

ERFOLGREICH IM AUSLAND

EIN LEITFADEN FÜR DEN MITTELSTAND

HERAUSGEBER: PETER ANTERIST



Peter Anterist (Herausgeber)

Erfolgreich im Ausland

Ein Leitfaden für den Mittelstand

local global

PETER ANTERIST (HERAUSGEBER)

ERFOLGREICH IM AUSLAND

EIN LEITFADEN FÜR
DEN MITTELSTAND



2019

Herausgeber: Prof. Peter Anterist
ISBN 978-3-9820948-0-9

© local global GmbH, Stuttgart 2019

Verlag:
local global GmbH
Marienstr. 5 , 70178 Stuttgart
Redaktion: Luca Wodtke
Layout, Satz: Julia Steiner, Oleksiy Serdyuk
Druck und Bindung: Alfaprint s.r.o.
Printed in Slovakia

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt, insbesondere der Nachdruck von Auszügen, die fotomechanische Wiedergabe und die elektronische Speicherung. Auch die unlautere Vervielfältigung, Übersetzung, Verarbeitung oder Weitergabe in elektronischer Form ist untersagt.

Verlag: www.localglobal.com
Website zum Buch: www.globalbusiness-magazine.de/leitfaden

INHALTSVERZEICHNIS

PETER ANTERIST
EDITORIAL

8

TEIL 1: STRATEGIEN FÜR EINEN NEUEN MARKT

ERNST LEISTE

INFORMATIONEN FÜR DEN MARKTEINTRITT

12

GTAI: MASSGESCHNEIDERTE INFOS PER MAUSKLICK

STEFAN PEIKERT

INTERNATIONALISIERUNG „MADE IN GERMANY“

16

MEHR MUT ZUR LOKALEN PRÄSENZ

EUGENIA BORRIS

INTERNATIONALES MARKETING

19

VIELE FRAGEN STELLEN - DER WEG ZUM ERFOLG

CELINE LAUKEMANN

INTERNATIONALE VERTRIEBSSTRUKTUR

23

ERFOLGREICH – ZÜGIG – SICHER UND NACHHALTIG
INS AUSLAND

JÜRGEN KOHLRUSCH

AUSSENHANDEL 4.0

29

WIE DIE IT DEN EXPORT VERÄNDERT

MARTIN SPERLING

E-COMMERCE INTERNATIONAL

34

WACHSTUMSPOTENZIALE IM ONLINE-HANDEL
ERSCHLIESSEN

HANS GÄNG

INTERNATIONALE MESSEN IM INLAND

42

WELTMARKT VOR DER HAUSTÜR

MARCO SPINGER

EXPORT DURCH AUSLANDSMESSEN

48

MESSETEILNAHME IM AUSLAND VERLANGT
GUTE VORBEREITUNG

TEIL 2: UNTERNEHMENSPRÄSENZ VOR ORT

ALBERTO CANOVA

AUFTRAGSABWICKLUNG

54

KONZENTRATION AUF KERNPROZESSE

PETER ANTERIST

OUTSOURCING IM AUSLANDSGESCHÄFT

59

JEDER MARKT BEDEUTET EINEN
UNTERNEHMERISCHEN NEUSTART

LUTZ BERNERS

PARTNERSCHAFT IM AUSLAND

64

INTERNATIONALE GESCHÄFTSAKTIVITÄT
MIT LOKALEN PARTNERN

MIRIAM FRITZ

UNTERNEHMERISCH NACHHALTIGE LIEFERKETTEN

72

AM BEISPIEL CHINAS

JOHANNES KIRSCH

NEUE MÄRKTE, ALTE AUFGABEN

78

MITTELSTÄNDISCHE KOMPONENTENHERSTELLER
VOR INTERNATIONALEN HERAUSFORDERUNGEN

TEIL 3: FINANZEN, WÄHRUNGEN, FÖRDERUNG

THOMAS BURMESTER

VERRECHNUNGSPREISE IM AUSLAND

86

LEISTUNGEN ZWISCHEN BETRIEBSSTÄTTEN:
DOKUMENTATION IST PFLICHT

EVI POPP UND PETER HOLZRICHTER

**WÄHRUNGSMANAGEMENT IM
MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN** **91**

RISIKEN LASSEN SICH STEUERN

JOACHIM RICHTER

GEMEINSAM IN EMERGING MARKETS **97**

ENTWICKLUNGSORGANISATIONEN ALS PROJEKTPARTNER

NILS BLUNCK

FÖRDERMITTEL FÜR INVESTITIONEN **105**

UNTERSTÜTZUNG DER EU FÜR PRODUZIERENDE
UNTERNEHMEN

TEIL 4: PERSONAL IM AUSLAND

HANS W. BERG

„DER MANN/DIE FRAU DER ERSTEN STUNDE“ **114**

PERSONAL- UND FÜHRUNGSKRÄFTESUCHE IM AUSLAND

FRITZ AUDEBERT UND MATHIAS TAUBERT

INTERKULTURELLE VORBEREITUNG **118**

EINE PFLICHTÜBUNG, DIE SICH AUSZAHLT

TEIL 5: „PLAN B“: DER GEORDNETE RÜCKZUG

PETER ANTERIST

KEINE SCHMETTERLINGE MEHR IM BAUCH **126**

RÜCKZUG AUS EINEM AUSLANDSMARKT: GUTE PLANUNG NOTIG

ANHANG

CHECKLISTE FÜR EIN AUSLANDENGAGEMENT **134**

AUTOREN **143**



Liebe Leser,

vor nun fünf Jahren ist mein kleiner Bestseller „Fehler im Auslandsge-
schäft“ erschienen.

Seither bin ich in zahl-
reichen Gesprächen und
Vorträgen immer wieder
danach gefragt worden, ob
es nicht eine leicht lesbare
positive Einführung in das
Auslandsgeschäft gäbe.

Dicke Handbücher und nun
auch kluge Online-Kurse
gibt es reichlich. „Aber
Unternehmer sind doch kei-
ne Bibliothekare“, hat mein
Vater Heinz Anterist mich
immer wieder erinnert.

Und Menschen, die für
die ersten internationalen
Schritte ihres kleinen und
mittelständischen Unter-
nehmens verantwortlich
sind oder einen gänzlich

neuen Auslandsmarkt erschließen sollen, haben in der Regel wenig Zeit und keine Stabsabteilung, die ihnen die nötigen Informationen systematisch sammelt und zurechtlegt.

Gemeinsam mit erfahrenen Praktikern der Außenwirtschaft haben wir uns deswegen vorgenommen, zu wichtigen Handlungsfeldern im Auslandsgeschäft einige grundlegende Anregungen zu geben. Das Buch versteht sich als aktuelles Briefing zu Marktinformation, Vertriebsaufbau, Marketing, Niederlassungsgründung, Auftragsabwicklung, Personal, Logistik und vielen weiteren konkreten Aktionsfeldern.

Digitalisierung dominiert über alle Märkte und unternehmerischen Aufgaben hinweg immer stärker die Strategien und die Umsetzung der Internationalisie-

rung - auch im kleinen und mittleren Unternehmen. Das Thema steht für viele Autoren darum im Vordergrund.

Jeder der Beiträge stellt aber auch Fragen an Sie als Leser: Welche „Hausaufgaben“ Sie gemacht haben müssen, um Ihre jeweiligen Ziele im Ausland anzugehen. Und am Ende jedes Kapitels erinnern wir Sie zusammenfassend an die kritischen Punkte bei der Umsetzung.

Und davon gibt es in einer sich rasch verändernden Welt des Außenhandels mehr als genug.

Wir wollen Ihnen damit Mut machen, neuen Spielraum im Ausland für die Entwicklung und Wachstum Ihres Unternehmens zu entdecken. Allen Autoren, die Sie übrigens gerne persönlich kontaktieren können, gilt mein herzlicher Dank für die Mitwirkung.



Peter Anterist



A photograph of a business meeting. In the foreground, a person's hands are clasped together on a table. On the table are several documents with line and bar charts. A tablet computer is also visible, displaying a bar chart. The background is slightly blurred, showing other people in business attire.

TEIL 1

STRATEGIEN FÜR EINEN NEUEN MARKT

INFORMATIONEN FÜR DEN MARKTEINTRITT

GTAI: MASSGESCHNEIDERTE INFOS PER MAUSKLICK

ERNST LEISTE

Wer im Ausland erfolgreich sein will, sollte möglichst gut über die Marktbedingungen vor Ort informiert sein. Vor allem Geschäfte mit neuen Partnern in neuen Märkten haben es oftmals in sich. Daher lohnt es sich, hierzulande verfügbare Informationen optimal zu nutzen. Diese bietet Germany Trade & Invest (GTAI), die Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland für Außenwirtschaft und Standortmarketing, die vor allem kleinen und mittleren Unternehmen den Weg in das Auslandsgeschäft erleichtern will.

Als Anlaufstelle für den exportorientierten Mittelstand informiert die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) geförderte Einrichtung über neue Chancen, aber auch Risiken auf Auslandsmärkten. GTAI-Expertinnen und Experten berichten laufend über 120 Länder. Neben Branchentrends und Marktanalysen liefert die GTAI für das Exportgeschäft wichtige Wirtschaftsprognosen und informiert über neue Entwicklungen auf den Gebieten Wirtschaftsrecht, Zoll und Einfuhrregelungen, die angesichts der zunehmenden Handelshemmnisse in der Weltwirtschaft immer wichtiger werden.

Und wer sich für Projekte und Ausschreibungen in Entwicklungs- und Schwellenländern interessiert, wird hier fündig, denn die GTAI informiert täglich weltweit über Ausschreibungen aller wichtiger Geber der bi- und multilateralen Entwicklungszusammenarbeit sowie staatlicher und halbstaatlicher Stellen.

1

Fallbeispiel Maschinenbau

Wenn sich etwa ein mittelständischer Hersteller von Lebensmittel-Verarbeitungsmaschinen für neue Märkte außerhalb von „Good Old Europe“ interessiert, hat die GTAI einiges zu bieten.

Denn eine Schnellsuche in allen GTAI-Datenbanken bietet zum Thema „Nahrungs- und Verpackungsmaschinen“ etwa 200 Treffer.

- So finanziert etwa die Weltbank in Panama den Kauf von Maschinen/Ausrüstung für die Extraktion von Kokosnussöl. Deutsche Interessenten konnten ihre Angebote für die Ausschreibung bis zum 17.12.18 einreichen.
- Jamaika möchte am internationalen Flughafen Norman Manley eine Heißwasserbehandlungsanlage für Mangos und andere Früchte errichten und sucht dafür ausländisches Know-how. Interessierte Consultants konnten hier ihr Interesse bekunden.
- Den Bau eines lizenzierten Lagers und einer Börse für getrocknete Aprikosen in der türkischen Stadt Malatya, inkl. Verarbeitungs- und Verpackungsanlagegebäude, Energieerzeugungsanlage u.a.m. finanziert die EU-Kommission. Hier lief die Ausschreibungsfrist bis zum 4.3.19.
- In der chinesischen Provinz Henan finanziert die Asiatische Entwicklungsbank (ADB) die Lieferung von Schlachthausausrüstung. Tenderschluss war hier der 11.1.19.
- Eine Ausschreibungsvorankündigung für Eswatini (Swasiland) veröffentlichte der Europäische Entwicklungsfond (EEF) am 15.11.18 für die Lieferung und Installation von Verpackungs-, Kühl- und Verarbeitungsausrüstung für hochwertige Agrarprodukte und Gartenbau. Ein Ausschreibungstermin wurde noch nicht genannt, so dass deutsche Firmen, die sich für diesen Auftrag interessieren, die Ausschreibung im Auge behalten sollten.

- Die in der koreanischen Hauptstadt Seoul ansässige Lotte Group kündigte Ende Oktober 2018 einen großen Investitionsplan an. In den Sektor Nahrungsmittel sollen in den nächsten fünf Jahren 5 Bill. KRW (4,4 Mrd. \$) für die Entwicklung neuer Nahrungsmittelprodukte und die Erweiterung der Produktionsstätten fließen.
- Und wer sich für neue Märkte in Westafrika interessiert, den dürften diese Meldungen vielleicht interessieren: Hochkonjunktur in der ivoirischen Landwirtschaft - ein Bericht über die ivoirische Landwirtschaft: Sie erfährt weiterhin umfangreiche Investitionen. Kapital fließt sowohl in die Ausdehnung der landwirtschaftlichen Flächen als auch in Verarbeitungsanlagen
- Ein weitere Analyse berichtet über zahlreiche Aktivitäten in Senegals Agrarwirtschaft - wo Dakar mittlerweile zu einem der großen Leichtindustriezentren Westafrikas geworden ist .

Auch bei einer Recherche in anderen Sparten mit hohem KMU-Anteil wie „Medizin- oder Umwelttechnik“ dürfte der an neuen Märkten interessierte Unternehmer schnell etwas Passendes finden.

2 Push-Dienst hält auf dem Laufenden

Die Suchergebnisse in den GTAI-Datenbanken lassen sich bequem filtern und nach verschiedenen Kriterien einschränken, so dass binnen weniger Minuten das für das jeweilige Unternehmen passende Profil gefunden ist.

Und um immer auf dem Laufenden zu sein, können nach einer kurzen Registrierung neue Einträge in den GTAI-Datenbanken per E-Mail abonniert werden. Dieser kostenlose „GTAI-Alert-Service“ erspart Ihnen die Zeit für zukünftige Recherchen.

Sollte sich Ihr Interesse auf internationale Ausschreibungen und Projekte beschränken, gibt es dafür den tagesaktuellen, kostenlosen GTAI-E-Mail-Service „Tenders & Projects Daily“.

Und falls dann doch noch Fragen zum Auslandsgeschäft offen bleiben sollten, hilft der „GTAI-Auskunftsservice“ bei der Suche nach neuen Märkten.

Autor



Ernst Leiste

Fachjournalist
für Außenwirtschaft

el@ernst-leiste.de

Tel.: +49 (0)221 46 78 06 93



MEHR INFOS

- Schnellsuche in allen GTAI-Datenbanken starten
- Suchergebnisse nach Branchen/Ländern/Themen filtern
- „GTAI-Alert-Service“ einrichten, um immer auf dem Laufenden zu sein

INTERNATIONALISIERUNG „MADE IN GERMANY“

MEHR MUT ZUR LOKALEN PRÄSENZ

STEFAN PEIKERT

„Made in Germany“ steht seit mehr als einhundert Jahren für ein weltweit anerkanntes Qualitätsversprechen. Deutsches Produkt: „This Machine is Made in Germany!“ Ist aber Internationalisierung „Made in Germany“ auch ein deutsches Qualitätssiegel? Man kann durchaus Zweifel haben - viel zu häufig wird der wenig kontrollierbare und letztendlich langsame Weg über Vertriebskooperationen gesucht. Der Partnervertrieb, der häufig in seinen Gestaltungsmöglichkeiten überschätzt wird, bleibt für deutsche Exporteure eine sehr attraktive Vertriebsform. Diese Attraktivität ist darin begründet, dass man die Kontrolle behält, die Kontrolle über das Produkt und alle damit verbundenen Aktivitäten. Letztendlich wird das Produkt einem lokalen Partner „zur Verteilung gegen Gebühr“ zur Verfügung gestellt. Fixkosten und Investitionen vor Ort in Zielmärkte werden scheinbar vermieden. Dieses hoch willkommene Gefühl, der „Herr im eigenen Haus“ zu sein führt direkt auf die Schattenseite des indirekten Vertriebs. Das „Mutterhaus“ bleibt der Mittelpunkt der produktzentrierten Welt, der Kunde etwa in einem aufstrebenden Industriegebiet außerhalb von Djakarta ist da sehr weit weg, obwohl auch er am Ende die Rechnung bezahlt und in den kommenden Jahren in die Nutzung des deutschen Qualitätsproduktes investieren wird.

Dieser sehr traditionelle Vertriebsweg ist ein zum Auslaufmodell der fortschreitenden Globalisierung und Digitalisierung:

- Kunden erwarten Produkte, die an ihre Bedürfnisse angepasst sind und die lokalen klimatischen, infrastrukturellen, wirtschaftlichen Bedingungen zusammen mit der Qualifizierung des Personals berücksichtigen. Diese Bedürfnisse müssen Hersteller selbst und ungefiltert aufnehmen. Vertriebspartner helfen da nur bedingt weiter.
- Service und Updates sind eine wichtige Einnahmequelle für Hersteller. Einnahmen werden nicht nur beim Verkauf sondern über den Lebenszyklus des Produktes erzielt. Gerade deutsche Anbieter argumentieren über die TCO („Total Cost of Ownership“), um hohe Herstellungskosten zu rechtfertigen. Kunden erwarten auch die Nähe des Herstellers über den Nutzungszeitraum.
- Der Fachkräftemangel sorgt dafür, dass deutsche Unternehmen weder den technischen Produkt- noch den international sprachgewandten Area Manager in ausreichender Zahl in Deutschland finden.
- Frachtraten steigen weltweit, nicht nur politische Risiken verlängern Transportwege, der Lufttransport des wichtigen Ersatzteils ist vor allem eine extrem teure, immer weniger vom Kunden akzeptierte Umweltsünde.
- Die Digitalisierung bietet auch mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit Standorte weltweit effizient zu führen. Additive Fertigungsverfahren ermöglichen die lokale Fertigung von Einzelkomponenten und ganzen Produkten nach Kundenwunsch. Die dafür notwendigen Daten und die Interaktion mit dem Kunden möchte wohl kaum ein Unternehmen dem Vertriebspartner überlassen.
- „Local Content“ Vorschriften, Forder- und Förderungen lösen gerade in den beiden großen Volumenmärkten USA und China, die sich noch dazu im Handelskrieg verkämpfen, um den Globus den offenen Welthandel ab.

Die lokale Konkurrenz holt weltweit auf. Konkurrenten aus den USA skalieren über den Kauf lokaler Unternehmen und bieten dem Kunden so Präsenz und direkten Kontakt.

Es wird also höchste Zeit, dass auch der deutsche Mittelstand den Weg über Tochtergesellschaften und lokale Präsenz im Zielmarkt entdeckt – und zwar nicht wie heute als Abschluss der Reise, sondern als Anfangspunkt einer Marktpräsenz. Dabei werden neben Tochtergesellschaften in den USA, Frankreich, Großbritannien, China oder Indien regionale „Hubs“ in Lateinamerika, Afrika, Middle East und Südostasien eine wichtige Rolle spielen.

Praktisch alle relevanten Märkte sind mit Wirtschaftsförderungsgesellschaften in Deutschland präsent und bieten eine kostenlose und professionelle Ansiedlungsbegleitung. Agenturen wie „Select USA“, die Initiative „Make it in India“ und das Singapore Economic Development Board sind Beispiele für rund 150 in Deutschland mit Ansprechpartnern vertretene Standorte. Alle bieten individualisierte Informationen und In-House Beratung. Je nach Standort, Größe und Art des Engagements winken auch Fördermittel oder lokale Finanzierung.

“ Deutsche Unternehmen sind attraktive Investoren, die weltweit auch mit kleinen Präsenzen hoch willkommen sind.

Wichtige Erfolgsfaktoren auf dem Weg zum Ziel ist ein Internationalisierungsplan – nicht nur eine Länderstrategie oder nur ein professionelles Team rund um die Internationalisierung – im Unternehmen und darüber hinaus. So kann innerhalb von wenigen Jahren aus einem traditionellen Mutterhaus ein echter „Global Player“ werden - zukunftsicher und erfolgreich – „Made in Germany“.

Autor



Stefan Peikert

Managing Partner bei AHP International

peikert@ahpkg.de | Tel: +49 (0)171 3032576

INTERNATIONALES MARKETING

VIELE FRAGEN STELLEN - DER WEG ZUM ERFOLG

EUGENIA BORRIS

Marketingfachleute stützen ihre Strategien bekanntlich auf vier Ps: Product (Produktpolitik), Price (Preispolitik), Promotion (Kommunikationspolitik) und Place (Distributions- bzw. Vertriebspolitik) – das hat ihnen Jerome McCarthy beigebracht.

Bevor und während sie das tun, stellen sie eine Menge Fragen: Sie wollen alles über die Zielgruppen wissen, also alles über die bestehenden Kunden und solche, die es noch werden sollen. Sie fragen, was diese Gruppen wollen, was sie denken, was sie antreibt. Außerdem fragen Marketingleute nach dem Markt, wer sich da noch so alles tummelt, wie die wichtigsten Wettbewerber heißen, wie hoch ihre Marktanteile sind, welche Regionen oder Produktangebote sie eventuell nicht oder nur unzureichend abdecken. Die nächsten Fragen drehen sich um das eigene Produkt, was es kann, was es vor allem viel besser als alle anderen kann, was es nicht kann, und was es können sollte.

1

Systematisches Fragen - ein Aufwand, der sich lohnt

Im besten Fall bleibt es natürlich nicht bei dieser einen Fragerunde, sondern die Fragen werden wiederholt, es wird geforscht, zugehört, nachgehakt, abgefragt und ausgewertet.

Marketingleute betreiben diesen Aufwand, wenn sie ihre Sache gut machen wollen, denn „Marketing ist die konzeptionelle, bewusst marktorientierte Unternehmensführung, die sämtliche Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen gegenwärtiger und potentieller Kunden ausrichtet, um die Unternehmensziele zu erreichen.“¹

Halten wir daher an dieser Stelle fest: Marketing ist sehr eng mit dem Erfolg eines Unternehmens verknüpft, unabhängig von dessen Größe.

“ Sie müssen alles in Erfahrung bringen, was es über den neuen Markt zu wissen gibt.

Was passiert in der Marketingabteilung, wenn sich das Unternehmen dafür entscheidet, die Landesgrenzen zu überschreiten und einen ausländischen Markt zu erobern? Klar, die Fragerei geht direkt wieder los, aber diesmal deutlich höher, denn idealerweise wissen die Fachleute, dass nun ihre ganze Umsicht gefordert ist.

2

Was steht auf dem Spiel?

Es gibt reichlich Beispiele dafür, wie ruhmlos – fast peinlich – ein missglückter Eintritt in einen ausländischen Markt sein kann:

- Walmart scheiterte am deutschen Markt, weil das Management davon ausging, dass die amerikanischen Standards wie Begrüßungspersonal am Eingang, Einpacken der Ware an der Kasse oder vorgeschriebene Freundlichkeits-Floskeln der Mitarbeiter in Deutschland ankommen würden. Falsch gedacht.
- Parker Pen wollte einen Schreibstift in Mexiko vermarkten und übersetzte dazu die Werbezeile „It won't leak in your pocket and embarrass you“ ins Spanische. Dabei wurde angenommen „embarrass“ sei gleichzusetzen mit „embarazar“, dem spanischen Wort für „schwängern“. Sprachliche Schulkenntnisse reichen eben nicht immer aus.

¹ Peter Runia, Frank Wahl, Olaf Geyer, Christian Thewissen: Marketing. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2005, S. 4.

- Die Firma Gerber hatte beim Verkaufsstart von Babynahrung in Afrika nicht im Blick, dass dort das Produkt, das in der Verpackung ist, auch auf die Verpackung aufgedruckt werden sollte, weil viele der Konsumenten nicht lesen können. Gerber hatte sich jedoch für süße Babyfotos entschieden. Niemand wollte verpackte Babys kaufen.
- Pepsodent versuchte, seine Zahnpasta in Südostasien zu verkaufen, indem auf der Verpackung für „herrlich weiße Zähne“ geworben wurde. Dort gehört aber seit über 2.000 Jahren das Kauen von Betel zur Kultur, das die Zähne schwarz-rötlich färbt. Weiße Zähne werden dort daher eher als befremdlich empfunden.

3

Der Marketing-Mix gehört auf den Prüfstand

Um diese – und viele andere – Möglichkeiten des Scheiterns auszuschließen, sollten alle vier Säulen des bestehenden Marketingmix (Produkt-, Preis-, Kommunikationspolitik, Distribution/Vertrieb) gründlich auf ihre Kompatibilität mit dem neuen ausländischen Markt überprüft und angepasst werden. Was bisher über den deutschen Markt und die dort bestehenden Zielgruppen bekannt ist, muss auch über den neuen ausländischen Markt in Erfahrung gebracht werden, und zwar durch gründliche Recherchen. Vermutungen sind ebenso wenig hilfreich wie unsinnige Sparmaßnahmen, z.B. die Übersetzungen übernimmt kein professioneller Muttersprachler, sondern ein Mitarbeiter, der die Sprache „ganz gut“ spricht.



HAUSAUFGABEN

- **Taskforce bilden:**
Geschäftsführung, Marketing, Vertrieb, (sofern verfügbar) jemanden, der den neuen Markt gut kennt
- **Gründlich recherchieren:**
Bedürfnisse der Zielgruppe in Erfahrung bringen, wie sie kommuniziert, welchen kulturellen Rahmen es zu beachten gilt
- **Marketingmix anpassen:**
Sorgfältig die passenden Marketingmaßnahmen wie Kernaussagen, Kommunikationsmaterialien, Kanäle auswählen und anpassen
- **Testen und nachbessern:**
Kernaussagen, Internetseiten, Flyer etc. von lokalen Leuten beurteilen lassen, gegebenenfalls nachbessern
- **Starten und flexibel bleiben:**
In Verbindung mit dem neuen Markt bleiben, Feedback einholen (z.B. über soziale Medien), nach Bedarf ändern

4

Mitarbeiter mit ins Boot

Über die mehrfach genannten vier Ps hinaus gibt es ein weiteres P, das auch für die Expansion in ausländische Märkte ganz entscheidend zum Erfolg beiträgt: P für „People“, das Personal. Damit sind nicht nur die Mitarbeiter gemeint, die im Ausland gefunden werden müssen oder vom deutschen Standort aus in den neuen Markt geschickt werden. Es geht um die Mitarbeiter, die am deutschen Standort verbleiben – sie bilden eine wichtige Basis für den Geschäftsaufbau im Ausland und sollten daher über die Expansionspläne informiert werden, im besten Fall sogar die gesamte Belegschaft. Bei der Gelegenheit kann um tatkräftige Unterstützung gebeten werden – informierte Mitarbeiter fühlen sich eingebunden und das motiviert sie!

5

Stringente Strategie für den erfolgreichen Markteintritt

Der Altmeister des Marketings, Philipp Kotler, fasst für uns zusammen: „Das Marketingkonzept erhebt den Anspruch, dass es der Schlüssel zum Erreichen von Unternehmenszielen ist, effektiver als Mitbewerber in der Produktion, Lieferung und Kommunikation des eigenen Angebotes gegenüber den ausgewählten Zielmärkten zu sein.“¹

Für einen erfolgreichen Markteintritt im Ausland braucht ein Unternehmen also eine stringente Marketingstrategie, die auf die Gegebenheiten des angestrebten neuen Markts optimal abgestimmt ist. Dies wiederum bedeutet, sie muss auf aktuellen Fakten, Daten und Zahlen sowie fundierten Informationen über das Zielland beruhen.

Autorin



Eugenia Borris

Gesellschafterin der Magnus Marketing GbR

eborris@magnus-marketing.de | Tel: +49 (1 73) 3 52 59 00

¹ P. Kotler, K.L. Keller: Marketing Management. 13th edition. Upper Saddle NJ 2009, S. 18 f.

INTERNATIONALE VERTRIEBSSTRUKTUR

ERFOLGREICH – ZÜGIG – SICHER UND NACHHALTIG INS AUSLAND

CELINE LAUKEMANN

Deutschland lebt vom Export - wie lange werden wir aber noch unsere Export-Weltmeister Position halten? Die Zeiten und auch eine Vielzahl an Rahmenbedingungen ändern sich z.B. lokale und zunehmend protektionistische Gesetzgebungen - aber auch im positive Sinn investitionsfördernde Anreizstrukturen in fernen Ländern. Der herkömmliche Direktvertrieb bringt KMUs nicht mehr die gewohnten und angestrebten Auslandsabsätze, wie noch am Anfang des Milleniums und birgt zunehmend Risiken. Immer und immer wieder sehen wir dieselbe Vorgehensweise – ab ins Ausland mit dem erstbesten Handelsvertreter.

Den Schritt auf einen Auslandsmarkt wollte (neben zahlreichen anderen Mittelständlern der DACH-Region) auch ein beliebtes Motorenölunternehmen unternehmen und die hiesige Vertriebsstruktur im Ausland gleich 1:1 kopieren. In diesem Fall wurde folgenden Situation vorgefunden: Es konnte überhaupt kein kompetenter Handelsvertreter mit Interesse an der Firma gefunden werden. Trotz ausgesprochenem Qualitätssiegel, teurem Messebesuch, astreinem Konzept (für die DACH Region) und eines, dem Markt entsprechenden Preisniveau.

Ein Tochterunternehmen wurde gegründet und der Absatzmarkt unterscheidet sich heute zu 100% von dem zu Hause. Andere Absatzmärkte wurden erkannt und mit einer lokalen Vertriebsstruktur erfolgreich umgesetzt.

Das ist kein Einzelfall. Oft müssen noch nicht mal die Produkte an den Markt angepasst werden, sondern lediglich die Vertriebsstrukturen.

1

Mehrgleisige Vertriebsstruktur

Die Abhängigkeit klassischer Vertriebspartner - ob Agent, Handelsvertreter, Distributor, Importeur - im Ausland bringt langfristig oft mehr Nachteile und regelmäßige Änderungen als man erwartet. Am Anfang ist alles ganz einfach, man teilt sich die Marge und muss von Deutschland aus nicht gross etwas tun. Wenn der Erfolg dann – wohl-gemerkt langsam – eintritt und man gerne die Kontrolle zurückge-winnen würde, um schneller zu wachsen, treten oft unumgängliche, zeitintensive, der Marke- und dem Marktanteil schadende Probleme auf. Wertvolle und nachhaltige Kundenkontakte baut man durch diese Abhängigkeit auch nicht auf. Ob in Asien, den USA, den Emiraten oder Afrika – uns wird regelmäßig das gleiche unternehmerische Leid geklagt.

Überlegen Sie sich also gleich am Anfang eine mehrgleisige Vertriebsstruktur aufzubauen, um die Zügel im Markt in den eigenen Händen zu behalten.

2

Lokale Anforderungen und Vorteile

Einen neuen Markt erfolgreich im Ausland zu erschließen, erfordert 2020 also mehr als nur das Gütesiegel 'Made in Germany'.

