein erfahrener Pate mit Tipps zur Seite.

Strategischer Fahrplan

Kleinere Unternehmen haben meist nicht das finanzielle und personelle Rückgrat, um langfristige Strategien anzugehen, so Projektleiterin Anett C. Kraushaar. Die Dominanz des Tagesgeschäfts führt dazu, dass internationale Aktivitäten oft nicht konsequent genug angeschoben und verfolgt werden.

Weiterlesen

■ **Aktiv werden auf europäischen Märkten.** Ein praktischer Wegweiser für kleine und mittlere Unternehmen (Hg.: RKW Nordwest w.V., LGH e.V., ZENIT GmbH). Die Broschüre bündelt die Erfahrungen des ersten „Europa-Fit“-Projekts, das vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW und der Europäischen Union gefördert wurde. Zu beziehen gegen 10 Euro bei www.europa-fit.de

■ **Weltweit aktiv.** Ratgeber für mittlere und kleine Unternehmen (Hg.: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit). Kostenlos zu beziehen bei www.bmwa.bund.de (unter Bestellservice > Publikationen: „Außenwirtschaft&Europa“)

Da sich oft wenige Mitarbeiter oder gar nur der Chef um viele Dinge gleichzeitig kümmern, verzetteln sie sich oder müssen das Auslandsengagement abbrechen, wenn etwas Dringendes dazwischen kommt. „Um so wichtiger sind konkrete kleine Schritte, die schon sehr früh Erfolge erzielen“, erzählt Kraushaar, „und die Konzentration auf ein einziges Produkt oder Land“. Um sich nicht von den Unternehmenszielen abbringen zu lassen, empfiehlt die Projektleiterin einen strategischen Fahrplan (siehe den Info-Kasten „Strategischer Fahrplan“).



Anett C. Kraushaar warnt: „Das Auslandsengagement darf auf keinen Fall als Rettungsanker dienen“



Die Geschäftsführer der covertex GmbH: Dirk Temme, Jürgen Obermeier und Hubert Reiter (v.l.n.r.). Weltweit gefragtes Vorzeige-Projekt: Das von ihnen entwickelte Kunststoffdach der Münchner Allianz-Arena (Foto: B. Duxler)

Checklisten

Soll ich mich im Ausland engagieren?

Überlegen Sie mit Hilfe der folgenden Fragen, ob Auslandsaktivitäten sinnvoll für Sie sind:

- ✓ Ist genügend Freiraum vorhanden, um die Auslandsaktivitäten vorbereiten zu können?
- ✓ Verfügen die Mitarbeiter über genügend Know-how?
- ✓ Wie viel Aufwand und wie viel Risiko verträgt das Unternehmen?
- ✓ Was ist das Renditeziel? Das minimale und maximale Absatzziel?
- ✓ Welcher ist der zeitliche Rahmen?

Strategischer Fahrplan

Um sich nicht zu verzetteln, hilft es, den Weg in das Ausland in einzelne Etappen zu strukturieren:

- ✓ Status Quo analysieren
- ✓ Ziele setzen
- ✓ Produkte und Märkte auswählen
- ✓ Markteintrittsstrategie festlegen
- ✓ Umsetzung planen
- ✓ Fortschritte kontrollieren

Quelle: EuropaFit-Lettfader

Standortanalyse

Die Standortbestimmung ist dabei der erste Schritt. Dazu gehört die Bewertung der eigenen Stärken und Schwächen in Bezug auf Kernkompetenzen, Produkte/Dienstleistungen und Mitarbeiter (siehe Checkliste „Soll ich mich im Ausland engagieren?“). Erst wenn die eigenen Potenziale realistisch eingeschätzt sind, können die Risiken und Chancen im Auslandsgeschäft bewertet werden. „Das Auslandsengagement darf auf keinen Fall als Rettungsanker dienen, denn es birgt immer auch ein Risiko“, betont Kraushaar. Nichts zu überstürzen, sondern das gegründete Unternehmen auf dem heimischen Markt erst über zwei bis drei Jahre zu festigen, rät daher Andrea Lutz. Eine Ausnahme bilden global ausgerichtete Bran-