- Lokale Marktkennntnis und Zugang zu einem bestehenden Netzwerk sind am Anfang essentiell
- Globale Markt- und Kundennähe sind ein zentraler Differenzierungs-faktor

- Eine lokale After-Sales Struktur wird vorausgesetzt
- Nutzen Sie lokale Vorteile z.B. ein niedrigeres Lohnniveau im Gastland, um zoll- und steuerrechtliche Diskriminierung zu vermeiden
- Sie haben besseren Kontakt zu Behörden und Zugang zu lukrativen Fördermitteln und Subventionen

3

Die ersten Schritte ins Ausland

- Untersuchen Sie Ihre eigene Liefer-/Wertschöpfungskette zu-erst – wer ist schon im Ausland, wo und wie. Nicht selten werden Sie nur durch diesen Schritt und erste Recherche-Gespräche neue Geschäftschancen entdecken. Verbände wie z.B. der Außenwirtschaftssenat im Senat der Wirtschaft verknüpft Unternehmen entlang Ihrer Wertschöpfungskette mit individuellen Auslandsmärkten und bietet gleichzeitig umfangreiche weltweite Wissens-schätze, durch einen sorgfältig ausgewählten Senatorenpool.
- Lokale, vorteilhafte Sonderentwicklungszonen . Ob in Osteuropa oder im südlichen Afrika, viele Länder haben sogenannte In-dustrie- / Sonderentwicklungszonen mit zahlreichen Vorteilen zur Ansiedlung. Wenn Sie auch nur noch die letzte Schraube an diesem Standort anbringen, beschert es Ihnen bereits wesentliche Vorteile (u.a. kostenfreie Anmietung von Büros, steuerliche Vor-teile, hervorragende lokale Arbeitskräfte).
- Nutzen Sie etablierte Netzwerke in Auslandsmärkten, um an ver-trauenswürdige Partner und reale Marktinformation zu kommen sowie funktionierende Strukturen aufzubauen. Neben lokalen und internationale Handelskammern, Investitionsförderagenturen sowie Branchenverbänden, finden Sie hier im Buch weitere her-vorragende erste Ansprechpartner.

- Bitte planen Sie einen Auslandsmessebesuch nur dann, wenn Sie ausgiebig Vorarbeit geleistet haben und Ihren Terminkalender bereits zu 60% füllen können – mit potenziellen Kunden, Partnern und weiterführenden Kontakten. Gerne können wir Sie hier unterstützen, die richtigen Kontakte an Ihren Stand zu bringen. Im Lebensmittel-, Medizintechnik- und Pharmasektor arbeiten wir seit vielen Jahren erfolgreich mit der TRADEX-Services GmbH zusammen.
- Eine gute und kompakte Marktstudie ist unerlässlich. Wählen Sie Marktstudien, die statt 250 Seiten nur 25 Seiten umfassen, nicht von Praktikanten bei den 'BIG 4' zu horrenden Preisen angefertigt werden, Ihnen gleichzeitig Türen öffnen und eine geeignete Vertriebsstruktur vorschlagen. Je nach Branche und Zielland ist hier z.B. DTO Research hier wärmstens zu empfehlen. DTO bietet eine dynamische Vorgehensweise und wesentlich günstiger, als diese Recherchen im eigenen Haus und marktfremd vorzunehmen. Einige Bundesländer unterstützen KMUs beim Auslandsmarkteintritt auch mit Fördermitteln!
- Die richtige kulturelle Kompetenz: Gerne machen wir Sie an dieser Stelle auf die Dienstleistungen der ICUnet.AG aufmerksam.



WICHTIG

- Eine lokale After-Sales Struktur ist Voraussetzung
- Zugang zu Fördermitteln im Ausland finden!
- Go2 – Alternative und pro-aktive Markteintrittskonzepte sparen Zeit
- Zugang zu einem wertvollen Netzwerk für Ihren weltweiten Markteintritt

■ Die richtigen, marktkundigen Mitarbeiter: Unsere Mandanten machen seit vielen Jahren sehr gute Erfahrungen mit AIMS International bei der richtigen leitenden Angestellten-Wahl im Ausland.

■ Der richtige Logistikpartner: Untersuchen Sie die logistischen Gegebenheiten im Land. Hier sind lokale Konzepte gefragt – unsere InterGest Partner empfehlen Ihnen abhängig von Ihren Anforderungen die kostengünstigste und effizienteste Transportlösung. Lesen Sie hierzu den Anhang zu Multimodalen Transportwegen.

- Wenn Sie sich beim Markteintritt zeittechnisch zwischen zwei Ländern erstmal entscheiden müssen, wählen Sie den Absatzmarkt mit dem besseren Distributionskanal, unabhängig davon, ob der alternative Markt das größte Volumen verspricht.
- Untersuchen Sie die gesetzlichen Rahmenbedingungen je nach Geschäftsform im Detail. In verschiedenen Ländern wird ausländischen Gesellschaftern zum Teil kein 100%-iges Eigentum an Produktionsstätten gewährt oder Verträge mit lokalen Vertretern sind unerwünscht bindend. Wir bieten Ihnen in diesen Fällen gerne eine risikofreie und erprobte Lösung.

4

Direkte Marktbearbeitung durch eigene Auslandsgesellschaft

Seit fast 50 Jahren finden wir immer wieder eine Bestätigung dafür, dass eine schlanke Auslandsgesellschaft – ob mit oder ohne Joint Venture Partner - mit lokaler Expertise ausgestattet, die treibende Kraft des erfolgreichen Vertriebsaufbaus vor Ort in neuen Märkten ist. Sie erzielen schnellere Ergebnisse, erreichen höhere Marktanteile und einen nachhaltigeren Umsatz als alle alternativen Formen der Auslandsmarktbearbeitung.

Sehen Sie sich nach innovativen Konzepten mit gezielten und schnellen Erfolgskonzepten und lokaler Präsenz um. Go2Afrika, Go2Lateinamerika, Go2Asia sind z.B. solche Konzepte, die Ihnen innerhalb von 6-12 Monaten jegliche Risiken einer eigenen Tochtergesellschaft abnehmen und Ihnen dennoch ermöglichen, als eigene Tochtergesellschaft lokal aufzutreten. Desweiteren werden realistische Ziele vereinbart und verfolgt, die Ihr entsandter Mitarbeiter oft erst über ein bis zwei Jahre fähig sein wird, zu erreichen.



Fazit

Ihr Vorteil: Sie testen den Markt ohne große Investition oder Risiko durch einen lokalen Experten sowohl mit kulturellen als auch industriespezifischen Kenntnissen und Netzwerken.

InterGest Worldwide unterhält Büros in über 60 Ländern weltweit – besetzt von lokalen Geschäftsführern mit weitreichenden Netzwerken. Sie können uns jederzeit und unverbindlich Ihr Produkt-/Dienstleistungsportfolio vorstellen, wir werden es intern an alle für Sie in Frage kommenden Standorte weiterleiten und mit Vorschlägen zur effektivsten Marktbearbeitung auf Sie zukommen – kostenfrei. Wir informieren Sie jederzeit auch gerne über Standortvorteile oder Finanzierungslösungen und verknüpfen Sie mit unserem globalen Netzwerk so gut es nur geht.

Autorin



Celine Laukemann

Transport Exchange Group, London (UK)

www.transportexchange.com

Celine@cxeuro.com | Tel: +44 7818495365

AUSSENHANDEL 4.0

WIE DIE IT DEN EXPORT VERÄNDERT

JÜRGEN KOHLRUSCH

Erstmals 2011 wurde der Begriff „Industrie 4.0“ zur Hannover Messe in die deutsche Öffentlichkeit getragen, in anderen Ländern wie den USA wurden ähnliche Entwicklungen unter „Smart factory“ vorangebracht. Seitdem wird deutlich, dass die Informatik mehr und mehr treibende Kraft für neue und geänderte Geschäftsprozesse geworden ist. Was bedeutet diese Entwicklung für den Außenhandel und welche Herausforderungen kommen auf deutsche Mittelständler zu? Im Welthandel werden im Wesentlichen

- Waren und Dienstleistungen (z.B. Distributionslogistik) sowie
- Informationen (Geomarketing, lokale Vertriebsaktivitäten) ausgetauscht,
- finanzielle Transaktionen (Verrechnungs- und Transferpreise, Auslandsüberweisungen) vorgenommen und
- Personal (Payroll, Rekrutierung) im Zielland administriert.

Dieser Betrag beschreibt, wie sich in allen oben genannten Bereichen die internationalen Geschäftsprozesse im Außenhandel verändern werden.

1

Veränderungen in der Logistik

Der Wandel in der Logistik, medienwirksam in Deutschland unter „Logistik 4.0“ diskutiert, ist bereits im vollen Gange. Durch RFID

(radio-frequency identification) - Chips können einzelne Baugruppen oder Produkte zweifelsfrei erkannt werden. Die Informationen des Chips können für das sog. „Tracing“, die weltweite Verfolgbarkeit der Bauteile, und für das „Tracking“, die Sendungsverfolgung zwischen Hersteller und Endkunden, eingesetzt werden. Für die internationalen Logistikprozesse eines deutschen Mittelständlers bedeutet das eine deutlich höhere Transparenz des Warenverkehrs. Schwachstellen wie lange Zwischenlager- oder Wartezeiten im Rahmen der Zollübernahme können zukünftig weltweit besser analysiert und ggf. optimiert werden.

2

Neue internationale Zahlungssysteme

Der Werbeslogan «Geld braucht keine Bank» von Lendico Deutschland ist eingängig - in Schweden werden bereits heute schon 80 Prozent aller Einkäufe bargeldlos erledigt. Ein Beispiel für den Wandel im deutschen Finanzsektor ist der Aufstieg der Wirecard AG. Sie wurde erst 1999 gegründet und löste im September 2018 die traditionsreiche Commerzbank im Deutschen Aktienindex (DAX) ab. Bargeldlose Zahlungssysteme wie Wirecard und dezentrale Buchungssysteme wie Bitcoin werden die Rolle der Banken im internationalen Handelsbereich in den nächsten Jahren deutlich verändern. Möchte ein deutscher Mittelständler einen brasilianischen Geschäftspartner bezahlen, braucht er zukünftig keine internationale Banküberweisung mit Währungsumrechnungen etc. mehr auszulösen. Mit Bitcoin sind Zahlungen, wo auf der Welt auch immer, direkt von Geschäftspartner zu Geschäftspartner möglich. Die Sicherheit von Bitcoins wird weltweit diskutiert, gegenüber traditionellen Zahlungsweisen Bargeld, Kreditkarten oder Banküberweisungen gelten Kryptowährungen aber als deutlich sicherer. Da dieser Transfer schneller, sicherer und vor allem einfacher ist, wird sich eine derartige Zahlungsform, ob mit Bitcoin oder alternativen Kryptowährungen, im weltweiten Handel wahrscheinlich zunehmend durchsetzen.

3

Globale Finanz- und Personalbuchhaltung

Internationale Finanzbuchhaltung ist in den letzten Jahren durch IT-Systeme wie SAP oder Navision einfacher geworden. Auch mittelständische Unternehmen nutzen Warenwirtschaftssysteme in den Exportländern und können, wenn nötig, vom Ausland aus über eine gesicherte Internetverbindung direkt buchen. Eine Sonderrolle nimmt die Personalbuchhaltung ein. Jedes Land hat seine Tarifstrukturen, gesonderte Sozialabgaben und ein eigenes Personalrecht. Die InterGest Worldwide hat deshalb eine eigene Softwarelösung entwickelt (www.pam-mon42.de), mit der eine weltweite Konsolidierung von Personaldaten möglich ist. Dies schafft tagesaktuelle Transparenz der internationalen Personaldaten aus der Unternehmenszentrale heraus „auf Knopfdruck“.

4

Big Data, KI – Informationen stehen zukünftig im Mittelpunkt

Bundeskanzlerin Angela Merkel hat bereits anlässlich der Cebit 2016 die deutsche Wirtschaft zum Handeln in Sachen Digitalisierung aufgefordert: „Wer heute gute Maschinen, wer heute gute Autos herstellen kann, aber nicht in ausreichender Weise den Zugang zum Kunden bekommt, der wird morgen nicht mehr der Produzent oder der



VORBEREITUNG:

- Wie gut sind die eigenen IT-Abteilungen wissensseitig aufgestellt oder gibt es geeignete Dienstleister im Umfeld?
- Sind die eigenen Informatiker auf dem neusten Stand der Technik (Big Data, KI) oder müssen Schulungen erfolgen?
- Welche Geschäftsprozesse können bereits heute oder in naher Zukunft durch „intelligente“ Programme automatisiert werden?
- Gibt es in den bisherigen Datenbeständen Informationspotenziale, die technisch bisher (noch) nicht ausgeschöpft wurden?
- Wo könnten die Daten effektiver und effizienter analysiert werden, um beispielsweise Lagerbestände oder Leerfahrten weltweit zu minimieren?



ACHTUNG! KRITISCH

- Welche IT-Infrastruktur, Gesetzgebungen und Standards gibt es im Zielland? Dies entscheidet ggf. über die Standortauswahl.
- Welche IT-Prozesse müssen im Zielland bereits gestellt werden, welche Daten können beispielsweise durch Cloudlösungen auch im Heimatland bereitgestellt werden?
- Werden kritische Unternehmensdaten weltweit sicher verschlüsselt übertragen und gespeichert?
- Besteht die Möglichkeit, dass durch die internationale Zusammenarbeit technisches Knowhow abfließen kann? Wie lässt sich dies umgehen?
- Bei Logistikfragen: Gibt es über die gesamte Lieferkette eine ausreichend gute Internetanbindung, um beispielsweise die Logistikprozesse möglichst lückenlos zu überwachen (Internet of Things)?
- Wie können die Gesetzgebungen und Vorgaben im Zielland mit deutschen und europäischen Standards (DS-GVO, GOBD) harmonisiert werden, um Daten, z.B. Personalabrechnungen, gesetzestreu auszutauschen?

Hauptteil der Wertschöpfung sein“. Daten seien die Rohstoffe des 21. Jahrhunderts. Im Mittelpunkt stehen zwei neue IT-Lösungen, „Big Data“ und „Künstliche Intelligenz (KI)“, die sich seit ca. 2014 rasant entwickeln. Beide Technologien können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden, sondern bedingen sich gegenseitig. Große, sich schnell verändernde Datenmengen („Big Data“) können heute mit einem Netzwerk von handelsüblichen Rechnern sekunden-schnell ausgewertet werden. Die dafür notwendige Technik wie die derzeit führende Big-Data-Lösung „Hadoop“ sind im Internet frei verfügbar und können von jedem Unternehmen kostenlos genutzt werden. Allerdings sind hierfür gute IT-Kenntnisse notwendig, und die Anzahl ausgebildeter Softwarespezialisten ist derzeit begrenzt. Deshalb beginnen viele mittelständische Unternehmen bereits jetzt, neben Betriebswirten und Ingenieuren auch IT-Fachkräfte auszubilden.

„Künstliche Intelligenz“ ist die eigentliche Schlüssel-technologie der Zukunft und wird den privaten Bereich wie auch Geschäftsprozesse am

meisten verändern. KI ist vereinfacht gesagt eine Software, die wie ein kleines Kind Muster trainieren kann und damit eigenständige Entscheidungen treffen kann. Je mehr Lerndaten zur Verfügung stehen, desto besser wird das Lernergebnis – deshalb werden von Google, Amazon und Facebook große Datenmengen („Big Data“) als Trainingsdaten verwendet. Das perfide an den KI-Algorithmen ist die „stille“ Verbreitung. Bereits heute erkennt Google Bilderinhalte ohne Zusatzinformationen ebenso wie Gesichter. Facebook weiß, was den Anwender interessiert und Amazon macht personalisierte Angebote für den Endkunden. Fragen zu Datenschutz, Datensicherheit und rechtliche Rahmenbedingungen sind dabei zukünftig international weiter zu klären.



Fazit: Mut zur Informatik!

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Informatik nahezu alle Lebensbereiche verändern wird. Internationale Geschäftsprozesse werden in Zukunft einfacher und transparenter zu managen sein. Alle Geschäftsprozesse von der Logistik über Auslandszahlungen bis zum Personalmanagement können potenziell durch IT-Lösungen verbessert werden. Für den Mittelstand gilt es, sich den neuen Techniken anzunähern, ihr Anwendungspotenzial zu verstehen und auf Relevanz der eigenen Geschäftsfelder hin zu überprüfen. Für die Zukunftssicherung bleibt dann nur noch die konsequente Umsetzung von passenden IT-Lösungen zur Unterstützung der eigenen Geschäftsfelder alternativlos, auch wenn die Informatik zunächst „fachfremd“ erscheinen mag.

Autor



Prof. Dr. Jürgen Kohlrusch

Pammon International S.A

juergen.kohlrusch@pammon.eu | Tel: +49 (0) 172 68 04 555

E-COMMERCE INTERNATIONAL

WACHSTUMSPOTENZIALE IM ONLINE-HANDEL ERSCHLIESSEN

MARTIN SPERLING

Mit einem Plus von 11,4 Prozent auf 65,10 Milliarden Euro ist der Brutto-Umsatz mit Waren im Online-Handel 2018 zweistellig gewachsen. Für den Gesamtmarkt des interaktiven Handels mit Waren rechnen Experten 2019 mit einem Wachstum von 8,6 Prozent auf rund 73,95 Milliarden Euro. Auf eBay, das seine zwanzig wichtigsten Exportmärkte analysiert hat, haben gewerbliche Händler aus Deutschland durchschnittlich alle 1,7 Sekunden Waren ins Ausland verkauft. Die stärksten Exportmärkte: Österreich, Italien, Frankreich und Großbritannien gefolgt von den Vereinigten Staaten. Allein in der EU sind über 420 Millionen Internetnutzern aktiv. Im Mix der unterschiedlichen Vertriebskanäle gewinnt der Online-Vertrieb an Bedeutung. Die länderübergreifende Expansion ist eine Herausforderung, der man sich nur mit einer gut vorbereiteten Strategie stellen sollte. Doch wie geht man dabei vor? Und mit welchen Hindernissen muss man rechnen?

1

Herausforderungen der Internationalisierung

Wer eine Expansion anstrebt, sollte gut vorbereitet sein. So sind einige ausländische Märkte für gewisse Produktgruppen gesättigt – ein internationaler Roll-out kann daher nur mit einem hohen Marketing-

Budget realisiert werden. Im B2C-Geschäft sollten Sie vor allem in Suchmaschinenmarketing (SEO und SEA) investieren, um potenzielle Kunden auf den eigenen Onlineshop aufmerksam zu machen. Mit einer professionellen OnPage-Optimierung und einer gut durchdachten OffPage- bzw. Online-PR-Strategie erreicht man wertvolle Zielgruppen und generiert kostbare Conversions. Hier sollten Sie mit einem Online Marketing-Dienstleister im jeweiligen Zielland zusammenarbeiten, der den Markt und die länderspezifischen sprachlichen Eigenheiten gut kennt.

2

Content ist King – auch international

Ein wichtiger Eckpfeiler des Onlinemarketings ist der Content auf den Shopseiten. Dieser sollte vor Livegang vollständig vorbereitet sein. Das gilt für Headlines, Produktbeschreibungen und Metadaten genauso wie für Infografiken und Visuals. Nur wer perfekt ausformulierte und gepflegte Inhalte bietet, liefert für potenzielle Kunden einen Mehrwert und wird von Suchmaschinen berücksichtigt. Für den internationalen Roll-out sollte man daher einen Muttersprachler mit der Übersetzung seiner Texte beauftragen.

3

Der Mix macht's - Vertriebswege und Marktplätze

Insbesondere, wenn die eigene Marke oder Produkte auf dem Zielmarkt noch nicht bekannt sind, ist der Online-Vertrieb (zusätzlich) über digitale Marktplätze interessant. Das gilt für B2B-Märkte ebenso wie für B2C. Bestehende und etablierte Marktplätze bieten ihnen als Vendor einen relativ einfachen Einstieg in den internationalen Online-Handel und Zugang zu einem großen, bereits bestehenden Kundenkreis.

Nachteil: Sie begeben sich in eine hohe Abhängigkeit von globalen Partnern - etwa bei der Vertragsgestaltung und bei sich laufend än-

dernden Bedingungen. Sie haben keinen direkten Kundenkontakt und können keinen Kundenservice anbieten. Außerdem kennt der Marktplatz-Betreiber all Ihre Umsatzzahlen und weiss besser als Sie, welche Produkte erfolgreich sind und wo Margen-Potenziale liegen.

4

Andere Länder – andere Zahlungsvorlieben

Beachten Sie auch die international unterschiedlichen Zahlungsarten. In den Niederlanden ist zum Beispiel das Online-Bezahlverfahren iDeal weit verbreitet, während die Deutschen online bestellte Ware am liebsten per Rechnung bezahlen. In Polen hingegen ist sofortiges Online-Banking am beliebtesten.

Service-Provider bieten alle gängigen Bezahlmethoden für erfolgreichen E-Commerce an, mit dem Kunden im Zielmarkt Rechnungen begleichen können. Eine umfassende Prüfung verschiedener Payment-Anbieter vor der Expansion ist dennoch essentiell, um eine reibungslose Abwicklung von Kaufprozessen zu gewährleisten.

5

Strategie und Zielsetzung definieren

Vor Projektstart sind zusätzliche strategische Fragen zu klären, die unmittelbar Auswirkungen auf die technische Umsetzung haben.

- Welche Länder sollen in der ersten Projektphase bedient werden, welche Länder kommen in der zweiten und dritten Roll-Out-Phase hinzu? Starten Sie mit der Online-Expansion in Länder, welche die meisten Chancen, das geringste Risiko und den geringsten Aufwand versprechen.

- Welche Länder sollen von Deutschland aus beliefert werden, in welchen Ländern sind eigene Logistik-Center geplant? Mit einer logistischen Niederlassung vor Ort verkürzen Sie Lieferzeiten signifikant und können einen kostenlosen Versand Ihrer Produkte anbieten. Auch die Kosten für Retouren reduzieren sich durch eine Dependence vor Ort.

Man muss sich aber unbedingt mit den länderspezifischen Versandbedingungen, internationalen Adressformaten und AGBs von Transportunternehmen auseinandersetzen.

Für eine erfolgreiche Internationalisierung sollten ambitionierte E-Commerce-Händler ihren Kunden eine fehlerfreie und schnelle Lieferung garantieren können.



VORBEREITUNG

- Das Marketing hat die Vorarbeit geleistet
- Märkte und Potenziale sind eruiert
- länderspezifisches Nutzerverhalten ist bekannt
- Preis- und Sortimentspolitik für die Zielmärkte ist erarbeitet
- Rechtliche und steuerrechtliche Fragen sind geklärt

- Welcher Sortiments-Ausschnitt soll jeweils angeboten werden? Soll es Warengruppen, oder Dienstleistungen nur in bestimmten Zielmärkten geben?
- Welche neue Kundengruppen sollen online bedient werden? Wie ist die Positionierung gegenüber dem klassischen Vertrieb, EDI-Anbindungen, Distributoren und anderen Vertriebswegen? Um den Vertrieb zu entlasten, werden z.B. C und D-Kunden online betreut, während die Betreuung von A- und B-Kunden weiterhin persönlich durch Vertriebsmitarbeiter erfolgt. Beim Roll-Out sollte diese Strategie für jeden Zielmarkt neu überdacht und ggf. angepasst werden.
- Für welche Länder wird Ihr Onlineshop erweitert? Werden andere Länder nur über Marktplatz-Anbindung bedient? Oder ist ein Mix aus beidem sinnvoll?

6

Ist-Analyse und Soll-Analyse bei der IT

Welche Voraussetzungen für eine Internationalisierung erfüllt Ihre IT bereits und wo hat sie noch Lücken? Zentrale Kriterien dafür sind Artikeldaten, die Kundendaten und die Logistik. Hier sollten Sie die aktuellen Prozesse und die beteiligten Systeme genau analysieren.

- Sind Ihre Systeme in der Lage, länderspezifische Sortimentsausschnitte zu liefern?
- Ist Ihr Onlineshop-System in der Lage, die Anforderungen für einen internationalen Rollout zu erfüllen? Dazu gehört Mandantenfähigkeit. Für jedes Land müssen mindestens ein eigenes Sortiment, spezifische Preise, Währungen, Steuerregeln und Sprache möglich sein. Dabei kann auch Mehrsprachigkeit innerhalb eines Landes notwendig sein - z.B. in der Schweiz.
- Kann Ihr Product -Information-Managementsystem (PIM) Artikeldaten anreichern, modulieren und verschiedene Formate und Sprachversionen ausliefern?
- Kann Ihr Customer-Relationship-Managementsystem (CRM) Kundendaten anreichern, ist eine Zuordnung Kunde-Sprache möglich? Wie ist die Schnittstelle zwischen Onlineshop und CRM definiert? Falls Sie ohne CRM arbeiten, ist die korrekte Zuordnung der Kundendaten zu Ländermandanten gewährleistet? Was passiert, wenn ein Kunde in mehreren Ländern einkauft?
- Können Ihre Content-Elemente mehrsprachig zentral bearbeitet und über alle Online Kanäle korrekt ausgespielt werden?
- Arbeiten Sie mit einem einheitlichen Lagerverwaltungssystem

(LVS)? Können Sie zuverlässig Bestand und Lieferzeiten angeben?

7

Rationelle Schnittstellen schaffen

„Daten gut – alles gut“ ist ein beliebter Spruch unter E-Commerce-Spezialisten. Zu Ihren Hausaufgaben gehört es, Prozesse und Systeme zu schaffen, mit denen sich Artikeldaten anreichern und verschiedene Sprachversionen ausliefern lassen. Die Artikeldatenpflege erfolgt zentral, in der Regel in einem PIM-System. Entlasten Sie Ihr ERP und halten Sie dort nur die rudimentären Artikeldaten. An den jeweiligen Ländershops werden nur die für diesen notwendigen Artikeldaten übergeben. Bei mehreren Ländershops sollten performante Datenschnittstellen für alle Bewegungsdaten eingerichtet werden. Der Datenaustausch erfolgt als Delta (nur Daten, die sich gegenüber der letzten Synchronisation geändert haben). Kundendaten, Preise, Bestand, Lieferzeit und Artikeldaten werden unabhängig voneinander über eigene Schnittstellen ausgetauscht.



ACHTUNG! KRITISCH

- Formulieren Sie die Projektanforderungen umfänglich und professionell. Nehmen Sie die Kundenperspektive ein. Bieten Sie Ihren Kunden echten Mehrwert z.B. in Form von Service und Information.
- Für Ihre Kunden ist es bei jedem Einkauf wichtig zu wissen, wann der bestellte Artikel geliefert wird. Lieferzeiten zu jedem Artikel sind ein unbedingtes Muss. Die Komplexität steigt jedoch, wenn ERP und Shop mit vielen Logistik-Partnern, Lager und LVS kommunizieren muss - und zwar in Echtzeit.
- Ihr Shopsystem sollte zwar volle Mandantenfähigkeit bieten, um in jedem Land spezifische Produktpreise, Sortimentsausschnitte, Währungen, Steuerregeln und Sprachen abbilden zu können. Doch minimiert nur eine zentrale Shop-Instanz Betreuungsaufwand und das Fehlerrisiko.
- Zahlmethoden in Ihrem Shop: Neben der technischen Einbindung müssen Sie sich um Verträge, Konditionen und rechtliche Aspekte kümmern. Nicht jeder PSP (Payment Service Provider) bietet alle benötigten Zahlarten an. Vielleicht brauchen Sie dafür neue Partner im jeweiligen Zielmarkt.

8

Eigenes Know-how aufbauen

Für einen wachsenden Online-Vertriebskanal müssen Sie eigenes Know-how für IT- und E-Commerce im Unternehmen auszubauen, auch wenn Sie alle technischen Implementierungen von Dienstleistern vornehmen lassen und kein internes Entwicklerteam haben. Aber Sie müssen den Dienstleister steuern und deren Arbeit einschätzen können. Jeder gute Dienstleister ist übrigens froh, ein kompetentes Gegenüber auf Kundenseite zu haben.

Ihr E-Commerce-Manager hat zudem den schwierigen kommunikativen Job, Wünsche der Geschäftsführung und der betroffenen Abteilungen, i.d.R. Vertrieb, Marketing und IT, unter einen Hut zu bringen und für Realismus zu sorgen. Beginnen Sie "von oben" - also mit einem erfahrenen E-Commerce-Leiter. Wenn Sie keine Zeit verlieren möchten (oder können), starten Sie mit einem Interim-Projektleiter, der Sie auch beim "Onboarden" neuer Mitarbeiter unterstützen kann.

9

Projekt-Setup: Agilität und Flexibilität sichern

Nehmen Sie sich Zeit, Anforderungen und den Projekt-Scope genau zu definieren. Nur damit können Sie Dienstleister und Systeme evaluieren. Sorgen Sie aber für Flexibilität: Allein aufgrund der Vielzahl beteiligter Systeme und komplexer Schnittstellen, gehören Überraschungen zur Tagesordnung. Eine umfangreiche, detailliert konzipierte Lösung kann in einem Jahr bereits technologisch überholt sein und wesentlich einfacher implementierbar sein.

Eine agile Projektumsetzung, etwa nach der Projektmanagementmethode Scrum, ist dafür die Lösung. Statt der detaillierten Erstellung von Lasten- und Pflichtenheft werden zunächst alle Anforderungen des Projektes erfasst. Nur die Anforderungen für den Projektstart werden detailliert spezifiziert. Die Konzeption anhand von User Stories

und Akzeptanzkriterien erfolgt parallel zur technischen Projektumsetzung. In der Konsequenz heißt das aber, dass ein Dienstleister zu Projektbeginn kein detailliertes Angebot erstellen kann.

Aus eigener Erfahrung weiss ich, wie schwer sich gerade mittelständische Unternehmen mit dieser in der internationalen IT-Welt durchgesetzten Entwicklungs-Methodik tun. Alle Anforderungen werden in der Reihenfolge Ihrer Priorisierung umgesetzt. Dabei bietet eine agile Herangehensweise aber die mittelstandsfreundliche Möglichkeit, innerhalb eines festen Budgets zu arbeiten. Für einen Hersteller und Händler, der jede Schraube auf den Zehntel Cent kalkulieren muss, ist es dann immer noch schwer verständlich, nicht detailliert zu wissen, was er am Ende für sein Budget wirklich bekommt. Die Alternative dazu: Ein klassisch langer Projektanlauf, der Verlust wertvoller "Time-to-Market" und ein erhöhter bürokratischer Aufwand beim Dokumentieren von ohnehin dauernd notwendigen "Change Requests."



Fazit

Beginnen Sie mit der Strategie. Für eine erfolgreiche Expansion Ihrer Online-Vertriebskanäle brauchen Sie klare Vorgaben. Schaffen Sie die technologischen Grundlagen, arbeiten Sie an der Qualität Ihrer Produktdaten und überprüfen Sie, wie Sie Ihrer IT dabei möglichst nicht zuviel zumuten. Holen Sie sich E-Commerce-Kompetenz ins Unternehmen.

Digitalisierung erfordert Agilität - ein strukturell hohes Maß an Flexibilität bei Projektplanung und Projektdurchführung. Das erfordert eine neue Denkweise im Unternehmen.

Seien Sie agil und legen Sie los mit der Bespielung grenzenloser Märkte!

Autor



Martin Sperling

Senior E-Commerce Berater

martinsperling@ecommerce-berater.eu | Tel: +49 (0)178 420 48 23

INTERNATIONALE MESSEN IM INLAND

WELTMARKT VOR DER HAUSTÜR

HANS GÄNG

International aktive kleinere und mittlere Unternehmen aus der Bundesrepublik haben einen Standortvorteil, den sie oft nicht kennen und deswegen nicht zielstrebig nutzen: Deutschland ist und bleibt global gesehen ein führender Messestandort.