chen und Nischen, die von Anfang an mit einem internationalen Konzept antreten können. Dazu gehören 3D- und optische Messtechnik, Nanotechnologie oder Automobilzulieferer. So spezialisierte sich die Mitteleuropa-Expertin Andrea Mewaldt mit ihrem Unternehmen Open Europe Consulting, das sie vor vier Jahren gründete, von Anfang an auf die Unternehmensberatung in Mittel- und Osteuropa. „Gründung und Auslandsengagement zugleich gelingen aber nur, wenn schon längere Aktivitäten in dem Land voran gingen“, so die Gründerin. Sechs Jahre lang war Andrea Mewaldt als Beraterin in Litauen und Weißrussland unterwegs. Mittlerweile hat sie sieben Mitarbeiter in Deutschland, Polen, Litauen, Bosnien und Kroatien.

Mehr Informationen zum Thema

Hier bekommen Sie Infos & Beratung:

- Deutsche Außenhandelskammern (AHK) (www.ahk.de): Anlaufstelle für Informationen und Hilfestellungen weltweit
- Euro Info Centres EIC (www.eic.de): Informationen und Adressen der Europa-Beratungsbüros
- IXPOS – Das Außenwirtschaftsportal (www.ixpos.de): Gute Hintergrundinfos auch für kleine Unternehmen
- Bundesagentur für Außenwirtschaft (www.bfai.com): Viele Informationen rund um das Thema

Akribische Recherche

An ihrem Unternehmenskonzept arbeitete Andrea Mewaldt schon während ihres Studiums. Ihre Chancen- und Risikoanalyse entwickelte sie über zwei Jahre als MBA-Arbeit. „Grundlegend ist eine sehr gute Marktanalyse“, so die junge Unternehmerin. Denn nur wer genaue Informationen über die ausländischen Zielmärkte sammelt, akribisch auswertet und richtige Schlüsse zieht, der wird langfristig im Auslandsgeschäft erfolgreich sein. Mangelhafte Informationssuche und -aufarbeitung ist denn eine der wichtigsten Fehlerquellen bei gescheiterten Außenhandelsaktivitäten, so das BMWa in „Weltweit aktiv“ (siehe den Info-Kasten Literatur). „Obwohl der Preis ein K.O.-Kriterium ist, werden die Preise oft nicht recherchiert“, beobachtet Andrea Lutz.

Doch die Recherche über die Zielmärkte ist schwieriger als in Deutschland: Häufig stellt sich das Problem, im Info-Dschungel zu ersticken, denn zahlreiche Verbände, Kammern und private Dienstleister bieten ein riesiges Angebot an gedruckten und elektronischen Informationen an. „Die Informationsangebote vieler Institutionen sind zu unstrukturiert, nicht praxisnah und branchenspezifisch genug“, beschwert sich Reining. „Für eine eigene Marktrecherche, die wirklich was bringt, ist unsere Arbeitszeit als kleines Unternehmen aber zu begrenzt.“ Um so dringender ist es, die Informationen nach eigenen Fragestellungen auszufiltern und dann durch Recherchen vor Ort zu ergänzen. „Auslandsmärkte kann man nicht allein vom Schreibtisch aus erschließen“, mahnt Projektleiterin Kraushaar, „es ist dringend nötig, in den Zielmarkt selbst zu reisen“. In der Regel muss daher für die Auslandsrecherche doppelt so viel Zeit angesetzt werden wie im Inland.

Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Auch die Mitarbeiter müssen auf Auslandsgeschäfte vorbereitet werden. „Für ein kleines Unternehmen, das sich in der Wachstumsphase befindet, ist es schwierig, die personelle Struktur mitwachsen zu lassen. Schulungen kosten Zeit und Geld“, erzählt Hubert Reiter von der covertex GmbH in Obing, die als junges Unternehmen für ihre Auslandsaufträge in kurzer Zeit Niederlassungen im Ausland aufbau-

en musste (siehe Interview). Mehr Vorarbeiten bei der Qualifizierung der Mitarbeiter als bei großen Unternehmen, die mit dem internationalen Parkett vertraut sind, sind dafür nötig: „Es reicht nicht aus, wenn der Chef oder ein Mitarbeiter die Auslandsaufgaben nebenher mit erledigt“, betont Annett C. Kraushaar. Neben guten englischen und lokalen Fremdsprachen kommt es entscheidend auf die Fähigkeit an, sich im Ausland sicher bewegen zu können. Wenn die Chefs und deren Mitarbeiter keine Managementausbildung haben und eher Spezialisten in ihren Bereichen sind, rät Kraushaar dazu, jemanden in das Unternehmen zu holen, der die Mannschaft vor Ort ergänzt.