Zu zahlreichen internationalen Leitmessen ihrer jeweiligen Branchen können Unternehmen in die nahen deutschen Messestädte reisen. Die Hannover Messe, die Bauma, die IAA für Pkw und Nutzfahrzeuge, die Möbelmesse, AMB, ANUGA und Achema - um nur einige zu nennen - locken zahlreiche Aussteller und Besucher aus dem Ausland. Aber auch die sehr erfolgreichen "mittelgroßen" Fachmessen in Deutschland können über mangelndes Interesse aus dem Ausland nicht klagen. AUMA, der als einer der wenigen Messeverbände auf der Welt sowohl Veranstalter wie auch die Aussteller und ihre Organisationen repräsentiert, gibt Jahr für Jahr beeindruckende Zahlen bekannt: 60 Prozent der rund 180.000 Aussteller auf deutschen Messen kommen aus dem Ausland. Rund 30 Prozent der rund 10 Mio. Messebesucher reisen aus dem Ausland an.

1

Services der Veranstalter

Dieses riesige Potenzial an Geschäftskontakten im Ausland ist mit guter Planung und überschaubarem Aufwand bereits im Inland zu er-

schließen. Dafür stehen auch zahlreiche, speziell auf KMU zugeschnittene Services der Messeveranstalter selbst, aber auch der staatlichen Wirtschaftsförderung bereit.

- Man muss noch nicht einmal Aussteller sein, um auf den Inlandsmessen Impulse und einzigartige Informationen für das Auslandsgeschäft zu erhalten. Wer einen neuen Markt im Blick hat, kann sich auf den branchenbezogenen Gemeinschaftsständen des Ziellands schon einmal einen Überblick verschaffen. Zu sehen, wie sich die Konkurrenz aus China, Italien oder der Türkei für den deutschen Markt aufstellt, erlaubt einen Rückschluss auf die eigene Wettbewerbsposition fern der Heimat.
- Falls im Zielmarkt Kooperationen eine Option sind, sollte das interaktive Ausstellerverzeichnis der Messen für Recherchen genutzt werden. So lässt sich in der Regel sehr leicht und schon lange im Vorfeld ermitteln, welche Schwerpunkte potenzielle Partner haben. Auch Gesprächstermine können mittlerweile über die Webseiten und zunehmend auch die mobilen Messe-Apps verabredet werden.
- Von den Messen selbst, oft aber auch von Verbänden, Unternehmensnetzwerken und EU-Einrichtungen werden auch in der Regel sehr kostengünstige Matchmakings, also vorterminierte 1:1-Gespräche organisiert und angeboten. Dabei stehen die Interessenprofile der Gesprächsteilnehmer meist schon sehr früh online zur Verfügung.

2

Neue Kontakte auf Dialogforen

Ein weitere Option, Kontakte schon im Inland zu gewinnen, sind Messeforen, Konferenzen und Networking-Veranstaltung mit internationaler Thematik und Beteiligung. Auf der Hannover Messe beispielsweise lassen sich auf den branchenbezogenen Veranstaltungen des jeweiligen Partnerlands und auch auf dem sehr stark frequentierten Außenwirtschafts-Event der Global Business & Markets sehr gute

persönliche Kontakte aufbauen. Entscheider, die im Zielland selbst nur sehr mühsam identifiziert und erreicht werden können, Unternehmerdelegationen aber auch Multiplikatoren und Dienstleister im Ausland können sehr einfach und persönlich angesprochen werden.

3

Königsweg Messebeteiligung

Der Königsweg, nachhaltige Kontakte in die Auslandsmärkte aufzubauen, bleibt aber die Messebeteiligung als Aussteller. Erst damit sind Unternehmen für ausländische Besucher und auch für andere Aussteller, die in der Wertschöpfungskette als Kunden oder Lieferanten in Frage kommen, schon lange im Vorfeld auffindbar und in der gesamten Messezeit wirklich präsent.

Dabei ist eine professionelle Vorbereitung absolut notwendig, wenn sich die ja nicht unbeträchtliche Investition in Flächenmiete, Standbau und die Logistik zur Messe auszahlen soll. Umgekehrt gilt das ja auch für die Besucher aus dem Ausland: Wer einen weiten Flug und eine sehr teure Unterkunft in einer Messestadt auf sich nimmt, hat ebenfalls ein Interesse

an einer effizienten Verwertung seiner Zeit in Deutschland. Vielfach planen Besucher zusätzlich zum Messebesuch auch Firmenbesuche im ganzen Land.



VORBEREITUNG

- Gewinnen Sie einen Überblick über die internationalen Aktivitäten auf der Leitmesse
- Holen Sie Gemeinschaftsstand-Angebote der Wirtschaftsförderer ein
- Terminvereinbarungen und Einladungen weit im Vorfeld planen

Über die Wirtschaftsförderer, Auslandshandelskammern und vor allem die Organisatoren von Gemeinschaftsständen aus dem Ausland zu ermitteln, welche Besuchergruppen aus dem Ausland anreisen, ist eine nicht immer einfache, aber im Erfolgsfall sehr zeitsparende Maßnahme der Vorbereitung. Individuell

können Sie tatsächlich interessierten Besuchern auch Unterstützung bei der Reiseplanung und -organisation anbieten.

Die Messegesellschaften selbst bieten seit einiger Zeit im Rahmen ihrer eigenen Digitalstrategien neue und personalisierte Werbeformate, mit denen gezielt Kontakte aus dem Ausland herausgefiltert werden können.

Klar ist auch, dass die Investition in einen in Eigenregie gestalteten, auffälligen Messestand nur in Frage kommt, wenn schon eine nachhaltige Geschäftstätigkeit im Ausland stattfindet. Dann sollte die Vertriebsorganisation im Ausland ihre jeweiligen Kunden vor Ort einladen, betreuen und vielleicht bei dieser Gelegenheit auch einmal ins mittelständische Hauptquartier irgendwo in Deutschlands industrieller Provinz mitnehmen.



ACHTUNG! KRITISCH

- Vergleich der Fakturierung in Euro bzw. in Fremdwährung (evtl. lassen sich durch die Fakturierung in Fremdwährung Konditionsvorteile erzielen).
- Analyse des Fremdwährungsrisikos anhand Cash-Flow- und Szenario-Analyse
- Kalkulation eines Budget-Kurses
- Entwicklung einer Sicherungsstrategie (inkl. einer Guideline für die handelnden Personen, die die Parameter der Sicherungsmöglichkeiten abbildet)

“ Über Leitmessen haben auch die mittelständischen Weltmarktführer ihre Internationalisierung vorangetrieben

Es zählt übrigens zu den spannendsten Erfolgsgeschichten mittelständischer Internationalisierung, wie die Weltmarktführer der deutschen Elektroindustrie über Jahrzehnte hinweg dieses Modell auf der Hannover Messe praktizieren konnten. Die Präsenz auf Auslandsmessen ist dann nur die konsequente Fortsetzung dieses Erfolgswegs - siehe den anschließenden Beitrag von Marco Spinger.



Gemeinschaftsstände: Der einfache Einsteig

Am Anfang können kleine und mittlere Unternehmen, zunehmend auch Start-ups Gemeinschaftsstände für den eigenen Auftritt nutzen. Angeboten werden diese für die Leitmesse nicht nur von IHKs oder Branchenverbänden, sondern auch von den Wirtschaftsförderern der Regionen, Bundesländer oder auch dem Bund selbst. Baden-Württemberg International, eine der auf Messen aktivsten und erfolgreichsten Organisationen in Deutschland, ist etwa auf der Hannover Messe meist mit sechs oder sieben branchenbezogenen Pavillons präsent. Dort halten sich Kosten für die Aussteller im Rahmen. Entscheidend ist, dass die erfahrenen Messteams der Anbieter in allen organisatorischen Fragen zur Seite stehen. Aussteller können sich somit ganz auf die Produktpräsentation und die vertriebliche Vorbereitung kümmern.

Empfänge am Gemeinschaftsstand, Veranstaltungen mit Partnerprovinzen des eigenen Bundeslands schaffen weitere Kontakte. Nicht zu unterschätzen sind auch Vorträge und Events, zu denen Sie als Sponsor oder Vortragender gezielt Unternehmen und Besucher aus dem Ausland einladen können. Hierzu sollten Sie sich rechtzeitig bei den Organisatoren entsprechender Veranstaltungen nach Möglichkeiten Ihres Auftritts erkundigen.



Internationale Messekommunikation: Konzentration nötig

Internationale Messen haben erzieherischen Charakter: der absolut feststehende Termin zwingt dazu, auch die eigenen Kommunikationskanäle und Verkaufsmaterialien rechtzeitig zu übersetzen, aber auch die eigenen Standbesetzung auf den internationalen Besuch vorzubereiten. Auch hier lohnt sich Konzentration auf das Wesent-

liche - und das ist ein Englisch, das der Komplexität und Reife Ihrer Produkte und technischen Lösungen angemessen ist. Wenn die Mitarbeiter am Stand zusätzlich noch weitere Sprachen sprechen, ist das atmosphärisch von Vorteil. Wichtiger aber ist eine konsequente Erfassung und Nachbearbeitung der neuen Kontakte im Ausland.

Autor



Hans Gäng

Geschäftsführer local global GmbH in Stuttgart

gaeng@localglobal.de | Tel: +49 (0)711-2255880

EXPORT DURCH AUSLANDSMESSEN

MESSETEILNAHME IM AUSLAND VERLANGT GUTE VORBEREITUNG

MARCO SPINGER

„Wir stellen seit Jahren erfolgreich in Deutschland aus. Was soll anderswo schon schief gehen?“, so oder ähnlich denken viele Unternehmer, die erstmals eine Messebeteiligung im Ausland ins Auge fassen. Tatsächlich helfen die Erfahrungen vom heimischen Messeparkett auch international weiter. Doch längst nicht alles lässt sich vollständig übertragen. Allein schon die meist größere Entfernung zum Ausstellungsort sowie Zeit- und Sprachunterschiede erhöhen den Schwierigkeitsgrad. Oft kommen weitere Stolpersteine wie verschiedene Auffassungen von Pünktlichkeit, Leistungs- und Lieferumfang oder unbekannte Usancen und Work-Flows hinzu. Damit aus solchen interkulturellen Unterschieden keine Probleme entstehen und die Messe trotzdem ein voller Erfolg wird, ist ein intensiver Austausch mit Dienstleistern im Zielland nötig. Deshalb sind für die Vorbereitung der ersten Messteilnahme im Ausland unbedingt einen größeren Zeitpuffer einzuplanen als für vergleichbare Veranstaltungen im Inland!

1

Produktauswahl und Präsentation

Welche Produkte präsentiert werden – und vor allem wie – hängt auch von den Erwartungen und Gewohnheiten im Gastland ab. Auch wichtig:

Farben und Muster, die in Europa eine positive Assoziation auslösen, können in Asien oder im arabischen Raum traditionell negativ besetzt sein oder es können durch ihren kommerziellen Einsatz religiöse Gefühle verletzt werden. Über diese Unterschiede sollte man sich unbedingt rechtzeitig informieren und zum Beispiel ein Unternehmen mit Planung und Bau des Messestandes beauftragen, das die Gegebenheiten und den Geschmack der Besucher vor Ort aus Erfahrung kennt.

2

Nicht vergessen: Die Nachbereitung

Besonders wichtig: Besuchergespräche festhalten! Aufträge lassen sich meist erst über gezielte Nachfassaktionen generieren. Den Grundstein dafür, dass die Messekontakte auch tatsächlich Früchte tragen, kann man aber schon während der Veranstaltung legen: Ganz einfach konsequent die wichtigsten Inhalte jedes Kundengesprächs protokollieren und vor allem individuelle Wünsche notieren! Immer mehr Messveranstalter bieten digitale Services für das Besuchertracking an.

3

Förderprogramme für den Mittelstand

Gerade für kleinere Unternehmen, die erstmals in einem für sie neuen Markt ausstellen, ist der Aufwand für die Messvorbereitung und -durchführung erheblich. Leichter lässt sich die Herausforderung mit erfahrenen Partnern meistern. So gibt es im Rahmen des Auslandsmesseprogramms des Bundeswirtschaftsministeriums, das in Kooperation mit dem AUMA durchgeführt wird, 2019 und auch 2020 die Möglichkeit, schlüsselfertige Stände auf voraussichtlich mehr als 250 ausgewählten Messen zu buchen. Solche Beteiligungen finden innerhalb von deutschen Gemeinschaftsständen (German Pavilions) statt. Für die einzelnen Aussteller entfallen damit viele organisatorische Aufgaben, denn diese werden von einer erfahrenen Messedurchführungsgesellschaft übernommen.

4

Dachmarke “Made-in-Germany” nutzen

VORBEREITUNG- CHECKLISTE

1. **Früh anfangen: Beginnen**
Sie mindestens neun, besser zwölf Monate vor der Messe mit der Vorbereitung, bestimmen Sie einen Projektleiter und nehmen Sie Kontakt zu den örtlichen Partnern auf.
2. **Unterstützung sichern: Bund und Bundesländer haben für Aussteller viel im Angebot.**
Informationen über ihre Auslandsmesseprogramme stehen in der Messedatenbank des AUMA (www.auma.de) sowie unter dem Menüpunkt „Förderungen“.
3. **Erfolgreich nachfassen:**
Vertiefen Sie Ihre Messekontakte systematisch und früh im Follow-Up der Veranstaltung.

Auch finanziell ist die Gemeinschaftsteilnahme deutlich günstiger als ein Alleingang. Und der Messeauftritt unter der Dachmarke „Made in Germany“ garantiert eine besonders große Besucherresonanz. Eine aktuelle Ausstellerbefragung des AUMA zeigt nicht nur, dass der gemeinsame Auftritt unter Schwarz-Rot-Gold hoch geschätzt wird, sondern sich die Exporterfolge durch das Messebeteiligungsprogramm auch in Euro ausdrücken lassen. Die kleinen und mittleren Unternehmen führen im Durchschnitt 1,8 Mio. € Exportumsatz pro Jahr auf ihren Messeauftritt an German Pavilions im Ausland zurück.

Für die Lebensmittelindustrie und Zulieferer der Landwirtschaft bietet 2019 und 2020 das Bundeslandwirtschaftsministerium jeweils rund 40 weitere German Pavilions auf entsprechenden Fachmessen. Übrigens gibt es nicht nur Auslandsmesseprogramme des Bundes. Auch viele Bundesländer haben vergleichbare Angebote.

5

Heimisch auf Messen deutscher Veranstalter

Wenn es keine Beteiligung des Bundes oder des eigenen Bundeslandes an der Wunschemesse gibt, lohnt sich ein Blick in die Auslandsangebote der deutschen Messegesellschaften besonders. Sie veranstalten im Ausland jährlich mehr als 300 eigene Messen für 55 Branchen – Tendenz steigend. Die Auslandsmessen deutscher Messeveranstalter erhalten vom AUMA das German Trade Fair Quality Abroad (GTQ)-Label. Für Aussteller bedeutet das: Sie finden für GTQ-Messen einen deutschen Ansprechpartner und die Organisationsqualität entspricht deutschen Standards. Auch zu diesen Auslandsmessen bietet der AUMA genaue Informationen, etwa zu Besucher- und Ausstellerzahlen der Vorveranstaltung

Autor



Marco Spinger

Geschäftsbereichsleiter
Globale Märkte & IT AUMA
m.spinger@auma.de
Tel.: +49 (0)30 24000-120

VORBEREITUNG-CHECKLISTE

- 4 Gezielt auswählen: Welche Veranstaltungen bieten deutsche Messegesellschaften im Zielland an? Informationen über diese Messen mit GTQ-Label gibt es kostenlos beim AUMA (www.auma.de -> „Messen finden“, nachträglich filtern) sowie in gedruckter Form mit einer Broschüre.
- 5 Gut informieren: Holen Sie ausreichend viele Informationen über die Besonderheiten des Messelandes ein. Basiswissen geben die Broschüren „Erfolgreiche Messebeteiligung Teil 1: Grundlagen“ und „Erfolgreiche Messebeteiligung Teil 2: Spezial Auslandsmessen“. Kostenloser Download online unter www.auma.de (Medien -> Publikationen).

@ MEHR INFOS

- www.auma.de - umfassende Datenbank der In- und Auslandsmessen
- ixpos.de, gtai.de - Information über Exportmärkte





TEIL 2

UNTERNEHMENS- PRÄSENZ VOR ORT

AUFTRAGSABWICKLUNG

KONZENTRATION AUF KERNPROZESSE

ALBERTO CANOVA

Sie haben also eine Tochtergesellschaft oder Zweigniederlassung im Zielland gegründet, um Ihren Markt besser bedienen zu können, und möchten dabei die Kontrolle über den gesamten Prozess behalten? Nehmen wir an, dass die Hauptaufgabe der **NewCo** darin besteht, Ihre Produkte im Land der Gründung der Filiale zu vertreiben. Wir gehen auch davon aus, dass Sie sich – mit Bedacht – für das **Outsourcing** aller Nicht-Kern-Geschäftsprozesse entschieden haben.

Wie wird das Management Ihrer Aufträge funktionieren? Was sollten Sie in Ihrer Zentrale erledigen und was Ihr neuer **Service-Provider in Outsourcing** und die Mitarbeiter im Zielland? Und wie sollten diese Aufgaben ausgeführt werden?

1

Klare Vereinbarungen

Bevor wir auf die technischen Aspekte der Auftragsabwicklung eingehen, ist es wichtig zu betonen, dass Sie mit Ihrem lokalen Service-Provider genau abklären müssen, was seine Aufgaben sind, wie sie ausgeführt werden sollen und was ihr Preis ist. Wenn Sie einen erfahrenen Outsourcing-Partner – wie InterGest – einsetzen, wird er Ihnen zuerst mehrere Dokumente vorlegen, die Ihnen und dem lokalen Dienstleister helfen, die jeweiligen Aufgaben und Phasen korrekt und zur Zufriedenheit aller auszuführen. Es wird daher sicherlich auch einen Dienstleistungsvertrag geben, in dem die Aufgaben und Preise sowie die Allgemeinen Vertragsbedingungen festgelegt sind. Darüber hinaus

wird es auch Verfahrensanweisungen geben, die näher beschreiben, wie und wann bestimmte Aufgaben von wem ausgeführt werden sollen. Natürlich wird sich dieses Dokument im Laufe der Zeit ändern und am Anfang eher ein Entwurf sein, denn nur durch die Arbeit kann man den optimalen Prozess feinabstimmen.



Prozesse, die zum Kerngeschäft gehören

Bei einer kommerziellen Tochtergesellschaft (die Ihre Produkte verkauft) ist das einzige Core-Business der Verkaufsprozess selbst, d. h. jener Teil, der sich auf das Management der Geschäftsbeziehungen und das Vertrauen zu Ihren Kunden bezieht. Daher ist es für Ihre kaufmännischen Mitarbeiter wichtig, diesen Prozess umfassend und in enger Abstimmung mit der Muttergesellschaft zu steuern.

“ Bei der Eröffnung und Führung einer Vertriebsniederlassung im Ausland müssen Sie die Prozesse identifizieren, deren Kontrolle zentralisiert bleiben muss.

Häufig wird der Verkaufsprozess durch das gleiche EDV-System wie in der Muttergesellschaft unterstützt sein, so dass es möglich ist, die Daten über die Kunden, die Besuche bei ihnen, ihre Präferenzen und die beim Verkauf angesetzten Bedingungen auf einem einzigen System zu verwalten.

Während es für die Buchhaltung möglich – und manchmal viel bequemer – ist, sich ganz auf einen Dienstleister zu verlassen, der mit lokaler Software arbeitet, die gut in die Jahresabschlüsse und die Steuererklärungen integriert ist, sollte bei der Verwaltung der Verkaufsphasen bis hin zu Bestellungen, Auftragsbestätigungen und Warenlieferungen, der Vorteil des Zentralsystems der Muttergesellschaft genutzt werden, in dem alle diese Prozesse verwaltet werden können.

Dieser Vorteil ist enorm, nicht nur wenn es eine zentrale Produktion oder ein zentrales Lager gibt, über das alle Verkäufe abgewickelt wer-

den müssen, sondern weil dieses System auch alle Verkaufsinformationen sammelt, um bestimmte Nicht-Kernphasen (z. B. die Logistik) durch Dritte ausführen zu lassen.

Versuchen Sie daher, den Kernprozess Verkauf nach Möglichkeit auf Ihrem Computersystem aufrechtzuerhalten, auch wenn die Anfangsinvestition relativ hoch sein kann. Sie wird es wert sein.

Eine Empfehlung: Den Verkaufsprozess zentral zu halten bedeutet nicht, dass er nicht an die lokalen Gegebenheiten und Vorschriften angepasst werden sollte: Ein typisches Beispiel sind die „Allgemeinen Verkaufsbedingungen“. Sie müssen immer, ausgehend von den bei der Muttergesellschaft geltenden Bedingungen, sorgfältig an den lokalen Markt angepasst werden, um bei Ihren Kunden rechtlich gültig und effektiv zu sein!

3

Prozesse, die nicht zum Kerngeschäft gehören

Paradoxerweise sind Buchhaltung, Inkasso, Rechnungslegung, Jahresabschlüsse, Erklärungen, aber auch das Personalmanagement (administrativer Teil) nicht als Kerngeschäftsprozesse für ein Tochterunternehmen oder eine Filiale anzusehen.

Aufgrund der lokalen Besonderheiten werden sie viel effizienter und lokalisierter (Business is local!) von Ihrem Partner im Outsourcing-Management durchgeführt. Sehen wir uns die Bereiche kurz an:

■ Die Buchhaltung

Bis auf wenige Ausnahmen müssen die Konten nach den lokalen GAAP geführt werden, d. h. sie müssen den lokalen Rechnungslegungsstandards entsprechen und für die Verwaltung der Besonderheiten des lokalen Kontextes, wie z. B. der lokalen Währung, des Mehrwertsteuersystems, etwaiger spezieller Quellensteuern usw., geeignet sein. Dieser Prozess ist in der Regel auf bereits lokalisierten Systemen besser und kostengünstiger verwaltet. Es ist jedoch möglich – und für Geschäfte einer gewissen Größenordnung auch ratsam –, auch auf dem zentralisierten System der Muttergesellschaft die Einzelabschlüsse der ausländischen Gesellschaft zu erstellen, indem alle lokalen Besonder-

heiten mithilfe Ihres Softwareexperten im Stammhaus und der Berater Ihrer Tochtergesellschaft vor Ort in das System eingebunden werden. In diesem Fall ist es dann möglich, Ihren Service-Provider in Outsourcing direkt auf Ihrem System zu haben, was bei der Konsolidierung der Daten der Niederlassung mit denen der Muttergesellschaft Zeit und Schwierigkeiten spart.

■ Inkasso und Kreditverwaltung

Dieser Prozess folgt ebenfalls den Regeln und Gepflogenheiten des Bestimmungslandes. Er kann von einem Service-Provider in Outsourcing, aber auch zentralisiert verwaltet werden, bis hin zur Factoring-Infra-Gruppe, die in vielen Ländern zugelassen ist, wodurch es der Muttergesellschaft möglich ist, die Verkäufe der Tochtergesellschaft direkt einzuziehen und die Finanzen zentral zu verwalten.

Achtung: Die Zahlungsbedingungen und rechtlichen Verfahren zur Einziehung eines Lieferguthabens sind von Land zu Land sehr unterschiedlich, so dass es immer notwendig sein wird, nach den örtlichen Vorschriften vorzugehen, wenn eine Zahlung von einem Ihrer Kunden nicht erfolgt ist!

■ Rechnungslegung, Jahresabschlüsse und Steuererklärungen

Wenn die Konten auf lokalen Systemen verwaltet werden, ist ein periodisches Reporting erforderlich, damit Sie die konzerninternen Daten konsolidieren können. Heute ist auch der automatische Overnight-Austausch aller Buchhaltungsdaten weit verbreitet, um ein zentrales Gesamtbild der Buchungen der Tochtergesellschaft zu erhalten.

Bei Jahresabschlüssen und Steuererklärungen als Abschlussereignisse und periodischen Ereignissen wie etwa bei den Umsatzsteuer-Voranmeldungen der gewerblichen Tätigkeit ist folgendes zu beachten: Der Jahresabschluss folgt in der Regel bis auf wenige Ausnahmen den lokalen Rechnungslegungsstandards und hat in Bezug auf die Begleitdokumente, wie Lagebericht oder der Anhang zur Bilanz, von Land zu Land ein sehr unterschiedliches Aussehen. Auch der Prozess der Genehmigung des Jahresabschlusses ist in den einzelnen Ländern unterschiedlich. Die Steuererklärungen unterscheiden sich von Land zu Land stark, auch wenn ihnen das gleiche Konzept zugrunde liegt. Es gibt Länder, in denen die Steuererklärung eines Unternehmens 2-3 Seiten umfasst und andere, in denen 40 Seiten nicht ausreichen.

Jahresabschlüsse und Steuererklärungen sind ein Bereich, bei dem Sie auf einen kompetenten Service-Provider nicht verzichten können, damit er solche Dokumente für Sie erstellt.

■ Personalverwaltung

Auch wenn es bei Ihnen üblich ist, dass das „strategische Personalmanagement“ zentral innerhalb eines Konzerns durchgeführt wird, so gilt dies für die konkrete Umsetzung auf lokaler Ebene nicht unbedingt. Arbeitsverträge, Bedingungen für die Anstellung oder Kündigung eines Arbeitnehmers, Steuersysteme, Sozialversicherung etc. unterscheiden sich von Land zu Land erheblich. Es wird Aufgabe der Muttergesellschaft sein, sich über diese Unterschiede im Allgemeinen zu informieren, es ist aber dann Aufgabe der lokalen Dienstleister, die allgemeinen Anweisungen der Muttergesellschaft in gültige Vertragsbedingungen und in eine solide Betriebsführung umzusetzen. Wie alle Unternehmer wissen, können Fehler im Personalmanagement sehr kostspielig sein. In diesem Bereich ist es unerlässlich, den lokalen Service-Provider rechtzeitig über wichtige Initiativen zu informieren, die Sie bei den Mitarbeitern Ihrer Filiale umsetzen wollen. Und befolgen Sie seine Ratschläge!



Fazit

Ein wichtiger Teil einer erfolgreichen Eröffnung und Führung einer Vertriebsniederlassung im Ausland ist die Fähigkeit, zwischen Prozessen zu unterscheiden, deren Kontrolle zentralisiert bleiben muss, und Prozessen, die effizienter an einen erfahrenen Dienstleister ausgelagert werden können. Wie Sie feststellen werden – oder bereits festgestellt haben –, wird der beste lokale Partner nicht derjenige sein, der weniger kostet, sondern derjenige, der im Laufe der Zeit eine qualitativ hochwertige und zuverlässige Dienstleistung garantieren kann!

Autor



Dr. Alberto Canova

Mitglied der Kammer für Steuerberater, Mailand

alberto.canova@igacs.it | Tel: +39 (0)3297082740

OUTSOURCING IM AUSLANDSGESCHÄFT

JEDER MARKT BEDEUTET EINEN UNTERNEHMERISCHEN NEUSTART

PETER ANTERIST

Egal aus welcher Motivation heraus sich ein Unternehmen entscheidet im Ausland aktiv zu werden, die Abläufe sind in aller Regel die gleichen.

Ob man dem bestehenden Kunden ins Ausland folgt, weil dieser das schlichtweg erwartet, ob man neue Märkte für sich erschließen möchte, oder ob es einfach notwendig ist z.B. in China eine Einkaufsgesellschaft zu gründen, um die Qualitätskontrolle vor Ort durchführen zu können, eines ist immer das Gleiche: Man fängt noch mal ganz von vorne an.

Da ist die meist fremde Sprache, die unbekannte Infrastruktur, die fremden Mentalitäten, Gesetze, ja so ziemlich alles ist im Zielland anders als in der Heimat. Dieses Andersartigkeit wird in der Regel auch immer größer, je weiter man sich von der Heimat weg bewegt. Ist der Unterschied der Sprache und der Mentalität bei der Markterschließung in Frankreich vielleicht eher klein, da man sich im ähnlichen Kulturkreis bewegt, so ist er in Russland wahrscheinlich schon sehr groß und in Japan dann ganz schön mächtig.

1

Der Weg zum Erfolg

Auf dem Weg in neue Märkte und fremde Länder gibt es viele Stationen, die durchlaufen werden müssen. Da ist zunächst die Willensbildung, die Phase also in der das Unternehmen überhaupt die Entscheidung trifft ins Ausland zu gehen. Dies ist so ziemlich die glücklichste Phase, denn hier überwiegt der Optimismus und die bevorstehenden Probleme in der

Umsetzung erscheinen noch fern. Das ist auch gut so, denn mancher Unternehmer wäre den oft steinig, aber letztlich erfolgreichen Weg ins Ausland nie gegangen, wenn er gewusst hätte, was auf ihn zukommt.

Die auf die Willensbildung folgenden Etappen bis hin zur eigenen Präsenz im Zielland sollen hier nicht im Detail beleuchtet werden, zumal sie auch nicht immer identisch sind. Die Einen sind vielleicht mit einer Vertriebspartnersuche beschäftigt, während andere nach der passenden Infrastruktur suchen, um dort später eine Produktion aufzu-bauen. Die Wege sind verschieden, aber es eint sie die Tatsache, dass zum Beginn des Markteintritts erst mal nicht viel vorhanden ist und man in der Regel bei Null anfängt.

Spätestens dann, wenn der Unternehmer oder das Management einen genauen Plan hat, wie vorzugehen ist, wo man sich ansiedeln will und in welcher (Rechts-)Form, spätestens dann kommt die große Frage der Umsetzung. Wie machen wir es? Wie können wir den großen Berg an Dingen, die wir über unser Zielland nicht wissen, bewältigen. Woher bekommen wir das Know-how? Wer hilft bei was? Welche Dinge kann oder muss ich selbst als Unternehmer/Manager erledigen und bei welchen Dingen kann/muss ich mir helfen lassen? Lerne ich jetzt selbst Chinesisch oder suche ich mir jemanden, der für mich kommuniziert? Und wie finde ich den?

An dieser Stelle gilt es innezuhalten und sich selbstkritisch mit einigen Fragen auseinander zu setzen.

2

Die Kompetenzen

Da ist zunächst die Frage nach der Kernkompetenz. Diese umfasst alle Unternehmensbereiche, die bei der Muttergesellschaft das eigentliche Geschäft ausmachen. Ist bisher nie ein Organigramm zur eigenen Organisation angefertigt worden, dann ist das jetzt der richtige Moment dies nachzuholen. Es lohnt die Mühe hier ins Detail zu gehen, denn letztlich geht es um die Frage, was im Zielland von allem dem benötigt und somit auch bezahlt werden muss.

Außer dann, wenn Geld wirklich überhaupt keine Rolle spielt, empfiehlt es sich, sehr genau zu prüfen, welche Dinge in der Muttergesellschaft vorhanden sind und für die Auslandsaktivität genutzt werden können.

Dies betrifft insbesondere den Bereich IT, wo bei gut aufgestellten Unternehmen die Wahrscheinlichkeit sehr groß ist, dass das in der Muttergesellschaft genutzte ERP System nach erfolgreichem Customizing auch im Zielland genutzt werden kann. Nicht wenige Unternehmen haben heute einen zentralen Server, auf dem verschiedene Landesversionen des einen ERP laufen, auf das die Tochtergesellschaften via VPN sicher zugreifen können.

Aber auch z.B. die Frage der Lagerhaltung und Logistik ist zu prüfen. Benötigt man bei dem Betrieb einer Vertriebsniederlassung in China wahrscheinlich ein lokales Lager, so kann man sich dies in der Regel in Zentraleuropa sparen.

Bei gründlicher Analyse ergeben sich somit zwei Bereiche:

- Kompetenzen und Strukturen bei der Muttergesellschaft, die im Zielland nutzbar sind.
- Kompetenzen und Strukturen, die im Zielland neu aufgebaut werden müssen.

Da die erste Gruppe natürlich weitestgehend unproblematisch ist, wenden wir uns im folgenden der zweiten Gruppe zu, also den Dingen, die im Zielland benötigt werden, die aber bisher nicht vorhanden sind.

In der Regel ist diese Liste dann auch wieder länger, je „exotischer“ und weiter entfernt das Zielland liegt und umso weniger Ähnlichkeiten es in der allgemeinen Struktur gibt. Wobei die vermeintlichen Gemeinsamkeiten zwischen Heimat und Zielland die gefährlichsten sind. Noch immer gibt es Unternehmen, die (meist erfolglos) versuchen mit deutschen Vertriebsleuten in Österreich erfolgreich zu sein, weil man dort ja die gleiche Sprache spricht.

Ist dann schließlich klar, was im Zielland benötigt wird, stellt sich unweigerlich die Frage nach der eigenen Kernkompetenz und dem, was man selbst tun muss und was man selbst tun kann beziehungsweise will. In der Regel stehen auf der Seite der Dinge die man selbst erledigen muss der Vertrieb, das Marketing, die Forschung, sowie die Produktentwicklung und Anpassung, eventuell auch die Produktion oder der Einkauf. Dies sind Dinge der Kernkompetenz, die schlecht auszulagern sind, wobei sie unbedingt zu „lokalisieren“ sind. Denn: Natürlich gehört das Marketing in die Hände des Unternehmens, aber eben in die Tochtergesellschaft unter lokalen



VORBEREITUNG

- Kernfrage: Welches sind unsere Kernkompetenzen?
- Welche unserer Strukturen sind im Zielland nutzbar? (z.B. IT/ERP)
- Welche Strukturen müssen neu aufgebaut werden? (z.B. Vertrieb, Marketing, Produktion)
- In-house oder Outsourcing?

Spielregeln. Und nicht nur wenn es in „exotische“ Länder geht. Auch bei unseren Nachbarn können wir nicht einfach das heimische Marketing einfach nur „übersetzen“, es muss im Zielland mit lokalen Beratern oder eigens eingestellten Mitarbeitern so gestaltet werden, dass es in Frankreich französisch, in Italien italienisch und in Japan japanisch ist. Der Big-Mac schmeckt global gleich, aber das Marketing von McDonalds ist stets lokal.

3

Make or buy

Die Liste der Dinge, die nicht zur Kernkompetenz gehören, sieht natürlich völlig anders aus und ist wahrscheinlich überraschend lang. Hierzu gehören alle Dinge, die ausgelagert werden können, also auch von Dritten erledigt werden können. Unter anderem sind das:

- Finanzbuchhaltung
- Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung
- Personalabrechnung
- Sozialversicherung, Krankenkasse, Rentenversicherung etc.
- Steuererklärungen und Bilanzen
- Mahnwesen und Inkasso
- Zahlungsverkehr und Banken
- Berichtswesen/BWA/Reporting
- IT und Serverstrukturen, Datensicherung und Support
- Zolldeklarationen oder Intrastat innerhalb der EU
- Lagerhaltung und Logistik
- Arbeits-, Gesellschafts-, Handelsrecht

Warum aber überhaupt diese Analyse? Nun, bei allen diesen Tätigkeiten stellt sich die Frage nach dem „make or buy“. Stellt man Mitarbeiter ein, die diese Tätigkeiten „in-house“ erledigen (eigene Buchhal-

tung, eigene Personal-, Rechts- und Steuerabteilung) oder lagert man an einen Dienstleister aus?

Eine Entscheidung, die gründlich zu überlegen ist, denn sowohl die Wahl der richtigen Mitarbeiter, wie auch des geeigneten Dienstleisters kann über Erfolg oder Misserfolg der ganzen Markterschließung entscheiden. Bei der Entscheidungsfindung sollte man sich noch einmal die Tatsache in das Bewusstsein rufen, dass es eben nicht um die Kernkompetenz geht. Folgende Fragen sollten beantwortet werden:

- Werden die benötigten Dienstleistungen auf dem Markt angeboten?
- Entsprechen diese Dienstleistungen meinen Qualitätsvorstellungen?
- Wie gut ist die potentielle Kommunikation mit dem Dienstleister? Spricht er meine Sprache?
- Auf welchem Weg komme ich an geeignete Mitarbeiter, um es selbst zu machen?
- Wie ist das Entlohnungsniveau? Kostet in-house mehr als outsourcen?
- Habe ich die Kontrolle über die eigenen Mitarbeiter, kann ich sie führen? Oder verlasse ich mich lieber auf einen vertraglich verpflichteten Dienstleister und überlasse diesem die allgemeinen Personalprobleme?



Fazit: Konsequenz statt Unentschiedenheit

Eins ist entscheidend für den Erfolg: Was immer gemacht wird, muss konsequent gemacht werden. Entscheidet man sich für das Selbermachen, dann aber bitte auch mit den dafür qualifizierten Mitarbeitern. Es gibt nichts weniger Erfolgreiches, als wenn die Vertriebsmannschaft am Ende des Tages die Administration durchführen muss anstatt beim Kunden zu sein. Wenn jeder das macht, was er am besten kann, dann ist dem Erfolg die Tür geöffnet - intern oder in Form eines qualifizierten Outsourcings.

Autor



Professor Peter Anterist

Geschäftsführer InterGest Worldwide GmbH

peter.anterist@intergest.com | Tel: +49 (0)172 6803998

PARTNERSCHAFT IM AUSLAND

INTERNATIONALE GESCHÄFTSAK- TIVITÄT MIT LOKALEN PARTNERN

LUTZ BERNERS

Kaum eine internationale Geschäftsaktivität findet ohne die Einbindung lokaler Partner statt. Ob Vertriebspartner, lokale Angestellte, wichtige Kunden, Lieferanten oder Multiplikatoren – fast immer spielen ein oder mehrere Partner im Ziel-Land eine Schlüsselrolle.

1

Partner im Ausland - eine gezielte und intensive Beziehung

Lokale Partner reduzieren die internationalen und interkulturellen Schnittstellen auf eine gezielte, intensive Beziehung. Man sollte also nicht nur den Partner sorgfältig auswählen, sondern auch die Beziehung konsequent aufbauen und pflegen.

Mögliche Vorteile:

- Effektivere Aktivitäten (z.B. schnellere Markterschließung)
- Besseres Verständnis des Ziel-Lands durch vertrauensvolle Gespräche
- Risikosenkung durch lokale Vorgehensweisen
- Kostenreduzierung durch Synergien und Effizienzsteigerungen (Spezialisierung)

- Verteilung von Risiken und Investitionen auf die Partner

Mögliche Nachteile:

- Teilung des Gewinns
- Oft Unsicherheit bei Auswahl und Aufbau der Partnerschaft
- Anfangs zeit- und geldintensiv
- Fortlaufender Aufwand für Ausbau und Pflege der Partnerschaft
- Risiko, falls die Partnerschaft schlecht verläuft



Digitale Kooperation und Lokalisierung

Partnerschaften sind im letzten Jahrzehnt einfacher geworden. Moderne Kommunikationsmittel ermöglichen die Echtzeitkommunikation und den Austausch von Unterlagen (z.B. via Microsoft Office- und CAD-Programme) fast überall. Diese Fortschritte vereinfachen den Umgang mit Partnerschaften. Oft kann man nun auch ohne Partner im Markt aktiv werden, oder eine „leichtere“ Art der Partnerschaft wählen (z.B. freiberuflicher Vertreter statt etablierter Distributor).

Andererseits sind die Fortschritte oft oberflächlich, während die lokalen Besonderheiten unverändert bleiben oder sich sogar verstärken. Daher braucht man oft immer noch einen lokalen Partner. Beispiel China: Noch vor einem Jahrzehnt punkteten viele deutsche Produkte, z.B. im Maschinenbau, vorwiegend aufgrund ihrer technischen Überlegenheit. Der Vertrieb lief oft geradlinig, ohne große Anpassung an die lokale Kultur, während die deutschen Produkte heutzutage im Wettbewerb mit chinesischen stehen. Sie müssen sich den lokalen Gepflogenheiten anpassen. Etablierte deutsche Anbieter in China setzen oft auf angestellte Chinesen, die sie als Partner behandeln; Markteintritte werden weiterhin oft mit lokalen Distributoren bewältigt.

3

Tools für die Kommunikation

Schriftliche Kommunikation ist heutzutage in den meisten Ländern auf Englisch möglich. Übersetzungssoftware (z.B. <http://translate.google.de>) ist heute für viele Sprachen bereits sehr weit gereift.

Die Werkzeuge der Kommunikation unterscheiden sich zunehmend nach Ländern. In westlichen Ländern dominiert weiterhin E-Mail die Kommunikation. In China, zum Beispiel, dominiert das Chatprogramm Wechat. Allerdings ist es aus Dokumentationsgründen ratsam, Chatprogramme nur für Nebenthemen zu nutzen (z.B. Organisation von Reisen oder Terminen, persönliche Nachrichten) und wichtige Themen per E-Mail zu behandeln.

4

Notwendige Analyse im Vorfeld

Partnerschaften sind im Nachhinein sehr schwer zu ändern. Eine sorgfältige Vorbereitung ist daher unerlässlich. Zwei Bedingungen müssen erfüllt sein:

1. Langfristige Zielkonvergenz schafft Nachhaltigkeit und schützt vor bösen Überraschungen
2. Kurzfristige Kompatibilität ermöglicht den risikoarmen Aufbau der Partnerschaft

Zu analysierende Aspekte:

- Geschäftliche Vision, z.B. Weltmarktführer, Hidden Champion, Kostenführer
- Elemente der Marktstrategie, z.B. Produktstrategie, Branchenfokus, Technologie-Roadmap
- Umsetzungsmethoden, z.B. mitarbeiterzentriert, innovationsintensiv, anorganisches Wachstum

- Kapitalphilosophie, z.B. Eigenkapitalorientiert, Leverage-orientiert
- Internationalisierungsneigung, z.B. binnenmarktfokussiert national / regional, aggressiv internationalisierend
- Ethik und Werte

5

Umsetzung von Kooperationen

Die Grundlagen-Ausarbeitung erfolgt in zwei Phasen:

Phase 1: Umreißen des Handlungsfelds

- Vorbereitung: Einholen der Perspektiven aller Beteiligten im Unternehmen
- Grundlagendiskussion der eigenen Ziele, Erwartungen, Hoffnungen, Fähigkeiten Einschränkungen, Sorgen
- Aufstellung & Beantworten der zu wichtigsten Fragen

Phase 2: Ausarbeitung des Partnerprofils und der Vorgehensweise

- Synchronisierung der Sichtweisen der internen Beteiligten
- Definition der Ziele für die Partnerschaft
- Festlegung Partnerprofil und Vorgehensweise für Auswahl und Aufbau

Für die Partnersuche des Partners gibt es mehrere Möglichkeiten. Insbesondere der aktive Ansatz liefert verlässlich gute Ergebnisse:

- Aktiv: Erstellung einer Short List, dann aktive Ansprache der Kandidaten
- Passiv: Bekanntmachung der eigenen Partnerschaftsbereitschaft
- Opportunistisch: Gelegenheits- oder zufallsbasiert

Die Auswahl des Partners erfolgt beim aktiven Ansatz anhand des definierten Partnerprofils, welches auch die „weichen“ Faktoren be-

rücksichtigen soll. Man möchte viele Jahre harmonisch zusammenarbeiten – diese Einschätzung ist letztlich eine menschliche, keine rein quantitative. In dieser Phase ist das Zuhören besonders wichtig.

Eine schriftliche Partnerschaftsvereinbarung (z.B. ein Vertrag) ist sehr wichtig. Sie sollte jedoch nicht als erste Handlung umgesetzt, sondern im Zuge des Beziehungsaufbaus gemeinsam erarbeitet werden. Darin werden die Rechte und Pflichten der Partner festgehalten und z.B. der Zweck der Partnerschaft, die jeweiligen Ziele, und die Modalitäten für eine eventuelle Auflösung der Partnerschaft detailliert.

In den ersten Monaten sollte man die Grundlage für die nachfolgenden Jahrzehnte aktiv aufbauen. Die wichtigen Punkte sollten genau beobachtet, im Vertrag festgehalten werden – und geändert, werden, falls Einhaltung nicht möglich ist. In dieser Phase ist eine gute, offene und vertrauensgebende Kommunikation besonders wichtig.

Die Partnerschaft sollte regelmäßig gemeinsam bewertet und weiterentwickelt werden. Hierdurch erkennt man auch Veränderungen, die vielleicht dem Gegenüber nicht wichtig erscheinen und daher nicht kommuniziert werden. Auch über die Jahre sollte man Grundlagen, z.B. vereinbarte Reviews oder Prüfungen, nicht vernachlässigen beziehungsweise, baldmöglichst gegensteuern, falls dies geschieht. Vereinbarte Kontrollinstrumente, die stillschweigend aufgegeben werden, sind später schwer wieder einföhrbar.



Kritische Momente und Vorbereitung

Frühzeitiges Ansprechen von Problemen verhindert ihre Verschärfung. Auch bei Beendigung der Partnerschaft gilt: nicht aufschieben. Je länger die Partnerschaft, desto schwieriger meist eine einvernehmliche Auflösung.

Veränderungen im Markt oder beim Partner, die nicht erkannt werden, sind ein Risiko. Daher empfiehlt sich systematisches und kontinuierliches Risikomanagement sowie Monitoring in der Partnerschaft.

- **Die Wichtigste eigene Kompetenz:** Gutes Verständnis der eigenen Ziele, Hoffnungen, Fähigkeiten, Einschränkungen, Sorgen.
- **Notwendige Ressourcen:** Entscheidungsträger, die die Partnerschaft aktiv anstreben und protegieren - Vollverantwortlicher Projektleiter - professionelle Begleitung, insbesondere empfehlenswert in der Grundlagenausarbeitung
- **Zeitplanung:**
 - Grundlagenausarbeitung: 3 Monate
 - Partnersuche: Je nach Situation, 3-12 Monate
 - Aufbau: typischerweise 1-3 Geschäftszyklen (Geschäftszyklus: Durchlaufen z.B. eines kompletten Kundenprojekts von RFQ bis Projektabschluss)
 - Reviews: z.B. 1 Mal alle 1-3 Geschäftszyklen

7

Partner, Unterstützung, Förderung

Internationale Partnerschaften sind ein Spezialthema. Die meisten Unternehmen haben nur begrenzte eigene Erfahrung. Eine professionelle Beratung ist empfehlenswert.

Internationalisierungsexperten unterstützen oft den kompletten Partnerschaftsprozess, von der Grundlagenausarbeitung bis hin zur fortlaufenden Betreuung. Wichtige Punkte:

- Grundlage: Konkrete Länderexpertise und starke Methodik für Partnerschaften
- Einbindung von Anfang an, damit der Experte komplett im Thema ist



VORBEREITUNG

- Kernfragen: Was möchte ich erreichen? Warum mit einem Partner?
- Auswahl eines vertrauensvollen, spezialisierten Beraters
- Grundlagenausarbeitung: Ziele, Partnerprofil, Vorgehensweise

- Der Experte flankiert die Beziehung als „Vertrauensmann“ über die Jahre und ist somit ein wichtiger Kommunikationskanal für beide Partner auch bei heiklen Themen

IHK und AHK können insbesondere bei folgenden Themen unterstützen:

- Basisinformationen, insbesondere durch Informationsveranstaltungen
- (Geförderte) Delegationsreisen zum Kennenlernen potentieller Partner
- Empfehlung von Internationalisierungsexperten
- Beratung zu möglichen Förderungen und Kontaktherstellung zu Fördermittelberatern

8

Erfolgskontrolle



ACHTUNG! KRITISCH

- Unstrukturiertes Vorgehen bei der Partnersuche & Auswahl
- Inkonsequenter Aufbau der Partnerschaft; dem Partner zu wenig zuhören
- „Schleifen lassen“ über die Jahre (keine Reviews, keine Gespräche, Rechte werden nicht eingefordert)

Regelmäßige Prüfungen erkennen Abweichungen frühzeitig und vermeiden ein „Auseinanderdriften“. Man sollte sich nicht nur auf quantitative Daten beschränken, sondern unbedingt auch strukturierte Reviews durchführen. Wer dem Partner zuhört, findet immer wieder Ansätze, um die Partnerschaft zu stärken und auszubauen.

Und falls es nicht mehr weitergeht, kann man dem Partner anhand der ursprünglichen Vereinbarungen vermitteln, dass die Partnerschaft nicht mehr ihren Zweck erfüllt, und dass man sie gemäß der im Vertrag vereinbarten Vorgehensweise auflösen sollte.

Autor



Lutz Berners

Geschäftsführender Gesellschafter

lbers@lbersconsulting.com | Tel: +49 (0)711 34 18 02 - 0

Mehr Information und Quellen:

- Handbuch Mittelstandskooperationen, German Center for Market Entry
- Praxisbeispiele Partnerschaften mit Chinesen: Lutz Berners, Miriam Fritz et al.: „Mit leichter Hand das Schaf wegführen – Chancen im chinesischen Markt strategisch nutzen“, Drachenhäus Verlag, 2018
- Online-Börsen für Partnerschaftsgesuche, z.B. www.dezhong.de

UNTERNEHMERISCH NACHHALTIGE LIEFERKETTEN

AM BEISPIEL CHINAS

MIRIAM FRITZ

Intransparente, umwelt- oder gesundheitsschädigende Produktionsbedingungen in der Lieferkette können zu Reputationsverlust oder sogar -skandalen führen. Sie sind nicht unternehmerisch nachhaltig, denn sie gefährden den Erfolg des Unternehmens. Dies betrifft jedes Unternehmen, das Vor- oder Endprodukte in internationalen Beschaffungsmärkten einkauft.

1

Lieferketten im Fokus des Unternehmens

Medienberichte über Produkte deutscher Unternehmen, die unter fragwürdigen Bedingungen in Schwellenländern hergestellt werden, bekommen viel Aufmerksamkeit. Auch in den Ländern selbst werden Gesetze und Standards zunehmend verschärft und Compliance bei Gesundheit, Sicherheit und Umwelt immer wichtiger.

Verstöße gegen Umweltschutz oder Arbeitssicherheit sind mögliche externe Gründe für den Wegfall von Lieferanten. Viele Unternehmen erfüllen nur die nötigsten Auflagen oder treffen explizite oder stillschweigende Vereinbarungen mit den zuständigen Behörden. Das wird besonders dann riskant, wenn die Anforderungen steigen oder die Ansprechpartner wechseln.

Lieferanten-interne Gründe für Lieferunterbrechung sind z.B. der Wechsel des Kundenbetreuers oder ein neuer Entscheidungsträger, dem das Einkaufsvolumen oder -wachstum des deutschen Kunden nicht groß genug ist. Auch die Vorbeugung dieser Probleme ist eine Frage der unternehmerischen Nachhaltigkeit.

2

Nachhaltigkeit und CSR

Unternehmerische Nachhaltigkeit wird immer wichtiger. Durch die zunehmende digitale Vernetzung internationaler Märkte können Lieferanten ihre Abhängigkeit von einzelnen Kunden reduzieren. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an deutsche Unternehmen, Compliance und Einhaltung nationaler Standards auch bei ihren Lieferanten sicherzustellen (z.B. der Nationale Aktionsplan (NAP) der Bundesregierung).

Die dortigen zivilgesellschaftlichen Akteure können Informationen per Internet schnell und direkt weltweit verbreiten. Seit neustem steigt auch das lokale Bewusstsein der Bevölkerung in den Produktionsländern, da sich deren Umweltbedingungen zum Teil rapide verschlechtert haben.

Positiv ist der beginnende Trend hin zu nachhaltigem Unternehmertum in vielen Produktionsländern. Zum Beispiel beginnen chinesische Unternehmer, Nachhaltigkeit und solide Werte als Wettbewerbsvorteile zu sehen. Diese Entwicklung ist zwar noch jung, jedoch eine große Chance für deutsche Unternehmer, für ihre Lieferanten Vorbildfunktion einzunehmen und gemeinsam CSR-Zertifizierungen einzuführen.

3

Vorbereitung: Analyse und Aufbau der Lieferkette

Die Kernfragen sind: Wie gut kenne ich meine Lieferanten – und kann ich mich auf sie verlassen? Wie stark bin ich von meinen chinesi-

schen Lieferanten abhängig? Was passiert, wenn einer oder mehrere Lieferanten von heute auf morgen nicht mehr erreichbar sind? Wie können wir Audits und Zertifizierungen unterstützen?

Zunächst gilt es, alle relevanten Lieferanten (ggf. Vor-Lieferanten) zu verorten: Wo sind sie ansässig, wo stehen die wichtigsten Werke?

Danach wird die Umsetzung vorbereitet, indem Nachhaltigkeitsanforderungen definiert und eine Risikobewertung für die gesamte Lieferkette aufgestellt werden. Dies sollte ein interdisziplinäres Team mit einem Nachhaltigkeitsexperten durchführen.

Empfohlene Herangehensweise:

- Handlungsbedarf je Lieferant und für die gesamte Lieferkette ermitteln, Zielzustand definieren
- Allgemeine Empfehlung zur Vermeidung von Abhängigkeit: Mindestens 1-2 Rückfalloptionen identifizieren, qualifizieren und Beziehung aufbauen.
- Mit Experten ein Projektteam und -plan aufstellen. Projektziele definieren, z.B.: mehr Transparenz in Lieferkette bringen, Lieferanten gezielter steuern, aber auch bei Compliance-Themen unterstützen. Dabei eruieren, ob und wie strategische Lieferanten-Partnerschaften möglich und zielführend sind.
- Danach werden Lieferanten anhand der entwickelten Anforderungen bewertet und die Lieferkette gemäß Zielzustand verortet.

4

Kritische Momente: Qualitätssicherung und Transparenz

Für die meisten chinesischen Betriebe steht der Umsatz bzw. Profit im Vordergrund. Kostendruck ist natürlich ein wesentlicher Faktor und ermöglicht internationale Wettbewerbsvorteile. Dementsprechend bedarf es anspruchsvoller Überzeugungsarbeit, chinesische Unternehmer für Investitionen in Nachhaltigkeit zu gewinnen. Außerdem bedarf es ausreichender Kommunikation und geeignetem Fingerspitzen-

gefühl, damit die chinesischen Entscheider Zeit und Geld für höhere Umwelt-, Gesundheits-, oder Sicherheitsstandards ausgeben.

Auch zu vermeiden ist Leichtgläubigkeit, wenn der Ersteindruck der Muster oder eine Werksbesichtigung einwandfrei scheinen. Des Öfteren lassen Qualität, Sorgfalt oder Erfüllung der Standards nach, beispielsweise wechselt der Lieferant das Produktionswerk oder spart Kosten zulasten von Umwelt, Qualität oder Transportsicherheit. Hierüber hat der Kunde jedoch oftmals keine Transparenz.

5

Notwendige Ressourcen zur Zielerreichung

Sowohl beim Kunden als auch bei den Lieferanten ist ein Gesamtverantwortlicher für das Thema „CSR“ erforderlich, z.B. einen Nachhaltigkeits- / CSR- oder EHS-Beauftragten. Er / sie konzipiert und leitet die Nachhaltigkeits-Initiative und überwacht die fortlaufende Weiterentwicklung, unterstützt bei Fragen etc. Weitere wichtige Ressourcen sind:

- Gute Analyse als Grundlage
- Starkes Team, unternehmensintern und / oder -extern (Führungskräfte, Projektleiter, Experten)
- Persönlicher Einsatz & unternehmerische Vorbild-Funktion
- Offenheit, Geduld & Flexibilität

6

Zeitplanung, Förderung und Partnerschaften

Mit staatlicher Förderung sind Projekte i.d.R. auf 2-3 Jahre angelegt. Im „Alleingang“ bzw. ohne externe Förderpartner variiert dies. Für nachhaltige Lieferketten oder Lieferanten-Partnerschaften sollte man jedoch mindestens 2 Jahre einplanen.

Um den operativen Einkauf nicht zu sehr zu belasten, arbeiten Unternehmen oft mit einem externen Gesamt-Projektleiter – je nach Fokus ein Experte für Lieferketten oder für Nachhaltigkeit. Dieser Projektleiter setzt dann die weitere benötigte Expertise (intern / extern) zusammen.

Die Bundesregierung fördert gewisse Projekte in der Lieferkette durch Co-Finanzierung, z.B. mit dem Programm DeveloPPP des Entwicklungsministeriums (BMZ). Der Nationale Aktionsplan (NAP) bietet Orientierung ebenso wie Informationsveranstaltungen und Beratungsmöglichkeiten. Die Beschaffung der Fördermittel ist oft komplex, so dass sich die Zusammenarbeit mit einer spezialisierten Agentur anbietet.

7

Kriterien für eine Erfolgskontrolle



VORBEREITUNG:

- Team aufsetzen: interne Stakeholder und (meist externe) Projektleitung
- Grundlagendiskussion im Team führen: Was wollen wir erreichen?
- Experten in Deutschland und im Produktionsland an Bord nehmen, z.B. Einkaufsspezialisten, CSR-Audit-Spezialisten
- Projektplan, -inhalt und -ziel definieren
- Förderantrag und (Co-) Finanzierung beantragen

Nachhaltige Lieferketten bauen sich über Jahre auf. Fortschritte sollten fortlaufend in mehreren Aspekten gemessen werden:

- Transparenz: Berichtet der Lieferant über seine Situation? Bekommen wir Einblicke in die vorgelagerte Lieferkette?
- Qualität der Diskussionen mit den Lieferanten: Ziehen die Unternehmer mit? Nimmt die mittlere Führungsebene das Thema an?
- Messbare Leistung der Lieferanten: Diese verbessert sich meist innerhalb 6-12

Monaten ab Einführung erster Maßnahmen

- Erreichen der Ziele, z.B. Zertifizierungen
- Fortlaufende Verbesserung: Treibt der Lieferant das Thema aktiv weiter?

Autorin



Miriam Fritz

Senior Consultant &
Gesellschafterin bei Berners
Consulting GmbH

mfritz@berniersconsulting.com
Tel: +49 (0)711 34 18 02 - 0

Mehr Information und Quellen:

Nationaler Aktionsplan (NAP)
"Wirtschaft und Menschenrechte"
der Bundesregierung: <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/themen/aussenwirtschaft/wirtschaft-und-menschenrechte>
Programm "DeveloPPP" des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ): <https://www.developpp.de/>
Beispiel der Brugger GmbH (Finalist des More than a Market Award 2018): <https://www.brugger-magnet.de/de/aktuelles/news-archiv/wir-initiieren-die-einfuehrung-nachhaltiger-produktionsbedingungen-in-chinaseltene-erden-verarbeitung-45>



ACHTUNG! KRITISCH

- Unpassende Definition von Nachhaltigkeit: Die Definition von Nachhaltigkeit muss zu den eigenen Werten und Zielen passen, ansonsten arbeitet man am Ziel vorbei.
- Zu wenig Erklärung und Diskussion: Die Kommunikation mit dem Chinesen muss sicherstellen, dass der Lieferant sämtliche Anforderungen ebenso wie etwaige Änderungen komplett versteht und der Kunde genügend Einblick in die Strukturen des Lieferanten hat.
- Unzureichende Verbindung von Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit: Nachhaltig wirtschaftende Lieferanten erreichen bessere Qualität, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, und weniger Risiken für den Kunden. Diese Verbindungen müssen im Einzelfall hergeleitet werden, so dass allen Beteiligten der wirtschaftliche Nutzen klar ist.
- Zu naiv: Es ist unbedingt zu prüfen, ob Lieferanten den Wert einer CSR-Initiative für sich selbst erkannt haben, effektiv unterstützen und keine Schein-Aktivitäten durchführen (z.B. Auditierung eines Vorzeigewerks, aber Produktion an einem anderen Werk)

NEUE MÄRKTE, ALTE AUFGABEN

MITTELSTÄNDISCHE KOMPONENTENHERSTELLER VOR INTERNATIONALEN HERAUSFORDERUNGEN

JOHANNES KIRSCH

Viele Komponentenhersteller mussten sich im Zuge der Hochkonjunktur der letzten Jahre in der EU - und infolge der Energiewende und der laufenden Automatisierungswelle ganz besonders in Deutschland – wenig Sorgen um die Gewinnung neuer Kunden machen. Ändert sich dieses Bild gerade?

Noch sind die Vertreter der geburtenstarken Jahrgänge als Experten in den Unternehmen tätig. Oft verfügen diese auch noch über die Erfahrungen aus den schwierigeren Jahrzehnten des letzten Jahrhunderts, in denen die Konjunktur schlecht lief. Auslandsmarketing in exotischen Märkten im Verbund mit den leistungsstarken Anlagenbauern aus Deutschland war das Mittel der Wahl, um sich ein Stück vom Kuchen des sogenannten "Petrodollarrecyclings" abschneiden zu können, oft beflügelt durch die sprudelnden Rohstoffeinnahmen bei den Kunden auf der arabischen Halbinsel, in Westafrika und Südamerika.

1

Abflachung der Volllauslastung

Es ist absehbar, dass sich die in Teilen durch die Energiewende, aber auch durch die inländische Bau- und Investitionskonjunktur verursachte Volllauslastung abflachen wird. Die Experten der geburtenstarken Jahrgänge mit den oben geschilderten Erfahrungen aus den

mageren Jahren gehen in Ruhestand, ihre Nachfolger in den Firmen kennen – vereinfacht ausgedrückt – nur die Situation des „Verkäufermarktes“ aus den letzten Jahren, aber nicht die mühselige Akquise in Entwicklungs- und Schwellenländern.



VORBEREITUNG

Die rechtlichen Rahmenbedingungen im Zielland und eventuelle Beschränkungen für den Technologietransfer sollte vorab von erfahrenen Juristen geprüft werden.

2

Compliance, Embargo, Sanktionen

Hinzu kommen restriktive Compliance-Vorschriften in den Unternehmen, die vielfach über das legitime Ziel der Korruptionsverhinderung hinausschießen und die Kontaktaufnahme mit anderen Unternehmen verhindern. Weiterhin schränken Embargoverordnungen in Europa und den USA den Handlungsrahmen des Vertriebs ein, bzw. erfordern penible Vorbereitungen und ein sehr sorgfältiges Kundenscreening, um nicht in illegale Beschaffungsaktivitäten missliebiger Kunden verwickelt zu werden. Ostasiatische Wettbewerber insbesondere aus China und Südkorea bearbeiten eifrig die aufkommenden Märkte in Afrika, Zentralasien und Südamerika, oft ohne die für europäische Firmen geltenden Restriktionen beachten zu müssen.