Interkulturelles Know-how

„Häufig kommt es vor, dass deutsche Unternehmer ein Gespräch mit einem ausländischen Geschäftspartner als gut einschätzen, sich aber dann niemand mehr bei ihnen meldet“, erzählt Annett C. Kraushaar. Das liegt nicht selten daran, dass die kulturelle Seite des Geschäfts unterschätzt wird und sich die Unternehmen nicht mit den Werthaltungen und dem Kommunikationsverhalten in dem Land vertraut machen. So berichtet die Projektleiterin, dass beispielsweise ungarische Geschäftspartner von Anfang an mehr menschliches Interesse erwarten als die sachlich eingestellten Deutschen es gewohnt sind. Die Lektüre über Landesgeschichte und Kultur ist daher unabdingbar, interkulturelle Trainings vorab sehr zu empfehlen (zahlreiche private Anbieter führen in landesspezifische Themen ein, siehe auch die Interkulturelle Sommerakademie unter www.interculture.de).

Größte Schwierigkeit – Partnersuche

Umso kleiner ein Unternehmen ist und umso schwieriger es sich mit freien Kapazitäten und Fähigkeiten gestaltet, umso weniger empfiehlt es sich den Schritt über die Grenze alleine zu wagen. Eine Kooperation mit einem lokalen Partner hilft, das Vorhaben zu testen: Er kennt sich mit dem Markt und den Rechtsvorschriften vor Ort aus, beherrscht die Landessprache und trägt einen Teil des Gesamtrisikos.

Das Finden eines geeigneten Kooperationspartners wird aber in verschiedenen

SB-Waschsysteme von Christ

Die Rund um die Uhr Geldanlage



NEU: Compact-Waschplatz



Wir bieten Ihnen ein ausgereiftes, auf Kundenbedürfnisse abgestimmtes SB-Waschsystem für Individualisten und deren fahrbare Untersätze wie Cabrios, Motorräder, Wohnmobile, Oldtimer und all die Fahrzeuge die gerne manuell gewaschen werden.

Informieren Sie sich direkt.
Info-Hotline: 0 83 31/857-154

Investieren Sie in Innovation

Christ
WASH SYSTEMS

Otto Christ AG • Wash Systems
Postfach 12 54 • 87682 Memmingen
Tel. 0 83 31/857-0 • Fax: 493
verkauf@christ-ag.com
www.christ-ag.com

Umfragen als wesentliches Hemmnis für das Auslandsengagement genannt. Die Wahl eines Kooperationspartners sollte nicht aus dem Bauch heraus erfolgen, sondern von den Zielsetzungen für die Auslandsaktivitäten abhängig sein. Diese Entscheidung beginnt mit der möglichen Kooperationsart von etwa einfachen Interessensgemeinschaften über Arbeitsgemeinschaften für einzelne Projekte bis zu Joint Ventures. Gerade hierbei ist es wichtig, sich selbst gut zu kennen, denn der Partner sollte die eigenen Defizite ausgleichen können. „Es empfiehlt sich, zunächst im Kreis bekannter Firmen im Ausland nach geeigneten Kandidaten zu suchen“, so Projektleiterin Kraushaar (siehe auch Interview). Darüber hinaus bieten Kammern, Verbände und viele Private gezielte Partnerrecherchen und Kooperationsbörsen (wie etwa www.dihk.de, www.e-trade-center.com, www.eic.de oder www.kompetenznetze.de).

Schnuppern und testen auf Messen

Auch Messen dienen dazu, potenzielle Partner kennen zu lernen sowie Informationen über die Branche einzuholen, erste Geschäftskontakte zu knüpfen und das eigene Angebot zu testen. Kostengünstige Messebeteiligungen und Gemeinschaftsstände bieten beispielsweise Delegationsreisen von Landesregierungen und Verbänden (wie das Bayerische Messebeteiligungsprogramm, siehe www.bayern-international.de). Auch Christian Reining von der F.O.S. in Ahlen plant den Besuch von Messen in Ost-Europa. Da ihm hier noch die Erfahrungen fehlen, erhofft er sich durch die Europa Fitplus-Seminare und Beratungen Hilfen bei der Auswahl und der Durchführung der Messebesuche.