Der Rückzug bzw. die Geschäftsaufgabe wichtiger inländischer Anlagenbauer von schlüsselfertigen Infrastrukturprojekten im Ausland erschwert die Akquise zusätzlich, müssen mittelständische Komponentenhersteller doch jetzt verstärkt bei Anlagenbauern z.B. in China, Japan oder Südkorea vorstellig werden, um sich dort als anbieterberechtigter Zulieferer registrieren zu lassen.

“Komponentenhersteller müssen öfter bei Anlagenbauern in Asien vorstellig werden, um zu anbieterberechtigten Zulieferern zu werden

3

Neue alte “Hausaufgaben” im Unternehmen

Zuallererst sollte das Unternehmen die klassischen Marketinghausaufgaben selbst erarbeiten (nicht an Dienstleister delegieren!).

- Welches sind die erreichbaren Zielmärkte?
- Wer aus dem Team kennt die Märkte, spricht die lokale Sprache?
- Braucht es Vertriebspartner vor Ort?
- Muss ein Kundenservice/ Instandhaltungsteam vor Ort aufgebaut werden, oder kann das ein zuverlässiger und loyaler lokaler Partner – evtl. exklusiv - im Auftrag erledigen?
- Erfüllen die beabsichtigten Lieferungen und Leistungen die erforderlichen Standards, sind Zertifikate erforderlich, wie hoch sind die Zertifizierungskosten?
- Verlangen die Zielländer Einfuhrzölle, in welcher Höhe?
- Sofern es massive Unterschiede zwischen den Zöllen für Fertigzeugnisse und den Zöllen für Komponenten gibt, wird evtl. die CKD-Einfuhr mit anschließender lokaler Montage interessant, falls die Stückzahlen das zulassen.
- Sind die Grenzübergangskosten wiederholbar oder schwanken sie, z.B. durch Nebeneinnahmen der örtlichen Zöllner oder Spediteure?
- „Know your customer“: gibt es genügend zahlungsfähige Kunden im Zielland, erlauben die technischen Rahmenbedingungen den Einsatz der Produkte?



ACHTUNG! KRITISCH

■ Alle strategischen Aufgaben und Planungen müssen im Kernteam des Hauses selbst erarbeitet und auf ihre Realisierungschancen (z.B. reichen die Kapazitäten?) geprüft werden.

■ Beispiel: hat die örtliche Netzbehörde den Einsatz und die Netzeinspeisung erneuerbarer Energieerzeugung gestattet, gibt es Einspeisetarife, die es dem Kunden gestatten, sein Investment zu amortisieren? Hat das örtliche Energieversorgungsunternehmen ein Veto-recht, bekämpft oder unterstützt es die angebotene Technologie?

- Ist der Kunde zahlungsfähig und –willig? (Bankauskünfte einholen, Zahlung via Akkreditiv oder Vorkasse)
- Kann der lokale Kunde mit dem angebotenen Produkt dauerhaft und nachhaltig wirtschaften? Entstehen dadurch vorzeigefähige Geschäfte, die multiplizierbar sind?

4

“Huckepack” in der Wertschöpfungskette - eine Option?

Für Komponentenhersteller kann es interessant sein, mit den Nachbarn aus der Wertschöpfungskette vor Ort zusammenzuarbeiten; im Idealfall lassen sich sog. „Huckepacklösungen“ für gemeinsame Vertriebs- u. Servicezentren finden. Hier sind folgende Punkte zu klären:

- Wie sind die Wettbewerber aufgestellt: Preis/Leistungsverhältnis, wie groß ist der Markt für Hochpreisprodukte aus Deutschland, spielt die Kaufkraftverteilung in der Bevölkerung eine Rolle?
- Wie schätzen lokale Kenner das Marktwachstum ein? Gibt es Regierungsprogramme oder Investitionsprogramme internationaler Geber bzw. Entwicklungsbanken, die etwa den Aufbau neuer Infrastrukturprojekte zum Ziel haben?
- Werden diese Projekte international oder lokal ausgeschrieben? Welches sind die ausschreibenden Stellen, wie sehen die Angebotsfristen aus?
- Wer sind die im Markt tätigen Anlagenbauer, welche Dokumente muss man einreichen, um als Komponentenlieferant auf die Liste der „preferred supplier“ zu gelangen?
- Was sagen bei der GTAI und evtl. bei den Entwicklungsbanken oder bei den Exportinitiativen des BMWi erhältliche Länder- u. Marktstudien?
- Hat ein Länderverein oder der deutsche Branchenverband Informationen über die Zielmärkte oder Arbeitskreise, in denen sich interessierte Unternehmer über diese Märkte austauschen?

- Gibt es lokale Messen, auf denen man sich einen Überblick verschaffen, bzw. die eigenen Produkte vorstellen u. evtl. weitere Vertriebspartner anwerben kann?
- Ergeben die eingesammelten Informationen ein in sich stimmiges Bild von der Marktsituation? (eigene Validierung - wie wichtig ist der Markt für das Unternehmen?)
- Kontakthanbahnung: die Außenstrukturen der deutschen Exportförderung (GTAI; AHKen, GIZ) und die deutschen Botschaften verfügen vor Ort über Fachwissen und freuen sich, wenn man seinen Besuch vorher ankündigt und mit konkreten Fragen um Rat sucht.
- Sowohl die Exportinitiativen des BMWi als auch die Landeswirtschaftsminister aus den einzelnen Bundesländern veranstalten Markterkundungsreisen unter kundiger Führung. Vielfach öffnen Delegationsreisen mit Ministern oder Staatssekretären die Türen zu örtlichen Repräsentanten, bei denen man als Einzelunternehmen nie einen Termin bekäme. Meist veranstalten örtliche Kammern oder Verbände bei diesen Anlässen sog. strukturierte „matchmaking events“, bei denen man erste Kontakte mit der lokalen Geschäftswelt knüpfen kann.

“ Das A und O der erfolgreichen Auslandsmarktbearbeitung ist die Weiterqualifizierung der eigenen Vertriebsmitarbeiter. Unverzichtbar ist hier vor allem die vorausschauende Weitergabe des Wissens älterer Kollegen



Fazit: Qualifizierung sollte geplant und gesteuert werden

Das A und O der erfolgreichen Auslandsmarktbearbeitung ist der Aufbau bzw. die kontinuierliche Weiterqualifizierung der eigenen Ver-

triebsmitarbeiter in allen Aspekten, die auf Auslandsmärkten erfolgsentscheidend sind, bis hin zu den Personen, die das Unternehmen auf Auslandsmessen vertreten.

Unverzichtbar ist hier vor allem die vorausschauende Planung bei der Übergabe der Aufgaben und der Weitergabe des Wissens an die jüngeren Kollegen, wenn die erfahrenen älteren Kollegen in Ruhestand gehen.

Autor



Johannes Kirsch

Senior Director International Affairs, ZVEI – Zentralverband
Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V.

johannes.kirsch@zvei.org | Tel: +49 (0)69 6302-235





TEIL 3

FINANZEN, WÄHRUNG, FÖRDERUNG

VERRECHNUNGSPREISE IM AUSLAND

LEISTUNGEN ZWISCHEN BETRIEBSSTÄTTEN: DOKUMENTATION IST PFLICHT

THOMAS BURMESTER

Unabhängig davon, ob der Unternehmer seine Tätigkeit im Ausland im Rahmen einer unselbständigen Niederlassung (Betriebsstätte) oder durch eine rechtlich selbständige Tochtergesellschaft ausüben will, muss er sich damit auseinandersetzen, dass er jetzt bis zu drei verschiedene Steuergesetzgebungen zu beachten hat, nämlich die im eigenen Land, die im Ausland und ggf. auch noch internationale Vereinbarungen zwischen diesen Staaten. Dies liegt daran, dass nicht nur die eigenständige ausländische Tochtergesellschaft in vollem Umfang der Besteuerung im Ausland unterliegt, sondern in den OECD-Mitgliedsstaaten wie auch in den meisten anderen Industrie- und Schwellenländern eine Betriebsstätte steuerlich ebenfalls wie eine eigenständige (Kapital-)Gesellschaft behandelt wird und somit auch den gleichen steuerlichen Verpflichtungen unterliegt. Die Betriebsstätte muss also ein lokales Betriebsstättenergebnis ermitteln und wird auf dieser Basis der örtlichen Besteuerung unterworfen.

1

Festlegung der Verrechnungspreismethode

Aufgrund dieser steuerlichen Eigenständigkeit hat die Gestaltung der Leistungsbeziehungen zwischen in- und ausländischen Unterneh-

menseinheiten unmittelbare Auswirkungen auf die Steuerbelastung des Gesamtunternehmens. Werden die Gewinne im Ausland nur niedrig besteuert, dann ist es sinnvoll, sie überwiegend dort zu erzielen und im Inland keinen oder nur einen geringen Gewinn zu haben. Dies ließe sich z.B. ganz einfach durch die Lieferung von Produkten zu niedrigen Preisen an die Betriebsstätte erreichen. Aus diesem Grund sind Preisgestaltungen zwischen international tätigen verbundenen Unternehmen in letzter Zeit stärker in den Fokus von Politik und Steuerbehörden gerückt. Betroffen hiervon sind allerdings nicht nur internationale Großkonzerne sondern auch kleine und mittlere Unternehmen – oder wie es die deutsche Abgabenordnung formuliert: „Eine multinationale Unternehmensgruppe besteht aus mindestens zwei in verschiedenen Staaten ansässigen, [...] einander nahestehenden Unternehmen oder aus mindestens einem Unternehmen mit mindestens einer Betriebsstätte in einem anderen Staat.“

Als Maßstab für die steuerliche Beurteilung wirtschaftlicher Beziehungen gilt international der sogenannte Fremdvergleichsgrundsatz – Vereinbarungen zwischen nahestehenden Unternehmen werden anerkannt, wenn sie in dieser Form auch zwischen voneinander unabhängigen Unternehmen getroffen würden. Dieses Prinzip – auch unter dem Begriff „dealing at arm's length“ bekannt – ist insbesondere auf Preisgestaltungen für Lieferungen und Leistungen („Verrechnungspreise“ oder „transfer prices“) zwischen in- und ausländischen Unternehmenseinheiten anzuwenden.

Um den Finanzbehörden eine spätere Prüfung zu ermöglichen, müssen die Geschäftsvorfälle zwischen den Unternehmenseinheiten, aber auch die grundsätzlichen Überlegungen zur Festlegung der Verrechnungspreise, durch den Unternehmer schriftlich dokumentiert werden. In der Fachliteratur werden diverse Methoden zur Ermittlung von Verrechnungspreisen beschrieben, hier seien nur beispielhaft die Preisvergleichsmethode, die Wiederverkaufs- oder Absatzpreismethode und die Kostenaufschlagsmethode als sogenannte „klassische“ sowie die Nettomargenmethode und die Gewinnaufteilungsmethode als sogenannte „gewinnorientierte“ Verrechnungspreismethoden genannt. Grundsätzlich sollte sich die Wahl der Verrechnungspreismethode nach den tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnissen richten, denn sonst wird man spätestens bei einer steuerlichen Betriebsprüfung Probleme bekom-

men. Aus Sicht der Finanzverwaltung gibt es keine bevorzugte oder empfohlene Verrechnungspreismethode. Der Betriebsprüfer prüft in der Regel die Geschäftsvorfälle mit den ausländischen Einheiten und beurteilt dann, ob die gewählte Methode angemessen ist. Wird die Methode als unangemessen beurteilt oder ist sie zwar angemessen, wird aber seitens des Unternehmens nicht „gelebt“, dann ist der Prüfer berechtigt, die Geschäftsvorfälle mit der nach seiner Ansicht zutreffenden Methode neu zu bewerten, was in der Regel zu deutlichen Gewinn- und damit Steuererhöhungen führt.

2

Stamm- und länderbezogene Dokumentation

Die Form der Verrechnungspreisdokumentation ist nicht verbindlich vorgegeben, empfohlen wird zurzeit eine Aufteilung in eine Stamm-

dokumentation („Masterfile“) sowie – pro Unternehmen – je eine länderbezogene Dokumentation („Local File“). Das Masterfile sollte allgemeine Informationen zur organisatorischen Struktur der Unternehmensgruppe, Beschreibung von Geschäftsmodell und –tätigkeit, Funktions- und Risikoanalyse, Auflistung der internen Lieferungs- und Leistungsbeziehungen und natürlich die Herleitung der gewählten Verrechnungspreismethode(n) enthalten, die Local Files ergänzend dazu die Beschreibung der lokalen Geschäftstätigkeit, der Wettbewerbssituation und angewandten der Verrechnungspreismethode sowie die Detailinformationen zu den wesentlichen Geschäftsvorfällen



HAUSAUFGABEN

- Team aufsetzen: interne Stakeholder + (meist externe) Projektleitung
- Grundlagendiskussion im Team führen: Was wollen wir erreichen?
- Experten in Deutschland und im Produktionsland an Bord nehmen, z.B. Einkaufsspezialisten, CSR-Audit-Spezialisten
- Projektplan, -inhalt und -ziel definieren
- Förderantrag und (Co-) Finanzierung beantragen

mit verbundenen Unternehmen. Diese Verrechnungspreisdokumentation kann – und wird - im Fall einer steuerlichen Betriebsprüfung durch den jeweiligen (in- oder ausländischen) Steuerprüfer angefordert werden. Hierbei ist zu beachten, dass immer dann, wenn es um Auslandssachverhalte geht, zusätzlich speziell ausgebildete „Fachprüfer für Auslandssachverhalte“ hinzugezogen werden.

“Bei Betriebsprüfungen werden „Fachprüfer für Auslandssachverhalte“ hinzugezogen



DIE SCHLIMMSTEN FEHLER

- Keine oder nur unvollständige Verrechnungspreisdokumentation führt zur Beweislastumkehr
- Die Verrechnungspreisdokumentation führt den Betriebsprüfer ungewollt zu nicht dokumentierten aber steuerlich relevanten Sachverhalten, wie z.B. nicht berücksichtigten oder unangemessenen Lizenzgebühren oder Funktionsverlagerungen ins Ausland
- Verwendung einer unangemessenen Verrechnungspreismethode
- Die Verrechnungspreismethode(n) gemäß der Verrechnungspreisdokumentation entsprechen nicht den tatsächlich eingesetzten Methoden
- Die Verrechnungspreisdokumentation ist veraltet

3

Digitale Form und Fristen

Mittlerweile wird seitens der Steuerbehörden regelmäßig erwartet, dass der Steuerpflichtige die Verrechnungspreisdokumentation und weitere Unterlagen in digitaler Form vorhält und diese im Falle einer Prüfung auch so zur Verfügung stellen kann. Die Verrechnungspreisdokumentation ist dem Prüfer nach Anforderung innerhalb von 60 Tagen vorzulegen. Diese Frist verkürzt sich bei „außergewöhnlichen Transaktionen“ – als Beispiel wären hier sog. „Funktionsverlagerungen“, d.h. die Verlagerung ganzer Abteilungen oder Betriebsbereiche ins Ausland zu nennen – auf 30 Tage. Werden diese Fristen nicht eingehalten

- kann ohne vorherige Mahnung ein Verzögerungsgeld von EUR 2.500 bis zu EUR 250.000 festgesetzt werden
- kommt es zu einer Beweislastumkehr. In der Regel hat der Betriebsprüfer zu beweisen, dass der Steuerpflichtige gegen Steuergesetze verstoßen hat, nun muss der Steuerpflichtige nachweisen, dass er alle steuerlichen Vorgaben eingehalten hat – was regelmäßig zusätzlichen Aufwand nach sich zieht.

Der steuerliche Berater (sofern vorhanden) sollte von Anfang an in die Überlegungen einbezogen werden. Im Idealfall ist er fachlich in der Lage, den Weg ins Ausland zu begleiten, verfügt vielleicht sogar über ein internationales Netzwerk und kann im Zielland einen kompetenten Kollegen empfehlen. Falls nicht, sollte für diese Fragestellungen ein spezialisierter Berater hinzugezogen werden.

Autor



Thomas Burmester, Dipl.-Volkswirt und Steuerberater

Geschäftsführender Gesellschafter bei Goessler + Partner GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Steuerberatungsgesellschaft, Hamburg, sowie bei InterGest Germany GmbH, Hamburg.

thomas.burmester@intergest.com | Tel: +49 (0)40 411 60 69 46

WÄHRUNGSMANAGEMENT IM MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

EVI POPP UND PETER HOLZRICHTER

1

Währungskurse: Die Abhängigkeit bleibt

Sobald ein Unternehmen eine Vertragsbeziehung mit einem Partner in einem Land eingeht, in welchem eine andere Währung als der Euro als Zahlungsmittel gilt, werden Sie als Unternehmer unumgänglich mit der Problematik des Währungsmanagements konfrontiert – unabhängig in welcher Währung fakturiert wird. Denn es entsteht auf jeden Fall eine Abhängigkeit von der Währungskursentwicklung, die bei einem Teilnehmer in der Kette schlagend wird: Beim Exporteur, beim Importeur oder auch nachgelagert bei Kunden bzw. Lieferanten des direkten Vertragspartners.

Die Einführung des Euros als alleiniges Zahlungsmittel des EURO-Währungsraumes führte zwar zur Verringerung der Währungsrisiken insgesamt, konnte aber angesichts des zunehmenden internationalen Wettbewerbs und der permanenten Expansion länderübergreifender Handelsbeziehungen nicht zur Entschärfung der Problematik beitragen. Gründe hierfür sind die überwiegende Dominanz des US-Dollars als Leitwährung im internationalem Handel und die Volatilität des US-Dollars an sich.

Ob die Entwicklung in der Währung positiv oder negativ zu Buche schlägt, zeigt sich dabei erst, wenn das Geschäft realisiert ist. Folglich ist es für Sie als Unternehmer wichtig sich mit diesem Thema frühzeitig, idealerweise bereits bei der Angebotskalkulation, auseinander zu setzen – damit aus einem geplanten Gewinn kein Verlustgeschäft wird.

2

Risiko: Schwankungen können den Gewinn “kosten”

Gerade kleine und mittelständische Unternehmen neigen in der unternehmerischen Praxis oft entweder zur Vernachlässigung oder zumindest zur einseitigen Risikobetrachtung, wobei speziell das Wechselkursrisiko im Vordergrund steht und Transfer-, Konvertierungs- und Wechselkurseventualrisiken außer Acht gelassen werden.

Die höchste Relevanz in der Praxis haben die Transaktionsrisiken. Wenn Sie als Unternehmen bzw. Ihr Lieferant in einer Fremdwährung fakturieren, entstehen Forderungen oder Verbindlichkeiten sehr häufig zu einem anderen Zeitpunkt als die dazu korrespondierenden Zahlungseingänge/-ausgänge.

“ Je länger der zeitliche Abstand zwischen Vertrag und tatsächlicher Zahlung, desto höher sind die Währungsrisiken.

Je länger der Abstand zwischen Vertragsverhandlung und tatsächlichem Zahlungseingang/-ausgang ist, umso höher sind dementsprechend die Währungsrisiken. Zunehmend relevant wird dies gerade bei Preiskalkulationen, an die man sich vertraglich längerfristig bindet, wie z.B. bei Herausgaben von Katalogen mit Preisbindung.

Neben dem Transaktionsrisiko gibt es auch das Translationsrisiko (Bewertung von Auslandsinvestitionen, wie z.B. Beteiligungen) und das Eventualrisiko (Währungsrisiken/-chancen aus nicht buchhalterisch relevanten Vorgängen, wie z.B. Ausschreibungen).

Die historische Volatilität (Schwankungsbreite) der Haupthandels-Währungspaars EUR/USD ist mit 8,04% höher als die durchschnittliche Umsatzrendite im deutschen Mittelstand mit 7,2%¹. Dies zeigt,

¹ Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/261430/umfrage/umsatzrenditen-im-deutschen-mittelstand-nach-branchen/>

dass der Erfolg oder Misserfolg von in Fremdwährung fakturierten Geschäften wesentlich von einem funktionierenden Währungsmanagement abhängt.

3

Risikobegrenzung erfordert aktives Währungsmanagement

Für eine effiziente Steuerung ist eine sorgfältige Analyse der Währungsrisiken essentiell.

- Hierzu sind Szenarioanalysen sehr hilfreich. Welche Auswirkungen hat ein schwankender Währungskurs auf das einzelne Geschäft? Wie hoch ist die Relevanz der Währungsrisiken für den Gesamt-Jahresabschluss? Wie wirken sich Währungskurschwankungen auf meine Kalkulation aus? Dies sind nur einige der wesentlichen Fragen, die beantwortet werden müssen, wenn Transaktionsrisiken im Unternehmen bestehen.
- Nach Fertigstellung der Situationsanalyse und Erfassung der Währungsrisiken ist eine Währungs-Sicherungsstrategie zu erarbeiten. Durch den Einsatz von OTC-Derivaten können¹ hier individuelle und flexible Sicherungsstrategien, angepasst an die Bedürfnisse des Unternehmens, gestaltet werden. Handelspartner von OTC-Derivaten sind in der Regel Banken – hier kann auch eine umfassende und lösungsorientierte Strategie gemeinsam mit dem Bankpartner erarbeitet werden.
- Neben der grundsätzlichen Möglichkeit über Devisenkassageschäfte Währungen direkt zu tauschen, sind die am häufigsten eingesetzte Sicherungsmöglichkeit von Währungsrisiken sogenannte Devisentermingeschäfte. Hier wird ein Währungstausch unter Vereinbarung aller Variablen für die Zukunft fixiert, so dass Währungsrisiken ausgeschlossen werden können – quasi eine vertragliche Vereinbarung, um eine Währung gegen eine

¹ OTC-Derivate: OTC steht für „over the counter“ und beschreibt bilateral verhandelte Finanzinstrumente, bei denen individuelle Parameter verhandelbar sind, was gerade bei Sicherungsstrategien eine hohe Flexibilität bietet.



HAUSAUFGABEN

- Vergleich der Fakturierung in Euro bzw. in Fremdwährung (evtl. lassen sich durch die Fakturierung in Fremdwährung Konditionsvorteile erzielen).
- Analyse des Fremdwährungsrisikos anhand Cash-Flow- und Szenario-Analyse
- Kalkulation eines Budget-Kurses
- Entwicklung einer Sicherungsstrategie (inkl. einer Guideline für die handelnden Personen, die die Parameter der Sicherungsmöglichkeiten abbildet)

andere Währung zu einem vorher vereinbarten Termin und Kurs zu tauschen. Neben Devisentermingeschäften gibt es als zweite Hauptgruppe der Währungsinstrumente Devisenoptionen, bei denen ein Worst-Case gegen Zahlung einer einmaligen Optionsprämie abgesichert wird. Der Käufer erwirbt das Recht, jedoch nicht die Pflicht, eine Währung zu einem bestimmten Wechselkurs an einem bestimmten Termin zu kaufen oder zu verkaufen – an positiven Währungsentwicklungen kann das Unternehmen aber jedoch voll partizipieren.

■ Bei Bedarf kommen strukturierte Währungssicherungen zum Einsatz. Hier können spezielle Eigenschaften des Grundgeschäfts und die persönliche Einschätzung

der Währungsentwicklung des Unternehmens effizient abgebildet werden. Es existieren eine ganze Reihe von unterschiedlichen Möglichkeiten, die individuell an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgestaltet werden können. Beispielhaft kann hier eine Sicherung erfolgen, bei dem eine Devisenoption ohne Prämienzahlung abgeschlossen werden kann. Dafür ist der vereinbarte Sicherungskurs etwas schlechter als bei der vergleichbare Devisenterminkurs und die Partizipation an einer positiven Währungskursentwicklung erfolgt beispielsweise nur zu 50%.

In der Praxis stellt sich häufig heraus, dass das Währungsmanagement „aus dem Bauch“ entschieden wird und die Risiken offen gelassen werden. Diese Strategie kann aufgehen, wenn sich der Währungskurs glücklicherweise in die richtige Richtung bewegt. Allerdings ist dies eher dem Zufall überlassen. Eine negative Währungskursentwicklung kann andererseits sehr teuer für das Unternehmen werden – bis hin zu Liquiditätsschwierigkeiten. Eine Währungsposi-

tion sollte deshalb nur dann nicht abgesichert werden, wenn hierfür bewusst eine Entscheidung getroffen wurde.

“Währungsmanagement „aus dem Bauch“ kann aufgehen, wenn sich der Währungskurs glücklicherweise in die richtige Richtung bewegt. Eine negative Entwicklung kann sehr teuer werden.

Bereits bei der Kalkulation des Angebotes bzw. der Kundenpreise ist es deshalb wichtig, die Absicherung der Währungskursentwicklung in die Kalkulation mit einzubeziehen und hier einen Budget-Währungskurs festzulegen. Passend zum Budget-Währungskurs kann dann eine Währungskurssicherung erfolgen. Sollte das Währungskursrisiko (teilweise) bewusst offen gelassen werden, lässt sich anhand des Budget-Kurses die Auswirkung einer Währungskursveränderung kontrollieren.

Bilanziell können die Geschäfte zur Währungskursabsicherung und die hierfür bestehenden Grundgeschäfte zu einer Bewertungseinheit zusammengefasst werden. Dies hat den Effekt, dass die aktuelle Bewertung der Sicherungsgeschäfte nicht in die Bilanz/GuV einfließt, sondern nur nachrichtlich unter dem Bilanzstrich dargestellt werden. Ohne Bildung einer Bewertungseinheit greifen bei der Bilanzierung nach HGB das Realisations- und das Imparitätsprinzip, was



ACHTUNG! KRITISCH

- Keine Auseinandersetzung der Währungsrisiken in der Hoffnung, dass sich die Auswirkungen der Währungskursentwicklung nicht negativ auswirken („es wird schon gutgehen“).
- Betrachtung der Währungskursrisiken erst nach Abschluss von Verträgen. Bereits bei der Angebotskalkulation bzw. bei Vertragsverhandlungen ist das Währungskursrisiko mit einzubeziehen.
- Emotionale Entscheidungen bzgl. der Sicherung von Fall zu Fall. Die Entwicklung einer Sicherungsstrategie ist für ein effektives Währungsmanagement wichtig.

zu einer Drohverlust-Rückstellung im Jahresabschluss führen kann. Folglich ist es empfehlenswert nach Möglichkeit immer eine Bewertungseinheit zu bilden.



Fazit: Währungsrisiken lassen sich steuern

Bei einer Expansion ins Ausland, ob auf der Kunden- oder Lieferantenebene, können Währungskursrisiken entstehen. Diese können aufgrund der Volatilität an den Währungsmärkten signifikant sein und darüber entscheiden, ob ein Geschäft erfolgreich abgewickelt werden kann. Dies gilt es in einer Situationsanalyse zu bewerten und daraus eine Sicherungsstrategie zu definieren. Allerdings sollten mögliche Währungsrisiken nicht dazu führen, von attraktiven Geschäftsbeziehungen abzusehen. Denn Währungsrisiken lassen sich durch den Einsatz von OTC-Derivaten sehr gut steuern. Bietet ein Unternehmen seinem Vertragspartner im Ausland an, Zahlungen in seiner Währung zu vereinbaren, kann es hierdurch häufig zu einer stärkeren Verhandlungsposition führen und es lassen sich dadurch Preisvorteile generieren.

Autoren



Evi Popp

S-International Baden-Württemberg-Nord, Geschäftsführerin

evi.popp@sibwn.de | Tel: +49 (0)71419743130



Peter Holzrichter

S-International Baden-Württemberg-Nord, Leiter Zins- und Währungsmanagement

peter.holzrichter@sibwn.de | Tel: +49 (0)71419743270

Literatur

- Basiswissen zu OTC-Derivaten:
"Basisinformationen über Finanzderivate", Bank-Verlag Medien GmbH, 2008
- Renommiertes Werk zu Derivaten:
„Optionen, Futures und Derivate“, John. C. Hull, 2015

GEMEINSAM IN EMERGING MARKETS

ENTWICKLUNGSORGANISATIONEN ALS PROJEKTPARTNER

JOACHIM RICHTER

Multilaterale und bilaterale Finanz-Institutionen stellen in vielen wirtschaftlich dynamischen Ländern in Osteuropa, Asien, Lateinamerika und Afrika in erheblichem Umfang Finanzierungsprogramme für wirtschaftliche und soziale Infrastrukturprojekte bereit. Die Sektoren Stadtentwicklung, Erneuerbare Energien und Gesundheit gelten als ein Schwerpunkt.

1

Die Akteure: Partner beim Financial Engineering der Unternehmen

Die folgenden Institutionen sind in den "Emerging Markets" als Projektpartner aktiv:

- Die Weltbankgruppe
- Die Asiatische Entwicklungsbank (ADB)
- Die Interamerikanische Entwicklungsbank (IDB)
- Die Afrikanische Entwicklungsbank (AfDB)
- Die Europäische Entwicklungsbank (EIB)
- Die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD)
- EuropeAid, General Direktion für die EU-Drittstaatenfinanzierung

- Die Vereinten Nationen (UN)
- Die KfW-Entwicklungsbank und die GIZ

Aber wie können Unternehmen diese Projektfinanzierungen optimal nutzen? Bei der Erschließung von Auslandsmärkten spielt die Finanzierung von Export- und Investitionsvorhaben, das Financial Engineering, eine zentrale Rolle. Dabei geht es zum einen um den Zugang zu Fremdfinanzierungen, wichtig ist bei vielen Auslandsprojekten aber auch die Absicherung von Risiken. Klare Strategien und schnelle Umsetzung sind gefragt, denn im globalen Wettbewerb entscheidet nicht zuletzt die Kreativität in der Vorbereitung und Finanzierung eines Projektes über den Erfolg.

Unternehmen, die sich Märkte im Ausland erschließen möchten, haben einige Möglichkeiten der Mittelbeschaffung. Die Bandbreite reicht von klassischer Exportfinanzierung über innovativ strukturierte Projektfinanzierung bis zur Nutzung von Finanzierungs-Programmen der Entwicklungszusammenarbeit.



Mittelstand: Kooperationen und Expertise gefragt

Die Erfahrung zeigt, dass deutsche Firmen im direkten Exportgeschäft äußerst erfolgreich sind. An den Finanzierungs- und Förderprogrammen der multilateralen Institutionen beteiligen sie sich jedoch nur zögerlich und gewinnen Aufträge seltener als die internationale Konkurrenz.

Dies liegt zum einen an der mangelnden Kenntnis der Ausschreibungsverfahren internationaler Entwicklungsprojekte, die Scheu mit Projektträgern der Öffentlichen Hand in den Nehmerländern in Kontakt zu treten und zum anderen an den Regularien, denen die Zusammenarbeit mit den Institutionen und den lokalen „Executing Agencies“ unterliegt.

Zudem sind vor allem kleine und mittlere Unternehmen oftmals nicht in der Lage, alleine die im Vorfeld einer erfolgreichen Beteiligung an

internationalen Ausschreibungen notwendige Zeit und Kosten aufzubringen. Sprachbarrieren spielen ebenfalls eine Rolle.

Hier gilt es, durch externe Informationsbeschaffung und Beratung, Hemmschwellen zu überwinden aber auch verstärkt über Unternehmenskooperationen nachzudenken. Zusätzlich ist auch die politische Unterstützung für die deutsche Wirtschaft – Stichwort Geländerfunktion - notwendig, denn Deutschland ist ein wichtiger Geldgeber für die multilateralen Institutionen. Die Vertriebsfolge der deutschen Wirtschaft bei Ausschreibungen dieser Organisationen reflektieren jedoch nicht die Einzahlungen aus dem Bundeshaushalt für die Multilateralen Entwicklungsbanken.

3

Die Förderregionen

Die Märkte des ehemaligen Ostblocks, seien es die neuen EU-Mitglieder, die Länder der Balkanregion oder die Nachfolgestaaten der Sowjetunion, liegen für deutsche Unternehmen sozusagen vor der Haustür. Von den verschiedenen EU-Förderinstrumenten oder den Projektfinanzierungen der Ost-Europabank aus London (EBRD) können die deutschen Exporteure profitieren. Die einzelnen Maßnahmen werden oftmals durch Co-Finanzierungen der Europäischen Investitionsbank (EIB) aus Luxemburg ergänzt.

Die Region Asien-Pazifik ist mit Abstand die größte Wachstumsregion weltweit. Sie nimmt zunehmend größeren Anteil am globalen Wirtschaftsgeschehen. Die Weltbank-Gruppe in Washington und die Asiatische Entwicklungsbank (AsDB) mit Sitz in Manila sind an der Finanzierung einer Vielzahl von Projekten beteiligt. Lateinamerika ist seit Jahrzehnten ein lohnender Markt für deutsche Exporteure. Die Kreditvergaben der Interamerikanischen Entwicklungsbank (IDB), die ihren Sitz ebenso wie die Weltbank in Washington hat, sind ein risiko- und kostenoptimiertes Vehikel, diesen Markt zu erobern.

Der afrikanische Kontinent hat für deutsche Exporteure zwar volumenmäßig eine geringe Bedeutung, er sollte jedoch in der Ver-

triebskonzeption nicht außer Acht gelassen werden. Den Einstieg in diesen Markt erleichtern die Finanzierungen der Afrikanische Entwicklungsbank (AfDB) mit Sitz in Abidjan, und die Islamischen Entwicklungsbanken, die in Kuwait und im Königreich Saudi Arabien lokalisiert sind.

Die Finanzielle Zusammenarbeit wird von der KfW Entwicklungsbank im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) durchgeführt.

Hierbei handelt es sich um Projekte der Öffentlichen Hand. Das Schwesterinstitut der KfW Entwicklungsbank ist die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft, deren Aufgabe die Finanzierung des Privatsektors darstellt.

Die Finanzielle Zusammenarbeit umfasst neben den traditionellen Sektoren der wirtschaftlichen und sozialen Infrastruktur auch die Finanzierung von:

- innovativen, ökologisch modellhaften Investitionsmaßnahmen, wie Energieerzeugung aus regenerativen Quellen,
- effiziente und umweltfreundliche Fertigungstechnologien,
- umweltfreundliches und Energie effizientes Bauen,
- öffentlicher Nahverkehr oder Ressourcenmanagement.

4

Europäische Projektfinanzierung

Die EU-Drittstaatenfinanzierung wird zentral von Europe Aid aus Brüssel koordiniert und programmatisch umgesetzt. Schwerpunkte sind Maßnahmen in Südosteuropa, Osteuropa und Nordafrika. Aber auch in Lateinamerika, Asien und Afrika werden zahlreiche Projekte finanziert. Für die einzelnen Regionen wurden geographisch spezifizierte Programme konzipiert. Die ausgeschriebenen Lieferungen und Leistungen reichen von der Ausrüstung des Sprachlabors einer nordafrikanischen Zentralbank über Ersatzteile für die Notstromversorgung

in der Ukraine bis zu Anlagen zur Messung der Fahrgeschwindigkeit auf Straßen in Burkina Faso.

Im Vorfeld zu Ihrem Beitritt erhielten die neuen EU-Mitgliedsländer umfangreiche Fördermittel zur Heranführung ihrer Volkswirtschaften an die Europäische Union. Die Projekte werden ausschließlich aus der regulären EU-Förderung für Mitgliedsstaaten finanziert. In diesem Fall greifen die Struktur- und Kohäsionsfonds der Europäischen Kommission. Die potentiellen Beitrittskandidaten Serbien, Albanien und die Türkei sowie die übrigen Länder des Balkans werden über die Vorbeitrittshilfen unterstützt.

Über die Beteiligung an diesen Ausschreibungen können Unternehmen von den viel diskutierten EU-Fördermitteln indirekt profitieren. Die einzelnen Projekte werden in den Nehmerländern, die häufig auch die Kofinanzierung leisten müssen, vorbereitet. Das bedeutet, wenn eine deutsche Firma eine für die Modernisierung von Kläranlagen geeignete Technologie anbietet, macht es wenig Sinn diese in Brüssel vorzustellen. Vielmehr muss man mit den für die Abwasserreinigung zuständigen Kommunalverwaltungen im jeweiligen Land Kontakt aufnehmen.



Gefragt: Infrastrukturlösungen für die Urbanisierung

Schwerpunkte in der urbanen Entwicklung bildeten in der Vergangenheit singuläre, isolierte Projekte in den Bereichen Transport, Energie, Umwelt und die Entwicklung des öffentlichen Versorgungssektors. Zukünftig zeichnet sich ein Trend zur Fokussierung auf ganzheitliche urbane Infrastrukturlösungen ab, nicht zuletzt weil der Zugang zu Infrastruktur in den Megastädten der „dritten Welt“ nach Auffassung vieler Entwicklungsexperten eine Schlüsselrolle beim Erreichen der so genannten „Millennium Entwicklungsziele“ spielt. Diese wurden im Jahre 2000 von allen Internationalen Organisationen, darunter die Weltbankgruppe, die UN-Organisationen und die OECD unterzeichnet. Dazu zählen etwa die Verbesserung der Trinkwasserqualität, der Kampf gegen Krankheiten und die Ausweitung der Primarschulbildung. Infrastruktur

umfasst damit nicht nur die klassischen Bereiche wie Transport, Energie, Wasser, sondern auch die Bereiche Gesundheit und Bildung.

Im Rahmen der bilateralen deutschen Entwicklungszusammenarbeit ist die Sonderfazilität für Erneuerbare Energien und Energie-Effizienz der KfW-Entwicklungsbank hervorzuheben, mit der zwischen 2013 und 2015 Projekte im Volumen von 700 Millionen Euro finanziert werden konnten.



Die Struktur des Projektgeschäfts

Die Struktur des Projektgeschäfts unterliegt besonderen Regeln. Alle Entwicklungsbanken verfahren in ihren Projektaktivitäten nach einem standardisierten Prozedere. Die Grundstruktur wurde für alle Institutionen harmonisiert und ist somit weitestgehend identisch.

- In der Projekt-Vorphase, Identification genannt, werden umfassende Länder-und Sektor-Analysen erarbeitet. Diese Dokumente sind über Informationsportale der interessierten Wirtschaft zugänglich. Diese Strategiepapiere erlauben eine umfassende Analyse von Zielland und Marktsegment. Vergleichende Analysen der einzelnen Strategiepapiere der in den jeweiligen Ländern aktiven Institutionen bieten eine weitere ergänzende Informationsquelle.
- Während der Projekt-Vorbereitung werden branchenspezifische und sozio-ökonomische Eckdaten der Projektstruktur erarbeitet. Auch diese ständig aktualisierten „Appraisal-Reports“ sind wertvolle Entscheidungshilfen für die Unternehmen. Nach dem Abschluss des Kreditvertrags zwischen dem Nehmerland und der Bank beginnt das eigentliche Beschaffungsverfahren - die Ausschreibung.

Detaillierte Kenntnisse des gesamten Umfelds, aller beteiligter Akteure und der Procurement Guidelines sind zwingende Voraussetzung für den Vertriebserfolg. Im Verlauf des Projektzyklus werden eine Vielzahl von Reports und spezifische Sektor -und Projektinformationen publiziert, die

für die deutschen Unternehmen im Zuge von Markterschließungsmaßnahmen bzw. strategischen Marketingaktionen sehr nutzbar sind. Vor diesem Hintergrund lohnt es sich auch für Zulieferfirmen, die entsprechende Produkte und Dienstleistungen anbieten und den Eintritt in „schwierige“ Märkte anstreben, sich mit der Arbeitsweise der Entwicklungsbanken auseinander zu setzen.



Mehr Chancen durch Kooperationen und Bietergemeinschaften

Die Nutzung von Projektfinanzierungen über die internationalen Institutionen ist ein von deutschen Unternehmen noch weitestgehend unerschlossenes Terrain. Für den Erfolg, einen Zuschlag bei diesen Ausschreibungen zu erhalten, ist es unabdingbar, die Politik der Entwicklungsorganisationen zu kennen.

- Traditionell sind es vor allem größere Unternehmen, die sich an den Ausschreibungen beteiligen. Angesichts der Erkenntnis der Entwicklungsorganisationen, dass positive Impulse für eine wirtschaftliche und soziale Entwicklung nur in Zusammenarbeit der Privatwirtschaft zu realisieren sind, ergeben sich zunehmend auch Chancen für mittelständische Unternehmen mit Hilfe von Entwicklungsprojekten ihre Auslandsaktivitäten auszuweiten - und dabei Erfahrungen in den jeweiligen Ländern zu sammeln.
- Selbst wenn Zulieferfirmen sich nicht unmittelbar an den Ausschreibungen beteiligen, können sie durch frühzeitige Kenntnis der Projektentwicklung aus diesen Projekten Nutzen ziehen.
- Die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen der Finanzierungsfazilitäten und Förderprogramme können Unternehmen nur mit Hilfe von externen Experten in die für den Vertriebs-erfolg notwendigen Maßnahmen umsetzen. Ferner gewinnt die Netzworkebildung weiter an Bedeutung. Um etwa alle Teilbereiche von Infrastrukturprojekten abdecken zu können, ist eine

stärkere Vernetzung verschiedener Akteure (Lieferanten, Consultants, Forschungsinstitute, NGO's, Banken etc.) wichtig.

- Daneben spielen Marketingbemühungen von Lieferanten und mehr noch von Consulting-Firmen eine wichtige Rolle, sowohl am Hauptsitz der Entwicklungsorganisationen als auch in den Empfängerländern, da ein Großteil wichtiger Entscheidungen - einschließlich der Auftragsvergabe - vom Kreditnehmer beziehungsweise der Projektabwickelnden Stelle (Implementing oder Executing Agency) getroffen werden.

Die Tendenz zu Infrastrukturansätzen und die Notwendigkeit, Projekte intersektoral zu bewältigen, zwingen zur Bildung von Bietergemeinschaften. Es ist daher wichtig gegenüber Vertretern der Entwicklungsorganisationen, bzw. der Projekt abwickelnden Stellen nicht einzelne Unternehmensprodukte und -dienstleistungen zu präsentieren, sondern Gesamtkonzepte zur Umsetzung von Entwicklungsprojekten zu erläutern.

Autor



Dr. Joachim Richter

Geschäftsführer Unternehmensberatung Dr. Joachim Richter

Email: richter@project-finance.de | Tel: +49 (0) 7835 – 54 79 350

FÖRDERMITTEL FÜR INVESTITIONEN

UNTERSTÜTZUNG DER EU FÜR PRODUZIERENDE UNTERNEHMEN

NILS BLUNCK

In der jährlichen Konjunkturumfrage der Deutschen Auslandshandelskammern in Mittel- und Osteuropa (MOE) werden Unternehmen zu ihren Investitionsentscheidungen befragt. Ein wesentlicher Aspekt der Investitionsentscheidung in MOE ist die Verfügbarkeit von Fördermitteln, insbesondere für verarbeitende und produzierende Unternehmen. Diese Aussage kann sicherlich auf geplante Investitionen in allen Staaten übertragen werden.

1

Welche Fördermitteltöpfe gibt es?

Das größte Fördermittelbudget stellt die Europäische Union (EU) im Rahmen ihrer Investitions- und Strukturfonds zur Verfügung. Für den Zeitraum 2014-2020 stehen den Mitgliedsstaaten der EU rund 350 Milliarden Euro zur Verfügung. Zwar werden grundsätzlich alle Regionen der EU im Rahmen der Strukturpolitik berücksichtigt, aber wirtschaftlich rückständige Regionen Europas mit einem Pro-Kopf-BIP von weniger als 75 % des EU-Durchschnitts erhalten eine besonders hohe Förderung, weiterhin erhalten EU-Staaten, deren Pro-Kopf-Einkommen unter 90 Prozent des EU-Durchschnitts liegt eine besondere Förderung aus den Kohäsionsfonds. Dazu zählen die Mitgliedsstaaten der Osterweiterung sowie südliche EU Mitgliedstaaten. Zum Vergleich: einem Staat wie Un-

garn stehen rund 16,8 Milliarden EUR für Struktur- und Kohäsionsfond-projekte zur Verfügung, das Nachbarland Österreich hingegen muss sich mit knapp 540 Mio EUR an EU Mitteln begnügen.

Darüber hinaus gibt es Programme der EU, welche die überregionale Zusammenarbeit zwischen EU Staaten fördern. Ein interessantes Programm für Investoren ist das „Horizont 2020“ Programm mit einer Förderung für Investition in Zukunftsthemen Europas, insbesondere von Wissenschaft, technologischer Entwicklung und Innovation. Für die Teilnahme können sich auch Konsortien bewerben. Das Budget beträgt knapp 80 Milliarden Euro.

Weiterhin gibt es in den jeweiligen EU Staaten aus dem eigenen Staatshaushalt finanzierte Programme die besondere Schwerpunkte der Wirtschaftspolitik fördern, z.B. Großinvestitionen. bestimmte Branchen. In Ungarn beispielsweise werden Investitionen von Großunternehmen im Rahmen des Programmes EKD („Egyedi Kormánydöntés“) gefördert. Voraussetzungen sind Großinvestitionen über 10 Millionen EUR, bei der eine nennenswerte Anzahl von Arbeitsplätzen geschaffen werden, gefördert. Hierbei besteht die Förderung aus drei Komponenten: neben einem Bargeldzuschuss erhält der Investor eine Steuerreduktion und einen Zuschuss zur Ausbildung von Mitarbeitern.

Daneben gibt es weitere Fördermittelprogramme wie das NBT („Nagyvállalatok beruházását támogató felhívás“), welches Investitionen unter 10 Millionen EURO in ausgewählten Branchen wie z.B. Automotiv, Medizintechnik, erneuerbare Energie bezuschusst.



Was wird gefördert?

Unternehmen können einen Antrag auf Bezuschussung der Investitionen beantragen: Schwerpunktmässig werden Investitionen für den Auf- und Ausbau einer Produktion gefördert, dazu zählen der Kauf von Maschinen, Infrastrukturmassnahmen wie Hallenbau, Verbesserung der Energieeffizienz, Investitionen in Erneuerbare Energie Technologien oder unter Umständen sogar der Kauf von Grundstücken oder die Einstellung und

Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern Eine besonders hohe Förderung können Projekte in Forschung und Entwicklung erwarten.

Von den Fördergeldern können Unternehmen entweder direkt, durch eine Bezuschussung einer Investition, oder indirekt, durch den Erhalt von Aufträgen aus EU finanzierten Projekten, z.B. im Infrastrukturausbau, partizipieren.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von EU Fördermittelprogrammen über Verkehrsinfrastruktur, Landwirtschaft bis hin zur Förderung von Mobilität von Studenten.

3

Wer verwaltet die Fördermittel?

Verwaltet werden die Gelder für Struktur und Kohäsionsprojekte durch die jeweiligen nationalen Behörden. Die Gelder werden im Rahmen eines Operativen Programmes (OP) umgesetzt. In Ungarn, beispielsweise, wird dieser „Széchenyi 2020“ Plan genannt. Der Rahmen ist europaweit vorgegeben, dazu zählt die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen- und mittleren Unternehmen, Forschung und Innovation, Informations- und Kommunikationstechnologien, Umweltschutz, erneuerbare Energie, Energieeffizienz. Allerdings können die Staaten eigene Akzente setzen, so budgetiert die ungarische Regierung einen Großteil der Fördermittel für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes, rund 8,8 Milliarden Euro.

4

Wie werden Fördermittel vergeben?

Die Vergabe von Fördermitteln ist nicht als Geschenk zu verstehen, sondern diese ist in die wirtschafts-, umwelt- und arbeitsmarktpolitischen Ziele der EU und des jeweiligen Landes eingebunden. Allen Programmen ist gemeinsam, dass sowohl der Investor als auch die Inves-



UMSETZUNG PLANEN

1. Sorgfältige Recherche über die verfügbaren Fördermittelprogramme. Unter Umständen gibt es mehrere geeignete Fördermittelprogramme.
2. Gründliche Analyse der Fördermittelprogramme
3. Detailliertes Verständnis der Fördermittelbedingungen und des Fördermittelzyklus
4. Wenn möglich Anpassung der Investition um optimale Förderung zu erhalten
5. Sicherstellung der Finanzierung der Investition, ggf. Sicherheitenstellung
6. Bereitstellung eines langfristigen Projektmanagements, sowie sprachlichem / länderspezifischem Verwaltungsrechts-knowhow

tition den Zielen und den Kriterien der Fördermittelprogramme entsprechen muss; dazu zählen u.a. Firmengröße, Finanzlage des Unternehmens, Branche, Art der Investition, Investitionsstandort.

Fördermittelanträge werden fachlich und qualitativ geprüft und in einem vorab definierten Verfahren miteinander verglichen. Unter Umständen werden bei einem beschränkten Budget nur die aus Sicht der Fördermittelverwaltung besten Investitionen gefördert. Anträge können nur von Unternehmen mit Sitz in den jeweiligen Ländern gestellt werden. Eine Ausnahme stellt die Teilnahme an überregionalen Programmen dar.

Gerade für einen ausländischen Investoren stellt die Antragstellung, Korrespondenz, Projektentwicklung in der Landessprache eine Herausforderung dar. Zu beachten ist auch, dass diese Fördermittelprogramme oft nur ein begrenztes Zeitfenster für die Einreichung der Investition bieten.

Entspricht der Investor oder die Investition auch nur einem der Auswahlkriterien nicht, so kann kein Antrag gestellt werden. Dieses Prozedere sorgt insbesondere bei ausländischen Investoren oft für Unverständnis.

“ Die Vergabe von Fördermitteln ist nicht als Geschenk zu verstehen. Der Investor und die Investition müssen den strukturpolitischen Anforderungen der Förderung entsprechen.”

5

Wie die Förderung abläuft: Der Projektzyklus

Grundsätzlich muss sich ein Investor auf eine langjährige Zusammenarbeit mit einer Fördermittelverwaltung einstellen. Einen üblichen Rahmen bietet der folgende Projektzyklus:

- Am Anfang steht die Recherche über die Verfügbarkeit der Fördermittel und die Antragstellung. In der Regel kann der Investor nach Einreichung des Antrages auf eigenes Risiko mit der Investition beginnen. Das ist in dem Fall hilfreich, wenn Unternehmen schon feste Liefertermine für ihre Produkte mit ihren Kunden vereinbart haben. Die Phase zwischen der Antragsstellung, der Entscheidung über eine Förderung der Investition bis zum, idealerweise, Vertragsabschluss mit der Fördermittelverwaltung kann sich durchaus über einen längeren Zeitraum, von mehreren Monaten, im Extremfall über Jahre hinziehen. In diesem Zeitraum werden die Antragsunterlagen detailliert geprüft, unter Umständen Kontrollen vor Ort durchgeführt und über den Antrag entschieden. Viele Investoren beginnen aber erst nach dem Vertragsabschluss mit der Investition, die dann innerhalb von einem fest definierten Zeitraum, in der Regel 2 – 5 Jahren, umgesetzt werden muss.
- Der Investor muss die Finanzierung der Gesamtinvestition, damit auch die zur Verfügung stehenden Eigenmittel nachweisen und die Investition vorfinanzieren. Im Falle von Vorauszahlungen wird oft eine Besicherung der Gelder erwartet, z.B. Hypothek auf Maschinen und Grundstücke, Patronatserklärung des Mutterunternehmens. Erst auf die bezahlten Rechnungen wird dann der zugesprochene Fördermittelsatz anteilig überwiesen.
- Nach Abschluss der Investitionsphase muss die Investition weitere Jahre aufrechterhalten und die vereinbarten Ziele, wie z.B. die Schaffung von Arbeitsplätzen, erfüllt werden. Werden die Verpflichtungen nicht erreicht, müssen die Fördermittel unter Umständen zurückgezahlt werden.



Fazit: Das Engagement lohnt sich

Auch wenn die Beantragung von Fördermitteln, zumal im Ausland, Investoren oft sehr formalistisch und intransparent erscheint, winkt dem erfolgreichen Investor eine hohe Förderung seines Engagements und

damit auch ein Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern.



FEHLER VERMEIDEN

1. Bei wesentlicher Änderung der Investition, z.B. durch Änderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen oder der Firmenstrategie droht Rückzahlung der Fördermittel. Dazu zählen u.a.:

- Wenn festgelegte Ziele nicht erreicht werden (z.B., Anzahl neugeschaffener Arbeitsplätze, Umsatz, Energieeffizienz)
- Abweichung vom Zeitablauf
- Änderung der Investitionsinhalte, z.B. Kauf von nicht abgestimmten Maschinen
- Kauf bzw. Verkauf von am Fördermittelprogramm beteiligten Firmen

2. Prinzipien der Fördermittelvergabe, Kontrolle und Abläufe, Verpflichtungen und Ziele variieren je nach Programm und Land, Erfahrungen können nur bedingt genutzt werden.

3. Die Antragstellung, Abwicklung, Verhandlungen mit der Fördermittelverwaltung erfolgt oft in Landessprache, hierfür müssen rechtzeitig Kapazitäten zur Verfügung gestellt werden.

4. Es muss erst ein Fördermittelantrag gestellt werden bevor eine Investition begonnen werden kann.

Um möglichst gute Chancen auf eine Förderung zu haben und auch um letztendlich erfolgreich zu investieren, empfiehlt es sich gut zu recherchieren, die verfügbaren Fördermittelprogramme genauestens zu analysieren, aber auch mit einem gut strukturierten Investitions- und Finanzplan anzutreten. Da eine Zusage zur Förderung nicht garan-

**“ Investoren,
die flexibel auf
Förderprogramme
reagieren,
steigern die
Chancen auf eine
Bezuschussung
- und können
auch mit höhere
Summen rechnen”**

tiert ist und es immer wieder zu Verzögerung bei Entscheidungen kommt bzw. Fördergelder verzögert ausgezahlt werden, sollte die Investition auf soliden finanziellen Füßen stehen und sich ggf. selbst rechnen.

Sofern der Investor flexibel auf die Bedingungen der Fördermittelprogramme reagieren kann, beispielsweise hinsichtlich des Standortes, können nicht nur die Chancen auf eine Bezuschussung steigen, sondern auch die Fördermittelsumme deutlich höher werden. Für Investitionen in wirtschaftlich zurückgebliebenen Regionen wird üblicherweise eine höhere Förderung angeboten als im Vergleich zu wirtschaftlich entwickelten Regionen. Dieses Muster zeigt sich auch in Ungarn, wo eine Investition in Budapest keine Förderung, hingegen in rückständigen Regionen bis zu 50 % erhalten kann. Es ist sicherlich kein Zufall, dass BMW ein neues Werk im Osten von Ungarn, in Debrecen, bauen wird.

- nationale Ministerien bzw. Agenturen zu nationalen und internationalen Fördermittelprogramme an.

- EU-Programme, mit wenigen Stichworten einfach zu finden:

http://ec.europa.eu/regional_policy/de/funding/

<http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderwissen/eu-foerderung.html>

<http://www.waipa.org/members-list/>

<https://www.ahkungarn.hu/publikationen/konjunkturbericht/>

Autor



Nils Blunck

Geschäftsführer InterGest Hungaria und InterGest Weltweit

n.blunck@intergest.com
Tel: +36 30 2121061





TEIL 4

PERSONAL IM AUSLAND

“DER MANN/DIE FRAU DER ERSTEN STUNDE”

PERSONAL- UND FÜHRUNGS- KRÄFTESUCHE IM AUSLAND

HANS W. BERG

Wenn die wichtigsten strategischen Fragen zu einem neuen Auslandsmarkt geklärt sind, steht die praktische Umsetzung an. Diese beginnt oft mit der Suche nach “einem Mann oder einer Frau der ersten Stunde”, die Ihr Unternehmen im neuen Markt aufbaut.

1

Der Aufbau einer Legal Entity

Jeder wirkliche Unternehmer stellt sich täglich die Frage, wie er weiter profitabel wachsen kann. Folgt man dem Beispiel der “Hidden Champions”, ergibt sich als Antwort die Fokussierung auf eine Nische, in der man eine starke, möglichst marktführende, Position anstrebt und das weltweit. Sobald Ihr Unternehmen im Heimatmarkt eine ausreichend starke Stellung hat, können Sie über zusätzliches Wachstum im Ausland nachdenken und eine entsprechende Strategie entwickeln. In manchen Fällen haben Sie die Möglichkeit, Ihren Kunden ins Ausland zu folgen und dort anschließend weiteres Geschäft zu entwickeln. In anderen Fällen müssen Sie ohne Kunden anfangen oder mit Hilfe von ersten Auslandskontakten auf Messen. In jedem Fall ist eine gründliche Vorbereitung von Vorteil, um nicht Schiffbruch zu erleiden.

Dazu gehört die Beantwortung der Fragen, mit welchem Land man beginnt, in welcher Reihenfolge und Geschwindigkeit es weiterge-

hen soll und ob es “nur” um eine Vertriebsaktivität geht oder ob auch eine Produktion dazu kommen soll. Wenn diese strategischen Fragen geklärt sind, geht es an die Umsetzung. Das kann die Suche nach einem Distributor oder Vertriebspartner sein oder auch die Suche nach einem “Mann/ Frau der ersten Stunde”, der als eigener Vertriebsmitarbeiter, zukünftiger Vertriebsleiter oder Geschäftsführer den gewählten Markt bearbeitet und sukzessive ein Vertriebsteam oder eine Organisation bzw. Legal Entity mit weiteren Funktionen (technischer Support, Rechnungswesen, Lager, Assembly) aufbaut.

2

Wie finde ich den Mann oder die Frau der ersten Stunde?

Zuerst muss, wie bei jeder Besetzung einer Führungsposition, die Erwartungshaltung definiert sein und es muss klar sein, welche Mittel und welcher Zeitaufwand erforderlich sind, um Enttäuschungen zu vermeiden. Hierbei kann ein erfahrener Personalberater, der bereits andere Unternehmen auf dem Weg ins Ausland begleitet hat, große Hilfe leisten. Neben der fachlichen Qualifikation des neuen Mitarbeiters ist es wichtig, jemanden zu finden, der zu Ihrem Unternehmen passt und der robust genug ist, auch ohne oder mit wenig Support erfolgreich zu sein.

“ Der erste Mann muss Kundschafter, Verkäufer, Botschafter, Organisator, Kommunikator, Geschäftsentwickler, Marketeer, Verhandler und Problemlöser sein!

Er muss Kundschafter, Verkäufer, Botschafter Ihres Unternehmens, Organisator, Kommunikator, Geschäftsentwickler, Marketeer, Verhandler und Problemlöser sein. Darüber hinaus muss er gleichzeitig Einzelkämpfer und Team-Player und gegebenenfalls auch noch Team-

Developer und Leader sein. Im Idealfall hat diese Person bereits für ein ähnliches Unternehmen wie Ihres gearbeitet, kennt Ihren Zielmarkt und hat eine gute Reputation vor Ort, die sich durch Referenzen belegen lässt.

3

Digitalisierung / Soziale Medien bei der Personalsuche

Im Zeitalter der Digitalisierung könnten Sie theoretisch selbst über die sozialen Medien auf die Suche gehen. Dies bedeutet jedoch einen hohen, persönlichen Zeitaufwand und birgt das Risiko einer Fehlbesetzung, welches in diesem Fall nicht nur mit hohen Kosten (bis zu mehreren Jahresgehältern) verbunden ist, sondern auch mit einem großen Zeitverlust und umso größeren Schwierigkeiten, anschließend die richtige Person zu finden und an Bord zu holen.

4

"Trusted Advisor" mit Büros im Ausland

Am besten ist es, professionelle Hilfe in Form eines erfahrenen Personalberaters Ihres Vertrauens in Anspruch zu nehmen, der Sie und Ihr

Unternehmen gut kennt und idealerweise auch über ein Büro im jeweiligen Land verfügt. Als Ihr "Trusted Advisor", formuliert er nach einem intensiven Briefing das Positionsprofil, erstellt eine sogenannte Ziel-firmenliste und sucht dann gezielt nach Kandidaten. Über regelmäßiges Feedback stellen Sie sicher, dass Sie auf dem richtigen Weg sind und erhalten wertvolle Informationen zu angesprochenen Kandidaten und im Übrigen auch zum Markt.



VORBEREITUNG

- Klare Strategie, welches Land zuerst, Reihenfolge, Geschwindigkeit, ...
- Ausreichende Mittel, finanziell und personell (Einarbeitung, Support, ...)
- Trusted Advisor mit Erfahrung / Büros im Ausland



ACHTUNG! KRITISCH

Nach ca. acht Wochen stellt Ihr Trusted Advisor Ihnen drei Kandidaten vor, die dem Positionsprofil entsprechen und echte Begeisterung für Ihr Unternehmen und die Aufgabe mitbringen. Abgesichert wird die Entscheidung durch Referenzen ehemaliger Arbeitgeber und Kunden. Ihr Trusted Advisor unterstützt beide Seiten bei der Vertragsverhandlung und der Gehaltsfindung. Anschließend begleitet er beide Seiten beim Onboarding.

Insbesondere wenn Sie anschließend in weitere Länder expandieren wollen, empfiehlt es sich, einen "Trusted Advisor" zu haben, der Sie auch dabei begleiten kann. Er kann die Erfahrungen der ersten Suche nutzen, um die am besten passenden Kandidaten mit Hilfe seiner Kollegen im jeweiligen Land zu finden und für Ihr Unternehmen zu gewinnen.

Über die lokalen Kollegen im Land kann er Ihnen auch Hilfestellung zu administrativen, vertraglichen, rechtlichen und anderen Fragen geben bzw. auf bekannte, kompetente Ansprechpartner verweisen. Die lokalen Kollegen vor Ort können anschließend bei Bedarf unterstützen, weitere Mitarbeiter zu finden und kennen dann bereits Ihr Unternehmen und wissen, worauf es ankommt, um die richtigen zusätzlichen Mitarbeiter für Ihr Unternehmen zu finden.

1. Briefing oberflächlich: Kandidat passt nicht, unterschiedliche gegenseitige Erwartungshaltungen.
2. Onboarding & Integration: trotz der räumlichen Distanz zwingend.
3. Technischer, administrativer, logistischer Support: damit Kandidat nicht "verhungert", nach Antritt der Position vereinsamt und Chancen nicht umsetzen kann.