Finanzielle und rechtliche Absicherung

Auslandsgeschäfte sind meistens keine schnellen Geschäfte. Schon die Vorbereitungen und die Vertragsverhandlungen

ziehen sich meistens lange hin. Daher plant Christian Reining zwölf Monate ein, bis er seinen ersten Kunden überzeugt hat, und achtzehn Monate, bis das Geld auf das Konto fließt. Das will überbrückt werden. „Gerade kleine Unternehmen setzen sich selten mit den Themen Finanzierung und Absicherung von Auslandsgeschäften auseinander“, so der Leitfaden von Europa Fitplus. Daher empfehlen erfahrene Unternehmer und Berater frühzeitig schon mit der Hausbank in Verbindung zu treten (siehe Interview) und sich ebenso über Fördermöglichkeiten der Euro-

päischen Union zu erkundigen (siehe beispielsweise www.eic.de).

Auch über den rechtlichen Rahmen sollten sich Unternehmer schon früh erkundigen. „Aufgrund unterschiedlicher Rechtssysteme, gibt es selbst bei Nachbarländern viele Fallstricke“, so Andrea Lutz.

Fazit: Wer sich also überlegt, neue Märkte und Nischen im Ausland zu erschließen, sollte besonders als junger Unternehmer nicht gleich in zügelloser Goldgräberstimmung losbuddeln, sondern zuvor das Gelände rundum gut sondieren und sich mit Hilfe von Profis dem Markt stellen.

Interview: „Internationales Geschäft frühzeitig planen“

Haben Sie Ihr Auslandsengagement schon von Anfang an geplant?

Wir waren schon vor der Gründung in der sehr internationalen Branche tätig. Am Anfang weiß man aber noch nicht, wie sich das Unternehmen entwickelt, man versucht nur zu überleben.

Wie kam es dann dazu?

Zweieinhalb Jahre nach unserer Gründung wurden wir gefragt, ob wir an der Ausschreibung für die Regenwaldhalle im Züricher Zoo teilnehmen.

Welche neue Herausforderungen kamen da auf Sie zu?

Vor allem steuerliche Fragen, aber auch das große finanzielle Volumen war nicht einfach zu stemmen. Die Anzahlungsgarantie konnten wir nur erbringen, weil unsere Hausbank hinter uns stand. Dann mussten wir auch einen ausländischen Partner für die Montage finden.

Wie lösten Sie das Problem?

Durch Empfehlungen. Auch in unserer Niederlassung in Shanghai arbeiten wir mit einem japanischen Partner zusammen, den wir schon länger kennen und vertrauen. Das ist wichtig.

Worauf sollten junge Unternehmen noch achten, wenn sie in das Auslandsgeschäft einsteigen wollen?

Dass Banken, Versicherungen und



Über die Herausforderungen des Auslandsengagements berichtet Hubert Reiter, einer der Geschäftsführer der covertex GmbH.

Steuerberater selbst auf die Internationalisierung spezialisiert sind, nicht nur über Partner. Umstellungen kosten viel Geld und Zeit. Man sollte auch rechtzeitig das Personal aufbauen, das internationales Know-how mitbringt, oder es weiterbilden. Ganz wichtig ist es, einen engen Kontakt mit der Bank als Finanzierungspartner aufzubauen und mit dieser frühzeitig das internationale Geschäft besprechen.

Wie sind Sie das angegangen?

Wir hatten Glück, einen Aktiv Senior als Berater zur Seite zu haben. Ohne sein Know-how hätten uns Handwerkszeug und Weitsicht gefehlt. Wenn junge Unternehmer sich Hilfe von außen holen, sollten sie aber nicht die komplette Arbeit abgeben. Das ist zu teuer. Sie sollten sich die Richtung bestätigen lassen und es dann selbst tun, um verstehen zu lernen und sich mit dem Vorhaben voll zu identifizieren.