Autor



Hans W. Berg

Partner - Global TRANSEARCH Industry Practice
TRANSEARCH International Deutschland GmbH

hans.berg@transearch.com | Tel: +49 (0)711 94 54 20

Quellen

- Hidden Champions (Hermann Simon)
- AESC (Association of Executive Search and Leadership Consultants)
- TRANSEARCH Orxestra™ Method (globale, einheitliche Suchmethode)

INTERKULTURELLE VORBEREITUNG

EINE PFLICHTÜBUNG, DIE SICH AUSZAHLT

FRITZ AUDEBERT UND MATHIAS TAUBERT

Mitarbeiterentsendungen ins Ausland sind heute zentraler Bestandteil jeder unternehmerischen Internationalisierungsstrategie. Damit sowohl Geschäftsreisen als auch langfristigen Entsendungen zum Erfolg werden, bedarf es einer professionellen interkulturellen Vorbereitung. Abgebrochene Entsendungen kosten Unternehmen hingegen sehr viel Geld. Derzeit scheitern konservativen Schätzungen zufolge rund 25 Prozent der Entsendungen noch während des Assignments. Deutlich höher liegt die Drop-Out Quote von Rückkehrern in den ersten 2 Jahren nach der Reintegration ins heimische Unternehmen.

Grund genug also für Unternehmen, für international tätige Mitarbeiter und Expatriates eine bedarfsorientierte interkulturellen Vorbereitung und Begleitung zu gewährleisten. Dies gilt im gleichen Maße für ausländische Mitarbeiter, die nach Deutschland kommen, sind sie doch nicht selten Talente, die mit großem Aufwand angeheuert wurden und langfristig ans Unternehmen gebunden werden sollen.

Worauf kommt es bei der interkulturellen Vorbereitung an?

1

Auswahl: Welcher Mitarbeiter ist geeignet?

Im Vorfeld jeder Entsendung steht die Auswahl des Expatriates: häufig geschieht diese primär nach fachlicher Qualifikation. Allerdings

sollten auch persönlichen Präferenzen im interkulturellen Kontext berücksichtigt werden, nicht jeder Mitarbeiter „passt“ in jedes Land. Eignungsdiagnostische tools wie das IPT® helfen hier bei der Auswahl. Je nach Profil des entsandten muss dann die Trainingsmaßnahme individuell und bedarfsgerecht konzipiert werden.

“ Die Begleitung vor Ort kann auch virtuell und digital erfolgen

2

Zeitpunkt und Dauer: keine Eintagsfliege!

Ein häufiger Fehler besteht in der Annahme, dass es sich hierbei um eine einmalige, punktuelle Maßnahme in Form eines Trainings handelt. Entsandte und ihre Familienmitglieder brauchen vielmehr eine konstante Unterstützung über die verschiedenen Phasen des Assignments hinweg: also vor und während des Auslandsaufenthalts und nach der Rückkehr. Nur so lässt sich eine gute situative Beratung und damit ein Entsendeerfolg sicherstellen. Das interkulturelle Expatriate Training im Heimatland sollte in den sechs Wochen vor der Ausreise stattfinden und ein bis zwei Tage dauern. Wichtig ist das Follow-Up im Gastland - mehr als zwei Drittel der entsandten wünschen sich eine stetige interkulturelle Unterstützung, sei es in Form eines Coaches oder Sparringpartners. Diese Begleitung vor Ort kann auch virtuell erfolgen, digitale Formate und blended Learning Ansätze sind von Vorteil.

3

Auf die Familie kommt es an!

Es ist unbestritten, dass die Zufriedenheit der Familie maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg der Entsendung entscheidet - wenn die

Familie nicht glücklich ist, scheitert jede Entsendung, nicht selten wird auch die Partnerschaft stark auf die Probe gestellt. Laut dem Cartus Mobility Report von 2014 werden rund 61 Prozent der Familiensendungen frühzeitig abgebrochen. Tatsächlich sind die Herausforderungen für die Familienmitglieder oft deutlich höher als für den Expatriate selbst, schließlich gilt es, sich in allen Belangen des Alltags neu zurecht zu finden. Es ist immens wichtig, die Erwartungen der begleitenden Familie vorab zu klären: Kann ich als Partner im Ausland beruflich tätig werden? Welche Schulen gibt es, wie sind diese organisiert, welche Unterstützung für eine schnelle Integration gibt es, wie gehen wir mit den Sprachbarrieren um?

Es empfiehlt sich also dringend, neben dem/der Entsandten auch die Familie vorzubereiten in eigenen Formaten. Die icunet hat hier eigens ein International Partner Support Programme ins Leben gerufen, das sehr erfolgreich umgesetzt wird und den Partnern nach einem Vorbereitungstraining eine ständige virtuelle Unterstützung bietet und so die Integration erleichtert.

“ Wenn die Familie nicht glücklich ist, scheitert jede Entsendung



Kein Training von der Stange! Individuelle Konzeption ist unabdingbar

Ein interkulturelles Training muss sehr zielgruppenspezifisch und bedarfsorientiert konzipiert sein: handelt es sich um eine Führungskraft, einen Trainee, einen Monteur oder mitausreisenden Partner? Die Anforderungen und Bedarfe sind sehr unterschiedlich. Ein gutes und nachhaltiges Training deckt viel mehr ab als „Do's and Don'ts“ und landestypische Informationen. Es geht weniger um Wissensvermittlung als vielmehr um gezielte Kompetenzvermittlung: wie gehe ich mit der besonderen beruflichen und

privaten Situation im Zielland um und welche Erfolgsstrategien kann ich auf Basis meiner Persönlichkeit und Kompetenzen entwickeln?

Insofern steht fest: jede Trainingsmaßnahme muss immer individuell aufgesetzt und konzipiert werden und stellt den jeweiligen Teilnehmer mit seiner Position im Ausland und seinen Aufgaben vor Ort in den Mittelpunkt. Eine gute Maßnahme ist daher meist mehr Coaching und Beratung als Training! Achten Sie bei der Auswahl der Trainer auf entsprechende Qualität.

“ Es geht weniger um Wissensvermittlung als um gezielte Kompetenzvermittlung

5

Reintegration: Wissen des Expats nach- haltig nutzen!

„Aus den Augen, aus dem Sinn“ – diese Sorge treibt heute viele um, deren Entsendung ansteht, leider nicht zu Unrecht. Konservative Schätzungen gehen davon aus, dass mehr als die Hälfte



UMSETZUNG PLANEN

1. Individuelle Bedarfsermittlung: durch Situations-, Persönlichkeits- und Potenzialanalyse
2. Von A wie Ausreise bis Z wie Zurückkommen: planen Sie die Begleitung der Expats über alle Phasen der Entsendung!
3. Zeit einplanen – ein Training sollte in den 6 Wochen vor der Entsendung stattfinden



FEHLER VERMEIDEN

1. Kein Training von der Stange: Achten Sie auf Qualität der Trainer und der Konzeption!
2. Die Familie nicht vergessen – sie ist DER kritische Erfolgsfaktor: ein Partner Support ist Pflicht!
3. „Ach, der kommt wieder?“ – die Reintegration muss von Anfang an mitgedacht werden!

- Nationale Ministerien bzw. Agenturen zu nationalen und internationalen Fördermittelprogramme an.
- EU-Programme, mit wenigen Stichworten einfach zu finden:
http://ec.europa.eu/regional_policy/de/funding/
<http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderwissen/eu-foerderung.html>
<http://www.waipa.org/members-list/>
<https://www.ahkungarn.hu/publikationen/konjunkturbericht/>

aller Expats das Unternehmen in den ersten 24 Monaten nach ihrer Rückkehr verlassen, aus Unzufriedenheit. Ein professionelles Rückkehrmanagement muss wesentlicher Bestandteil der Personalpolitik jedes Unternehmens sein. Wie lässt sich ein regelmäßiger Austausch während der Entsendung gewährleisten? Wie lassen sich Karrierewünsche integrieren? Wie kann das erworbene Wissen des Expats nachhaltig eingesetzt werden?

Was die Rückkehr der Expatsfamilie angeht, so stellen sich hier die gleichen Fragen wie zuvor bei der Ausreise; insofern ist eine gute Vorbereitung und Durchführung der Reintegration von entscheidender Bedeutung. Viele Expatriates erlebten den „Rückkehrer Kulturschock“ stärker als bei der Ausreise.

“ Professionelles Rückkehrmanagement ist unabdingbar



Fazit: Die Zufriedenheit der Familie ist der Erfolgsfaktor

Jede interkulturelle Auslandsvorbereitung muss individuell und bedarfsgerecht in allen Phasen der Entsendung umgesetzt werden. Die Zufriedenheit der Familie ist der kritische Erfolgsfaktor! Die Reintegration ist entscheidend, um den Mitarbeiter und das erworbene Know-How langfristig ans Unternehmen zu binden.

Autoren



Dr. Fritz Audebert

Gründer und
Vorstandsvorsitzender
der ICUnet.AG

fritz.audebert@icunet.ag | Tel: +49 851 988666-0



Mathias Taubert

Leiter des Bereiches
Interkulturelle
Qualifizierung bei der
ICUnet.AG

Mathias.Taubert@icunet.ag

39
33
60
25
08
48
39
78

MÜNCHEN
BERLIN-T
FRANKFUR
BUDAPEST
PARIS-CD
ISTANBUL
HURGHA
IZMIR
FUEFTE

The background of the slide is a dark, angled photograph of a building facade. Overlaid on this are several rows of yellow, digital-style text. On the left, the word 'EGEL' is partially visible, followed by 'T' and 'OG'. On the right, there are several rows of numbers: '2 1950', '2 1950', '2 2000', '2 2005', '2 2010', '2 2040', '0205', '1 0320', and '2 0320'.

TEIL 5

„PLAN B“: DER GEORDNETE RÜCKZUG

KEINE SCHMETTERLINGE MEHR IM BAUCH

RÜCKZUG AUS EINEM AUS- LANDSMARKT: GUTE PLANUNG NÖTIG

PETER ANTERIST

Wahrscheinlich glauben 90 Prozent der Paare, die vor dem Traualtar stehen, dass ihre Liebe ewig halten wird. Kaum jemand wird bereit sein, den Stress der Hochzeitsvorbereitungen auf sich zu nehmen, wenn er damit rechnet, in absehbarer Zeit vor dem Scheidungsrichter zu stehen.

1

Gekommen, um zu bleiben?

Ähnlich ist es mit der Erschließung neuer Märkte. Der Aufwand, der betrieben werden muss, um im Ausland erfolgreich zu sein, ist erheblich, und der Versuch diesen zu beschreiben, füllt immerhin dieses Buch. Von den damit verbundenen Kosten mal ganz abgesehen.

Wer also den Weg in fremde Märkte sucht, der tut das, um dort erfolgreich zu sein, sich eine Position im Markt zu erarbeiten und langfristig Gewinne zu erzielen. Kurz: Man ist gekommen, um zu bleiben.

Nun ist es mit dem Auslandsengagement ähnlich wie mit der Ehe. Man muss sich auch hier ständig bemühen und darf nicht auf immer-

während Schmetterlinge im Bauch vertrauen, sonst wird es schnell ungemütlich. Die gute Nachricht ist zwar, dass wesentlich weniger Auslandstöchter geschlossen werden müssen als Ehen geschieden werden, allerdings kommt es doch immer wieder zum Rückzug aus den anfangs so vielversprechenden Märkten.

Die Gründe dafür sind teils sehr unterschiedlich und reichen von politischen Entwicklungen, auf die man überhaupt keinen Einfluss hat, bis zu hausgemachten Problemen der unterschiedlichsten Prägungen.



“Wie die Lemminge”: Unüberlegter Markteintritt

Immer wieder erlebt man, dass Unternehmen den Schritt ins Ausland wagen, ohne dafür richtig vorbereitet zu sein. Auch im Geschäftsleben gibt es nämlich das „habbe-will- Syndrom“ (hessisch für „das will ich auch“). Dies tritt dann in Erscheinung, wenn Unternehmen nur deshalb ins Ausland gehen, weil alle das tun und man schließlich nicht hinten anstehen möchte. Dieses Phänomen des unüberlegten Markteintritts war vor allem zu Beginn dieses Jahrtausends im Zusammenhang mit China en vogue.

In Scharen sind Unternehmer damals zu Delegationsreisen in den Flieger nach China gepackt worden, um sich vor Ort von den unendlichen Möglichkeiten eines sich öffnenden Megamarktes begeistern zu lassen. Viele der großen DAX-Unternehmen waren sofort sehr erfolgreich, was auch daran lag, dass selbst sinnbefreite Projekte wie der Transrapid in Shanghai einfach umgesetzt wurden – weil man es konnte.

Die Zeiten, in denen in China für die großen Konzerne so ziemlich alles ging, sind nun schon lange vorbei. Damals wie heute hat es der Mittelstand natürlich unvergleichbar schwerer im Ausland Fuß zu fassen. Selbst zu Hochzeiten des China-Booms war es für den Mittelstand nicht immer leicht erfolgreich zu sein, vor allem, wenn man

nur deshalb in den chinesischen Markt eintreten wollte, weil das gerade alle taten.

3

Exportmärkte im Strudel internationaler Politik

Der Mittelstand trifft seine Entscheidungen in der Regel langfristig. Kurzfristige Erfolge sind natürlich willkommen, die Strategie hat aber den langfristigen Erfolg im Blick. Dies ergibt sich selbstverständlich aus der Struktur eines mittelständigen Unternehmens, welches (hoffentlich) durch Eigen- und nicht durch Fremdkapital finanziert ist. Wenn es dem Manager eines Konzerns teilweise herzlich egal ist, wie viel Geld er im Ausland investieren muss, um zum gewünschten Erfolg zu kommen, so sieht die Welt des Mittelstandes völlig anders aus. Aber es sind ja nicht nur die Märkte selbst, die ein Scheitern hervorrufen können. Viel schlimmer und unberechenbarer sind politische Entwicklungen.

Man erinnere sich nur an den BRICS-Hype¹ Anfang der 2010er-Jahre, der zumindest für das „R“ in BRICS nach der Annexion der Krim im März 2014 ein jähes Ende fand. Die darauf folgenden Sanktionen haben viele Unternehmen im Mark erschüttert und zu hohen Verlusten geführt. In nicht wenigen Fällen war dies das Ende des Russland-Geschäftes mit allen unangenehmen Konsequenzen.

4

Worst-Case-Szenario sollte in der Schublade liegen

Was aber tun, wenn das Ende eines Auslandsgeschäftes absehbar ist? Was tun, wenn ein mächtiger Präsident eines Landes entscheidet, dass man in einem anderen Land keine Geschäfte mehr tätigen darf? Wenn der einzige Kunde im Ausland, für den man extra in den Markt gegangen ist, die Segel streicht?

¹ BRICS steht für Brazil, Russia, India, China und South Africa (erstmal erwähnt von Jim O'Neill, Chefvolkswirt bei Goldman Sachs)

Der geordnete Rückzug sollte immer als „Worst-Case-Szenario“ in irgendeiner Schublade liegen. Wer weiß schon, auf welche Umstände wir morgen im Ausland treffen. Vielleicht annektiert irgend ein Staat mal wieder ein Land, vielleicht gibt es den nächsten Staatsbankrott und keiner hat mehr Geld, vielleicht kommt aber auch ein wild gewordener Präsident um die Ecke und kündigt alle Zollabkommen auf oder macht die Grenzen dicht. Das Leben hat viele Überraschungen parat, und nicht immer ist Tequila vorhanden, wenn es uns Zitronen schenkt und die Schmetterlinge im Bauch dem harten Alltag weichen müssen.



ACHTUNG! KRITISCH

1. Im Ausland darf nur das investiert werden, was zu Hause nicht fehlt.
2. Falls ein Rückzug aus dem Zielland notwendig wird, sind alle Optionen gründlich zu prüfen - gegebenenfalls Experten hinzuziehen.

**“ Vorsicht ist immer besser als Nachsicht.
Darum prüfe, wer sich ewig bindet ...**

5

Ernüchternde Realität

Wirklich problematisch wird es für ein Unternehmen, wenn das Auslandsgeschäft sozusagen „auf Pump“ finanziert ist. Daher ist schon vor dem Markteintritt das erste Gebot, dass nur das im Ausland investiert werden darf, was zu Hause nicht fehlt. Wenn das Scheitern im Ausland finanzielle Löcher in der Muttergesellschaft hervorruft, dann hat man so ziemlich alles falsch gemacht, was man falsch machen kann.

6

Erste Option: “Auszeit” der Landesgesellschaft

Wie der Rückbau im Ausland dann konkret aussehen könnte, dafür lässt sich kaum ein allgemeingültiges Szenario aufbauen. Der Schritt

sollte vor allem gut überlegt sein. Häufig kann es eine bessere Idee sein, die Auslandstochter erst einmal in den Dornröschenschlaf zu schicken, anstatt sie gleich zu liquidieren. Die Sanktionen gegen Russland werden ja vielleicht auch mal wieder aufgehoben. Irgendwann ist auch der nervigste Präsident ersetzt und sagt uns nicht mehr, mit wem wir spielen dürfen und mit wem nicht. In einer kriselnden Ehe nennt man das „Auszeit“.

7

Alle Optionen kritisch prüfen

An diesem Punkt ist es hilfreich, wenn das Auslandsengagement ohne große Infrastruktur und hohe Fixkosten aufgebaut ist. Die im Buch aufgeworfene Frage des Outsourcings im Auslandsgeschäft erscheint im Hinblick auf eine Desinvestition natürlich noch einmal unter einem anderen Licht. Wohl dem, der eine Gesellschaft schlafen legen muss und dann keine oder nur sehr geringe Fixkosten hat. Ist die Entscheidung zum Rückzug aus dem Ausland dann aber endgültig, sollte auch ein Verkauf in Betracht gezogen werden. Eventuell ist ja zusätzlich ein bestehender Verlustvortrag noch sinnvoll zu verwerten. Alle Aspekte müssen geprüft werden und keine Option hat es verdient, von Anfang an ausgeschlossen zu werden. In jedem Fall ist es sinnvoll, sich vor einer endgültigen Entscheidung von erfahrenen Fachleuten Rat einzuholen. Eine professionelle Paartherapie hat schon so manche Ehe gerettet.

Autor



Professor Peter Anterist

Geschäftsführer InterGest

peter.anterist@intergest.com | Tel: +49 (0)172 6803998





ANHANG

CHECKLISTE FÜR EIN AUSLANDSENGAGEMENT

Die folgende Checkliste wurde erstmals in Zywiets/Lau/Gäng: Globalisierung zwischen Krise und Boom, Stuttgart 2010 veröffentlicht. Sie enthält ein immer noch gutes Gerüst für die Vorbereitung des Markteintritts.

	RELEVANT	TO DO	ERLEDIGT
1. Zieldefinition			
a. Warum wird ein Auslandsengagement angestrebt? (neue Märkte erschließen, Kundenwunsch, Diversifikation, Marktposition ausweiten, ...)	☐	☐	☐
b. Wie ist der zeitliche Rahmenplan?	☐	☐	☐
2. Analyse der Unternehmenssituation			
a. Wo ist das Unternehmen bisher aktiv?	☐	☐	☐
b. Liegen bereits erste Auslands-Erfahrungen vor?	☐	☐	☐
c. Auf welchen Märkten ist das Unternehmen besonders erfolgreich? warum? wie?	☐	☐	☐
d. Wie wichtig ist das angestrebte Auslandsengagement in der Unternehmensstrategie?	☐	☐	☐
e. Mit welcher Priorität unterstützt die Geschäftsführung das Auslandsengagement?	☐	☐	☐
f. SWOT-Analyse	☐	☐	☐
I. Mögliche Stärken (interne Faktoren): Erfahrung, fachliches und technologisches Know-how, Qualität, Management, Service	☐	☐	☐
II. Mögliche Schwächen (interne Faktoren):	☐	☐	☐

Marktposition, Kundenbindung, finanzielle Situation, Zulieferer, Informationsmängel

III. Mögliche Chancen (externe Faktoren): technologischer Fortschritt, politische Veränderungen, zunehmende Rechtssicherheit, Steuer-senkungen, veränderte Kundenbedürfnisse ☐ ☐ ☐

IV. Mögliche Risiken (externe Faktoren): verstärkter Wettbewerb, Absatzgrenzen, Trends, klima-tische Bedingungen, Krisen ☐ ☐ ☐

g. Besteht eine besondere Fertigkeit im Unterneh-men, ein Wettbewerbsvorteil, ein Alleinstellungs-merkmal der eigenen Produkt- und Leistungs-palette (USP)? ☐ ☐ ☐

h. Passt das Auslandsengagement in die Unterneh-mensstrategie oder kann es einen Imageverlust herbeiführen? ☐ ☐ ☐

i. Stehen genügend Ressourcen (personell, finanzia-ell, Fertigungskapazitäten) zur Verfügung? ☐ ☐ ☐

3. Grobe Länderauswahl

a. Sind die politischen Verhältnisse angemessen? ☐ ☐ ☐

b. Besteht ausreichende Rechtssicherheit? ☐ ☐ ☐

c. Liegt makroökonomische Stabilität vor? (sta-biles Wachstum, BIP, Währungsschwankungen, Inflation, ...) ☐ ☐ ☐

d. Wie wird der Zielmarkt von internationalen Insti-tutionen bewertet (Länderratings)? ☐ ☐ ☐

e. Gibt es einen ausreichenden Absatzmarkt? ☐ ☐ ☐

4. Spezifischere Länderauswahl

a. Wird das Zielland als Ausgangspunkt für die Bearbeitung weiterer Länder gewählt? ☐ ☐ ☐

b. Macht die geographische Lage ein Engagement sinnvoll? ☐ ☐ ☐

c. Wie lauten die genauen Zollvorschriften, Export- ☐ ☐ ☐

und Importbeschränkungen, Verpackungsvorschriften, Zertifizierungen?

- d. Wie ausgeprägt ist die Wettbewerbssituation? ☐ ☐ ☐
- e. Wie hoch ist die durchschnittliche Kaufkraft des Landes? ☐ ☐ ☐
- f. Welche Steuern fallen an? ☐ ☐ ☐
- g. Sind besondere Umweltauflagen zu beachten? ☐ ☐ ☐
- h. Wie streng sind die Regelungen des Arbeitsschutzes? ☐ ☐ ☐
- i. Kann im Zielland nachhaltig gewirtschaftet werden? ☐ ☐ ☐
- j. Bestehen schon Kontakte in die Region? ☐ ☐ ☐
- k. Ist Eigentums- / Grunderwerb möglich? ☐ ☐ ☐
- l. Wie wird sich der Markt in Zukunft entwickeln? ☐ ☐ ☐
- m. Wird den kulturellen Gegebenheiten ausreichend Beachtung geschenkt? ☐ ☐ ☐
- n. Wie gut ist der Zugang zu Hochschulen und Bildungseinrichtungen? ☐ ☐ ☐
- o. Inwiefern erschweren die klimatischen Bedingungen das Engagement? ☐ ☐ ☐
- p. Gibt es moralische Hinderungsgründe? ☐ ☐ ☐

5. Geplanter Standort

- a. Gibt es Freihandelszonen, Sonderwirtschaftszonen oder Industrieparks mit besonders vorteilhaften Bestimmungen? ☐ ☐ ☐
- b. Gelten besondere rechtliche Regeln? ☐ ☐ ☐
- c. Sind ausreichend (qualifizierte) Arbeitskräfte vorhanden? ☐ ☐ ☐
- d. Ist die vorhandene Infrastruktur (Verkehrs- und Kommunikationswege) ausreichend? ☐ ☐ ☐
- e. Kann die Zielgruppe schnell und kostengünstig erreicht werden? ☐ ☐ ☐
- f. Wie ist der Kontakt zu den örtlichen Behörden und Entscheidungsträgern? ☐ ☐ ☐

- g.** Sind andere deutsche / internationale Unternehmen in der Region tätig? ☐ ☐ ☐
- h.** Wie wird sich die Zielregion in Zukunft entwickeln? ☐ ☐ ☐
- i.** Ist die Region bekannt für bestimmte Branchen / Cluster? ☐ ☐ ☐
- j.** Wie ist das Image der Region? ☐ ☐ ☐
- k.** Gibt es darüber hinaus besondere Details? (Naturkatastrophen, Feiertage, ...) ☐ ☐ ☐

6. Konkurrenz

- a.** Sind internationale Wettbewerber am Markt? ☐ ☐ ☐
- b.** Welche Struktur haben die Unternehmen? ☐ ☐ ☐
- c.** Welche Produkte und Leistungen werden angeboten? ☐ ☐ ☐
- d.** Welche Vertriebskanäle werden genutzt? ☐ ☐ ☐
- e.** Wie ist die Preisstruktur? ☐ ☐ ☐
- f.** Wie hoch ist das Verkaufsvolumen, die abgesetzte Menge? ☐ ☐ ☐
- g.** Wie lange sind die Lieferzeiten? ☐ ☐ ☐
- h.** Wie lange sind Konkurrenzunternehmen schon am Markt vertreten? ☐ ☐ ☐
- i.** Wie haben sich die Konkurrenzunternehmen in den letzten Jahren entwickelt? ☐ ☐ ☐
- j.** Wie ist deren Image? ☐ ☐ ☐
- k.** Mit welchen Problemen haben sie zu kämpfen? ☐ ☐ ☐
- l.** Werden in Zukunft mehr Konkurrenten auf dem Zielmarkt erwartet? ☐ ☐ ☐
- m.** Wie soll der Konkurrenz begegnet werden? ☐ ☐ ☐

7. Kunden

- a.** Welche Zielgruppe soll erreicht werden? ☐ ☐ ☐
- b.** Wie können Neukunden gewonnen werden? (Veranstaltungen, Messebesuche, Fach-Medien, ...) ☐ ☐ ☐

- c. Bestehen bereits erste Kontakte? ☐ ☐ ☐
- d. Wie stellt sich das Kundenverhalten dar? ☐ ☐ ☐
- e. Welchen Trends sehen sich die Kunden gegenüber? ☐ ☐ ☐
- f. Wie kann die Kundenbetreuung und der Service gewährleistet werden? ☐ ☐ ☐
- g. Wie kann größtmögliche Kundenbindung geschaffen werden? ☐ ☐ ☐
- h. Sind die Abnehmer solvent, seriös? ☐ ☐ ☐
- i. Welcher Marktanteil wird angestrebt? ☐ ☐ ☐

8. Produkte / Dienstleistungen

- a. Welche Produkte könnten am Zielmarkt Abnehmer finden? ☐ ☐ ☐
- b. Sind Produktanpassungen nötig bzw. möglich? einmalig oder permanent? ☐ ☐ ☐
- c. Muss Markenschutz beantragt werden? ☐ ☐ ☐
- d. Gelten besondere gesetzliche Vorschriften und Normen? Gibt es sonstige Beschränkungen oder Verpackungsvorschriften? ☐ ☐ ☐
- e. Handelt es sich eher um ein Nischenprodukt oder um ein Massenprodukt? ☐ ☐ ☐
- f. Welche Preise sind realistisch? ☐ ☐ ☐
- g. Welche Vertriebswege sind am besten geeignet bzw. üblich? ☐ ☐ ☐
- h. Wie kann die angestrebte Qualität dauerhaft aufrechterhalten werden? ☐ ☐ ☐
- i. Müssen die Abnehmer fachlich geschult werden, um die Produkte richtig anzuwenden? ☐ ☐ ☐
- j. Ist ein besonderer Service nötig? ☐ ☐ ☐
- k. Welchen konjunkturellen Schwankungen unterliegt die Branche? ☐ ☐ ☐

9. Investitionsform

- a. Investitionsformen (Exporteur, Kooperationen, ☐ ☐ ☐

Vertreter, Joint Venture, Repräsentanz, Tochtergesellschaft, ...)

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| b. Welche Haftungsregelungen gelten? | ☐ | ☐ | ☐ |
| c. Greift die Haftung auf die Mutterfirma durch? | ☐ | ☐ | ☐ |
| d. Wie stark kann Einfluss ausgewirkt werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| e. Wie hoch sind die Gründungskosten? | ☐ | ☐ | ☐ |
| f. Sind Buchhaltungspflichten zu erfüllen? | ☐ | ☐ | ☐ |
| g. Sind Gremien einzurichten? | ☐ | ☐ | ☐ |
| h. Wurden devisenrechtliche Vorgaben beachtet? | ☐ | ☐ | ☐ |
| i. Bestehen Meldepflichten? | ☐ | ☐ | ☐ |
| j. Kann der Markt so optimal bearbeitet werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| k. Handelt es sich nur um eine „Übergangslösung“? | ☐ | ☐ | ☐ |
| l. Welche personelle Ausstattung ist nötig? | ☐ | ☐ | ☐ |
| m. Welche laufenden Kosten entstehen? | ☐ | ☐ | ☐ |
| n. Was ist im Land üblich? | ☐ | ☐ | ☐ |

10. Recht und Steuern

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Welches Recht findet Anwendung? (ausländisches Recht, UN-Kaufrecht, ...) | ☐ | ☐ | ☐ |
| b. Welcher Gerichtsstand wird vereinbart? | ☐ | ☐ | ☐ |
| c. Sind Schiedsklauseln sinnvoll? | ☐ | ☐ | ☐ |
| d. Werden Patente/ Lizenzen vergeben/ angenommen und sind diese ausreichend geschützt? | ☐ | ☐ | ☐ |
| e. Wie kann ungewollter Know-how Abfluss verhindert werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| f. Finden die theoretisch vorhandenen Regelungen in Praxis Anwendung? können die Rechte tatsächlich durchgesetzt werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| g. Kosten und Zeitrahmen einer gerichtlichen Auseinandersetzung? | ☐ | ☐ | ☐ |
| h. Wie kann ungewollter Know-how Abfluss verhindert werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| i. Ist Korruption ein Thema? Wie kann man sich | ☐ | ☐ | ☐ |

dagegen schützen?

- j. Welche Steuerarten müssen beachtet werden
(Lohn-, Einkommens-, Umsatzsteuer,...) ☐ ☐ ☐
- k. Existieren Doppelbesteuerungsabkommen und
Investitionsschutzabkommen? ☐ ☐ ☐
- l. Gibt es spezielle Abgaben? ☐ ☐ ☐

11. Finanzierung / Kosten

- a. Wie hoch sind die Gründungskosten? ☐ ☐ ☐
- b. Wie hoch sind die Beraterhonorare?
(Rechtsanwälte, Steuerberater,
Unternehmensberater, Dolmetscher, ...)
- c. Welche Transportkosten müssen kalkuliert
werden? ☐ ☐ ☐
- d. Wie hoch sind die Kosten für Personalbeschaf-
fung und Weiterbildung? ☐ ☐ ☐
- e. Wie hoch sind die Reisekosten der Mitarbeiter? ☐ ☐ ☐
- f. Welche Kosten entstehen durch einen
Imageverlust durch Markenverletzungen? ☐ ☐ ☐
- g. Welche Kosten entstehen durch eine Aufgabe des
Auslandsengagements? ☐ ☐ ☐
- h. Wie hoch sind die fixen, wie hoch die variablen
Kosten? ☐ ☐ ☐
- i. Welche Abschreibungen können vorgenommen
werden? ☐ ☐ ☐
- j. Gibt es Förderungen von EU, Bund und Ländern? ☐ ☐ ☐
- k. Wieviel kosten die nötigen Versicherungen?
(Export- und Kreditversicherungen, z.B. Euler
Hermes) ☐ ☐ ☐
- l. Welche Wechselkursschwankungen müssen
einkalkuliert werden? ☐ ☐ ☐
- m. Welche Zahlungsarten sind vorteilhaft?
(Akkreditive, Wechsel, Vorkasse, ...)
- n. Welche Zahlungsziele können vereinbart werden? ☐ ☐ ☐

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| o. Wie steht es um die Zahlungssicherheit und die Zahlungsmoral? | ☐ | ☐ | ☐ |
| p. Wie hoch ist der Finanzierungsbedarf? | ☐ | ☐ | ☐ |
| r. Wie hoch sind die Finanzierungskosten? | ☐ | ☐ | ☐ |
| s. Welcher Finanzierungszeitraum ist realistisch? | ☐ | ☐ | ☐ |
| t. Welche Finanzierungsinstrumente sind die günstigsten? | ☐ | ☐ | ☐ |
| u. Wie können finanzielle Engpässe überwunden werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| v. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um den Break-Even-Point zu erreichen (Stückzahlen, Umsatz, Rendite)? | ☐ | ☐ | ☐ |

12. Personal

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Muss zusätzliches Personal rekrutiert werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| b. Wie kann eine größtmögliche Flexibilität erreicht werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| c. Sollen deutsche Mitarbeiter entsandt oder lokale Kräfte angestellt werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| d. Wie werden entsandte Mitarbeiter nach der Rückkehr wieder eingegliedert? | ☐ | ☐ | ☐ |
| e. Sind Visa/ Aufenthaltsgenehmigungen vorgeschrieben? | ☐ | ☐ | ☐ |
| f. Sind Impfungen oder gesundheitliche Regelungen vorgeschrieben? | ☐ | ☐ | ☐ |
| g. Werden interkulturelle Teams bevorzugt? | ☐ | ☐ | ☐ |
| h. Welche Hierarchiestufen sollen eingeführt werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| i. Auf welchem Weg kann Personal angeworben werden? (Annoncen, Headhunter, Online-Portale, ...) | ☐ | ☐ | ☐ |
| j. Welche Gehälter, Boni, Vergünstigungen müssen gezahlt werden? | ☐ | ☐ | ☐ |
| k. Welche arbeits- und versicherungsrechtlichen Bedingungen gelten im Zielland? | ☐ | ☐ | ☐ |
| l. Welche Arbeitszeiten und Urlaubsregelungen müssen beachtet werden? | ☐ | ☐ | ☐ |

- m. Welche Weiterbildungen sollten durchgeführt werden? (interkulturelles, Fremdsprachen, ...) ☐ ☐ ☐
- n. Wie können die Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden? ☐ ☐ ☐
- o. Welche Weiterbildungen sollten durchgeführt werden? (interkulturelles, Fremdsprachen, ...) ☐ ☐ ☐
- p. Sind Praktikanten, Studenten erwünscht? ☐ ☐ ☐

13. Marketing

- a. Welche Marketingstrategie verspricht den größten Erfolg? (Internetauftritt, Messen, Veranstaltungen, ...) ☐ ☐ ☐
- b. Ist der personelle Mehraufwand berücksichtigt worden? ☐ ☐ ☐
- c. Was muss interkulturell beachtet werden? (Aberglaube, Glückszahlen, ...) ☐ ☐ ☐
- d. Werden persönliche Kontakte ausreichend gepflegt? (Gastgeschenke, regelmäßige Einladungen, private Treffen, ...) ☐ ☐ ☐
- e. Ist Mehrsprachigkeit nötig? (Gebrauchsanweisungen, Internetauftritt, Visitenkarten, ...) ☐ ☐ ☐

14. Kontrolle

- a. Erfolgt eine permanente Kontrolle der vorgegebenen Ziele und Strategien? ☐ ☐ ☐
- b. Sind Warnsignale erarbeitet worden und werden diese beachtet? ☐ ☐ ☐
- c. Wurde ein dynamisches Anpassungssystem entwickelt? ☐ ☐ ☐
- d. Sind Kommunikations- und Reportingsysteme vorhanden? ☐ ☐ ☐
- e. Ist eine Exit-Strategie ausgearbeitet? ☐ ☐ ☐

AUTOREN



Professor Peter Anterist

InterGest, Sarreguemines
www.intergest.com
peter.anterist@intergest.com
 Tel: +49 (0)172 6803998

Peter Anterist ist Vorstandsmitglied, Präsident / CEO, der InterGest France SAS und Geschäftsführer der InterGest GmbH. Seit 2016 leitet er gemeinsam mit Nils Blunck und Dr. Alberto Canova die global agierende Dachgesellschaft InterGest Worldwide. GmbH Diese ist derzeit mit 45 Partnern in 51 Ländern vertreten und deckt damit die wichtigsten Industriestandorte sowie zahlreiche aufstrebende Märkte der Welt ab. Sie beschäftigt in ihren weltweiten Büros 750 Mitarbeiter und verwaltet treuhänderisch etwas über 1.700 Niederlassungen internationaler Unternehmen. Peter Anterist ist Jurist und Gastprofessor an der CUFE Universität in Peking.



Dr. Fritz Audebert

ICUnet.AG, Passau
www.icunet.group
fritz.audebert@icunet.ag
 Tel: +49 (0)851 988 666 - 0

Dr. Fritz Audebert ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der ICUnet.AG in Passau, dem Weltmarktführer für interkulturelle Strategie- und Umsetzungsberatung. International agierende Unternehmen, Konzerne und Institutionen vertrauen der Kompetenz der ICUnet.AG im Bereich performance-orientierte Qualifizierung und digitale Global Mobility-Lösungen. Dr. Audebert tritt gemeinsam mit seinem ICUnet-Team an, um die Herausforderungen in der interkulturellen Geschäftswelt in ein verständnisvolles und dadurch erfolgreicherer Miteinander zu wandeln.



Hans W. Berg

TRANSEARCH International Deutschland, Stuttgart

www.transearch.de

hans.berg@transearch.com

Tel: +49 (0)711 94 54 20

Hans W. Berg berät Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen im In- und Ausland. Seit dem Jahr 2003 ist er Berater bei TRANSEARCH International Deutschland, einer Top 10 Executive Search Beratung mit globaler Präsenz in 40 Ländern und Mitglied der AESC (Association of Executive Search and Leadership Consultants). Dort leitet er als International Partner die globale Practice Group Industrie. Von 1984 bis 1990 war er in Führungspositionen im deutschen Mittelstand und von 1990 bis 2000 bei einem größeren amerikanischen Unternehmen tätig, zuletzt als Leiter einer internationalen Business Unit. Er hat einen Abschluss als Diplom-Ingenieur der Technischen Hochschule Köln (1984) und einen MBA (Master of Business Administration) des INSEAD in Fontainebleau, Frankreich (1987).



Lutz Berners

Berners Consulting GmbH, Stuttgart

www.bernersconsulting.com

lbernern@bernernconsulting.com

Tel: +49 (0)711 34 18 02 - 0

Lutz Berners leitet die China-Aktivitäten der Berners Consulting GmbH im Bereich „Strategische und kapitalbasierte Partnerschaften“. Er ist Berater zu China-Kooperationen, unter Anderem, für das Bundesministerium für Verkehr und Digitale Infrastruktur (BMVI) und für Switzerland Global Enterprise, die schweizerische Außenwirtschaftsförderung. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf mittelständischen Unternehmenskooperationen. Herr Berners spricht und liest fließend Chinesisch, Englisch und Deutsch.



Nils Blunck

InterGest, Ungarn
www.intergest.hu
n.blunck@intergest.com
 Tel: +36-1-438 4435

Nils Blunck ist Geschäftsführer der InterGest Ungarn und der InterGest Worldwide. Nach dem Studium der Geschichtswissenschaft und Volkswirtschaftslehre an der Universität Hamburg arbeitete er ab 1993 für die Europäische Kommission im Bereich Planung, Implementierung und Controlling von EU Förderprogrammen für die Staaten Mittel- und Ost-europas. 1997-1999 beriet er das ungarische Außenministerium bei der Vorbereitung auf die EU-Beitrittsverhandlungen. Seit 1999 unterstützt er Investoren bei ihren Projekten in Ungarn und den benachbarten Ländern. Darüber hinaus engagiert sich Nils Blunck bei Institutionen des wirtschaftlichen und sozialen Lebens u.a. als Aufsichtsratsmitglied des Deutsch-Ungarischen Bildungszentrums, als Vorstandssprecher der Wirtschaftsjunioren Ungarn sowie als Vorstand- und Beiratsmitglied der Deutsch - Ungarischen Industrie- und Handelskammer.



Eugenia Borris

Magnus Marketing, München
www.magnus-marketing.de
eborris@magnus-marketing.de
 Tel: +49 (0)1 73 3 52 59 00

Eugenia Borris, gebürtige Münchnerin und Mutter zweier Söhne, wuchs zweisprachig (Deutsch/Englisch) auf und absolvierte Anfang der 90er Jahre ein Studium der Fachrichtung Internationales Marketing an der Berufsakademie Villingen-Schwenningen. Im Anschluss daran war sie in mittelständischen Unternehmen für das operative Marketing zuständig. 2008 gründete sie ihre eigene Beratung für Unternehmenskommunikation – Magnus Marketing – die sie seit 2013 gemeinsam mit ihrem Geschäftspartner Robert Hauke führt. Zu den Kunden zählen u.a. Novartis, Rudolf Group, Ulenspiegel Druck, Artemed SE und die InterGest Gruppe.



Thomas Burmester

InterGest, Hamburg

www.intergest.com

thomas.burmester@intergest.com

Tel: +49 (0)40 411 60 69 46

Thomas Burmester wurde 1966 geboren. Er absolvierte sein Studium der Wirtschaftswissenschaften in Hamburg mit dem Abschluss Dipl.-Volkswirt. 1997 Bestellung zum Steuerberater, Spezialisierung auf internationales Steuerrecht und Umsatzsteuer. Seit 2000 ist er Partner in der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft Goessler + Partner GmbH in Hamburg. Seit 2017 ist er zusätzlich geschäftsführender Gesellschafter bei der InterGest Germany GmbH in Hamburg.



Dr. Alberto Canova

InterGest, Mailand (IT)

www.intergest.com

alberto.canova@igacs.it

Tel: +39 02 29 406 034

Dr. Alberto Canova, Jahrgang 1968, studierte an der Universität Luigi Bocconi in Mailand Wirtschaftswissenschaften. Seit 1996 ist er Mitglied bei der Kammer für Steuerberater. Mit Schwerpunkt im Handels- und Steuerrecht berät er multinationale Unternehmen mit wirtschaftlichen Interessen in Italien. Dr. Canova verfügt über große Erfahrung aufgrund der täglichen Auseinandersetzung mit Buchhaltungs- und steuerrechtlichen Problemen der Kunden sowie deren Beratung bei wichtigen Unternehmensentscheidungen.



Miriam Fritz

Berners Consulting GmbH, Stuttgart

www.bernersconsulting.com

mfritz@bernersconsulting.com

Tel: +49 (0)711 34 18 02 - 0

Miriam Fritz leitet die Aktivitäten der Berners Consulting GmbH im Bereich „Unternehmerisch nachhaltige Lieferketten“. Ihr vom Bundesministerium für Entwicklung und wirtschaftliche Zusammenarbeit gefördertes Projekt zur Bindung von chinesischen Lieferanten durch Steigerung von Umwelt- und Arbeitsschutz in der Lieferkette für die Brugger GmbH wurde als Finalist des More than a Market Awards 2018 der AHK China ausgezeichnet. Frau Fritz spricht und liest fließend Chinesisch, Englisch und Deutsch



Hans Gäng

local global, Stuttgart

www.localglobal.com

gaeng@localglobal.de

Tel: +49 (0)711-2255880

Hans Gäng ist Gründer und Geschäftsführer des Stuttgarter Medienunternehmens local global. Seit seiner Gründung befasst sich das Unternehmen in seinen Publikationen, Online-Plattformen und Konferenzen mit dem Themenkreis Internationalisierung. local global ist auf zahlreichen Messen und Veranstaltungen präsent, darunter seit vielen Jahren die Hannover Messe. local global unterstützt dabei Messeveranstalter, Wirtschaftsförderer und Beratungsunternehmen in der internationalen Kommunikation.



Peter Holzrichter

S-International Baden-Württemberg Nord GmbH & Co. KG,
Ludwigsburg

www.sibwn.de

peter.holzrichter@sibwn.de

Tel: +49 (0)7141 / 9743-270

Peter Holzrichter ist Prokurist bei der S-International Baden-Württemberg Nord GmbH & Co. KG und verantwortet hier den Bereich Zins- und Währungsmanagement. Er hat langjährige Berufserfahrung im Zins- und Währungsmanagement und im Corporate Finance bei der Kreissparkasse Heilbronn gesammelt und war aktiv bei der Gründung der S-International beteiligt. Der Vater von vier Kindern ist als Dozent an der Dualen Hochschule und an der Sparkassenakademie tätig.



Johannes Kirsch

ZVEI - Zentralverband Elektrotechnik-
und Elektronikindustrie e. V., Frankfurt am Main

www.zvei.org

johannes.kirsch@zvei.org

Tel: +49 (0)69 6302-235

Johannes Kirsch ist Senior Director International Affairs in der Abteilung „International Trade & Future Markets“ des ZVEI – Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V.

Er ist seit 2001 zuständig für die handelspolitischen Fragen der Branche. Exportfördermaßnahmen insbesondere in Zusammenarbeit mit dem BMWi, der GTAI sowie anderen exportrelevanten Einrichtungen und Bundesressorts sind ein weiterer Arbeitsschwerpunkt. Er vertritt den Verband im Strategiebeirat BMWi Markterschließungs-Programm für KMU, im GTAI Fachbereich Außenwirtschaft und bei der Exportinitiative Energie der BMWi. Von 1986 bis 2001 war er für ABB – Asea Brown Boveri in Mannheim und Berlin tätig. Er ist Diplompolitologe, Dipl. pol., und Lizentiat der Internationalen Wirtschaftsbeziehungen, lic.rer. Pol.



Professor Dr. Jürgen Kohlrusch

PaMMon S.A., Luxemburg
www.pammon.lu
juergen.kohlrusch@pammon.eu
 Tel: +49 (0)172 68 04 555

Prof. Dr.-Ing. Jürgen Kohlrusch studierte Elektrotechnik an der Universität Hannover und promovierte 1994 an der Universität des Saarlandes zum Thema „Statistische Schätzverfahren“. Im Anschluss daran gründete er die IBP GmbH in Saarlouis, ein Ingenieurbüro auf dem Gebiet der Messtechnik und Systemsoftware. 2009 übernahm er den Vorsitz der PaMMon S.A. mit Sitz in Luxemburg, einer Tochtergesellschaft der InterGest-Organisation. Seit 2012 lehrt Prof. Kohlrusch an der ASW Berufsakademie Saar e.V. in Neunkirchen/Saar und der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes in Saarbrücken Bachelor- und Masterstudiengänge in den Fachbereichen Wirtschaftsingenieurwesen, Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik.



Celine Laukemann

Transport Exchange Group, London (UK)
www.transportexchange.com
Celine@cxeuro.com
 Tel: +44 (0)7818495365

Céline Laukemann (MSc Economics & Education) ist seit über 15 Jahren Internationalisierungs- und Markteintrittsexpertin mit besonderem Fokus auf Subsahara Afrika, Europa und UK. Ihr internationaler Startschuss began bei der Deutschen Industrie – und Handelskammer für das südliche Afrika in 2003, mit einem starken Fokus auf wirtschaftliche Entwicklung durch Investitionen in Afrika von KMUs aus der DACH Region. Sie hat viele Jahre die Internationalisierungsabteilung bei InterGest Worldwide geleitet und zahlreiche Unternehmen erfolgreich in verschiedene Märkte maßgeblich begleitet. Seit 2018 ist Céline in die IT / Logistik Branche gewechselt und ist für den Aufbau der Europa Division bei Transport Exchange Group Limited (London HQ) verantwortlich.



Ernst Leiste

Ernst Leiste, Köln
www.ernst-leiste.de
el@ernst-leiste.de
Tel.: +49 (0)221 / 46 78 06 93

Ernst Leiste ist als Fachjournalist für Exportthemen und Berater in Außenwirtschaftsfragen tätig. Er verfasste den "Exportatlas", den local global im "Global Business Magazine" zur HANNOVER MESSE 2018 publizierte, sowie gemeinsam mit Tassilo Zywietz und Hans Gäng die Fachstudie "Krise, welche Krise?" – eine Bilanz der Internationalisierung der deutschen Wirtschaft seit 2009. Leiste war langjähriger Chefredakteur und Leiter der Abteilung Marktbeobachtung bei Germany Trade & Invest (GTAI) sowie bei der Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai). Ernst Leiste ist Diplom-Kaufmann und verfasste zahlreiche Publikationen zum Themenschwerpunkt Exportchancen für den deutschen Mittelstand sowie die Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai).



Stefan Peikert

AHP International GmbH & Co. KG, Berlin
www.ahp-international.de
peikert@ahpkg.de
Tel: +49 (0)30 7568754-12

Stefan Peikert ist Managing Partner von AHP International, einem der führenden deutschen Außenwirtschaftsberatungsunternehmen mit Sitz in Berlin, Heidelberg, Philadelphia und Warschau. Seit mehr als 20 Jahren begleitet er Unternehmen bei der erfolgreichen Internationalisierung insbesondere in den Feldern Business Development, Marketing und Vertrieb. Er ist in zahlreichen Fachverbänden als Internationalisierungsexperte aktiv und ist offizieller Repräsentant des Landesverbands der Industrie Baden-Württemberg an der US-Ostküste.



Evi Popp

S-International Baden-Württemberg Nord GmbH & Co. KG,
Ludwigsburg
www.sibwn.de
evi.popp@sibwn.de
Tel: +49 (0)7141 / 9743-130

Evi Popp ist Geschäftsführerin der S-International GmbH & Co. KG. Sie war zuvor in mehreren Managementposition im Bereich Personal, Vertrieb, Steuerung und Marketing in der S-Finanzgruppe tätig. Frau Popp hat das Projekt zur Gründung der S-International geleitet und damit den Unternehmensaufbau von Anfang an begleitet. Die studierte SPK-Diplom-Betriebswirt ist daneben noch als systemischer Coach tätig und hat bereits mehrere Fachartikel veröffentlicht.



Dr. Joachim Richter

Project Finance International, Zell
www.project-finance.de
richter@project-finance.de
Tel: +49 (0)7835 – 54 79 350

Dr. Joachim Richter besitzt mehr als 30 Jahre Berufserfahrung im weltweiten Anlagen- und Projektgeschäft. Er war in leitender Position bei namhaften international tätigen Unternehmensgruppen. Seine Schwerpunktaufgaben umfassen Projektentwicklung, Projektfinanzierung und Internationales Betreibergeschäft. Richter sammelte intensive Erfahrung in der nationalen und internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Richter ist Geschäftsführer von Project Finance International (PFI), einem Fachunternehmen des Financial Engineering mit den Kernkompetenzen Finanzierung, Vertriebs- und Exportstrategien, Projektfinanzierung und strukturierte Finanzierung. PFI agiert als externes Kompetenzcenter für deutsche Unternehmen und ist verantwortlich für die Finanzierungsberatung im Rahmen in der Exportinitiative Energie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.



Martin Sperling

E-Commerce Experte, Berlin
www.ecommerce-berater.eu
martinsperling@ecommerce-berater.eu
Tel: +49 (0)178 420 48 23

Martin Sperling ist selbstständiger Senior E-Commerce Berater. Er ist in der Beratung und Entwicklung von E-Commerce-Projekten sowie der Prozessanalyse und dem Requirements Engineering aktiv. Zu den Kunden, für die er konzeptionell und in der Projektplanung und als Verantwortlicher für die Umsetzung gearbeitet hat, zählen u.a. MTH Retail (Mäc Geiz, Pagro, Office World), Chemie.de, ADA Cosmetics International, gartenmoebel.de, VallourecDeutschland (Ex Mannesmann) und Matratzen Concord. Zuvor war Sperling Gesellschafter und Geschäftsführer der VOTUM GmbH, die heute als Turbine Kreuzberg im Online-Bereich agiert.



Marco Springer

Ausstellungs- und Messe-Ausschuss
der Deutschen Wirtschaft e.V., Berlin
www.auma.de
m.springer@auma.de
Tel: +49 (0)30 24000-120

Marco Springer ist seit 1997 für den AUMA Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V. in unterschiedlichen Funktionen tätig. 2004 hat er die Leitung des Geschäftsbereichs Globale Märkte übernommen. 2016 ist die IT-Abteilung in den Geschäftsbereich Globale Märkte unter der Verantwortung von ihm integriert worden. Er ist seit 2004 Mitglied der Auswahlkommissionen für die Beteiligungen Deutschlands an Weltausstellungen; zuletzt für die Weltausstellung in Dubai 2020/21. Außerdem vertritt er den AUMA im Strategiebeirat „BMW-Markterschließungsprogramm für KMU“, im GTAI-Fachbeirat Außenwirtschaft, im Ausschuss zur Abstimmung der Programme der Länder mit dem Bund und im DIHK-Arbeitskreis AHK.



Mathias Taubert

ICUnet.AG, Passau

www.icunet.group

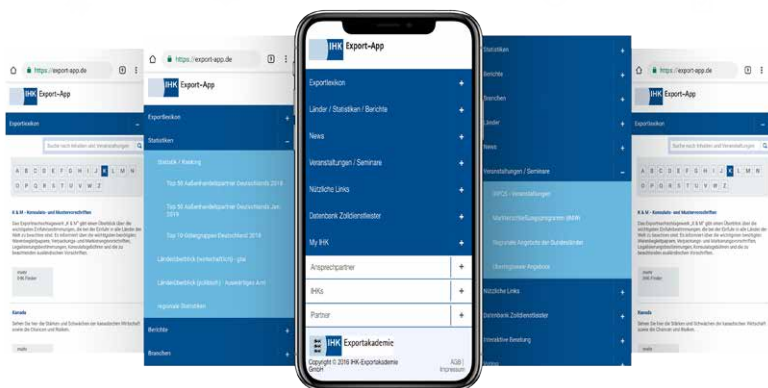
Mathias.Taubert@icunet.ag

Tel: +49 (0)851 988 666 - 0

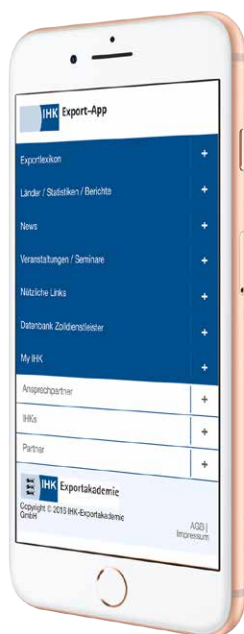
Mathias Taubert leitet den Bereich Interkulturelle Qualifizierung bei der ICUnet.AG und ist verantwortlich für Inhalte, Formate, Konzepte und Innovationen. Er ist seit mehr als 15 Jahren als Trainer und Berater aktiv und kennt die Expat-Rolle aus eigener Erfahrung in Südamerika. Darüber hinaus arbeitete Herr Taubert als Vertriebsleiter und strategischer Einkäufer bei internationalen Handelsunternehmen. Kulturelle Diversität und internationale Handlungskompetenz sieht Herr Taubert als essentiell für den globalen Geschäftserfolg jedes Unternehmens an.

KNOW-HOW IM AUSSENHANDEL DIGITAL – MIT DER EXPORT-APP!

Die Exportbearbeitung in Betrieben wird zunehmend komplexer. Für mehr Know-how im Außenhandel sorgt die Export-App der Industrie- und Handelskammern. Die Export-App bietet Fach- und Führungskräften aus auslandsaktiven Unternehmen mobil verfügbares, kompaktes und gesichertes Wissen für den Bereich Export und Außenhandel. Basis der Export-App bildet das Exportlexikon. Die App erläutert alles Wichtige rund um die Begriffe und Abkürzungen im Außenhandel kurz und kompakt. Immer und überall verfügbar.



In der App findet man einen aktuellen Überblick zu Ex- und Importzahlen und anderen relevanten Statistiken, Berichten, Auswertungen und relevanten News. Des Weiteren besteht über die Export-App Zugriff auf wichtige Veranstaltungsdatenbanken, Seminare und nützliche Links für den täglichen Gebrauch im Außenhandel. In interaktiven Beratungsabläufen können sich Unternehmen mit wenigen Klicks einen Überblick über relevante Exportdokumente verschaffen. Das Angebot wird abgerundet mit der Datenbank der Zolldienstleister. In dieser erhält man einen Überblick über vorhandene Zolldienstleister in der Nähe und deren Leistungsspektrum.



Jetzt downloaden!

Fachlich kompetent und kompakt im Format sorgt die Export-App für aktuelles Wissen im Auslandsgeschäft. Die Export-App ist zu finden unter www.export-app.de oder im App-Store von Android und Apple.



EXPORT IN SCHWELLEN- UND ENTWICKLUNGSLÄNDER

Ratschläge und Hilfestellungen für den Markteintritt und das Risikomanagement in den Emerging Markets

Schwellen- und Entwicklungsländer spielen im Prozess der Globalisierung eine immer dominantere Rolle. Den offensichtlichen Chancen, die dieser Prozess für Unternehmen bietet, stehen auch Risiken gegenüber: Diese gilt es zu analysieren, zu bewerten und zu steuern. Den Finanzierungsaspekten kommt dabei eine besondere Rolle zu.

Privat finanzierte Investitionsvorhaben in den Schwellen- und Entwicklungsländern werden immer stärker an Bedeutung gewinnen. Öffentliche Entwicklungsfinanzierung und Investitionen von Unternehmen führen gemeinsam zum Erfolg.

Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit bedeutet nicht nur Hilfe für die Empfängerländer,

sondern eröffnet auch deutschen Firmen Geschäftschancen.

Durch internationale Finanzorganisationen finanzierte Projekte sind eine risiko- und kostenoptimierte Markteintrittsstrategie nach dem Motto: „Low Risk Money in high-risk Countries“.

Um bei anstehenden Export- und Investitionsvorhaben mehr Planungssicherheit zu haben, hat der langjährig international tätige Finanzierungsexperte Dr. Joachim Richter seine Erfahrungen in einem Fachbuch veröffentlicht.

Die Publikation kann dabei in beide Richtungen wertvolle Unterstützung leisten: Informationen über Finanzierungsmöglichkeiten und -strukturen verbinden sich mit Hinweisen

auf Instrumente zur Risikosteuerung und -begrenzung. Der Autor stellt die Zusammenarbeit mit den nationalen Einrichtungen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit und den multilateralen Entwicklungsbanken dar. Auch die Förderprogramme der Europäischen Union sowie der Vereinten Nationen werden ausführlich vorgestellt. Das Fachbuch ist als Nachschlagewerk konzipiert – wann immer eine spezifische Exportaufgabe zu lösen ist, stellen Einzelkapitel wertvolle Informationen bereit. Das Fachbuch mit seinen zahlreichen aktuellen Hinweisen stellt für die Nutzer eine wertvolle Hilfestellung zur Realisierung ihrer Exportgeschäfte dar.



Gebundene Ausgabe: 316 Seiten,
ISBN-10: 3740602902
Verlag: TÜV Media GmbH TÜV Rheinland Group
39,90 Euro

HERAUSFORDERUNGEN AM TRANSPORTMARKT

Sie sind gefordert die schwankenden Warenabrufe Ihrer Kunden zeitgerecht zu liefern? Entweder ins Lager oder gleich direkt in die Produktion? Und das europaweit?

Das vergangene Jahr konfrontierte die Transportbranche mit extremen Herausforderungen: kürzere Lieferfristen, zunehmende Fahrer-Knappheit, höhere Dieselskosten, neue Ruhezeitregelung in Europa, steigende Mautkosten, strenge Ladefenstersysteme (speziell in Deutschland). Das führte zu einer Verknappung an Frachtraum. Wie kommen Sie dann an die erforderlichen Ladekapazitäten?

Intermodal ist die Lösung.

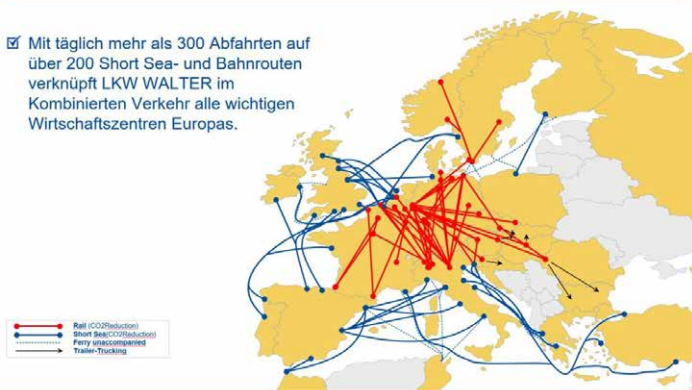
Was ist intermodal? Die Nutzung von alternativen Verkehrsträgern, anstatt den LKW die ganze Strecke auf der Straße fahren zu lassen:

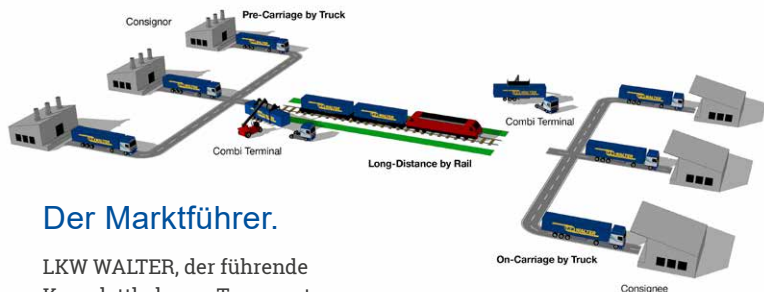
- Bahn/Schiff für die Langstrecke (umweltschonender Transport)
- LKW für den Vor- und Nachlauf (flexible Abholung und Zustellung)

D.h. anstatt 40 einzelner LKWs fährt 1 Zug mit 40 Sattelaufleger, womit Sie den Engpass im konventionellen Straßentransport elegant umgehen und sich Ihre Kapazitäten sichern können. Ist das effizienter? JA! Ist das billiger? JA! Ist das umweltfreundlich? 100%!

Europaweites Kombiverkehrs-Netzwerk

- ☑ Mit täglich mehr als 300 Abfahrten auf über 200 Short Sea- und Bahnrouuten verknüpft LKW WALTER im Kombinierten Verkehr alle wichtigen Wirtschaftszentren Europas.





Der Marktführer.

LKW WALTER, der führende Komplettladungs-Transporteur in Europa, bewegt wöchentlich über 10.000 Sattelaufleger auf Bahn- und Short-Sea-Routen von Deutschland nach Italien, Spanien, Rumänien, Ungarn, Österreich, Tschechien, Polen, Portugal, Marokko, Tunesien und retour. Sie sparen Geld, Sie sichern sich die Kapazitäten jeden Tag, Sie fahren durch – auch wenn es

Wochenende oder Fahrverbot ist –, Sie können den LKW mit bis zu 29 Tonnen auslasten je nach Destination. Und alles ist nachverfolgbar: Über das GPS-Signal des LKW kann die erwartete Ankunftszeit (ETA) berechnet werden und bei Abweichungen erhalten Sie einen Alarm.

Unverbindlich informieren.

Lassen Sie sich ein maßgeschneidertes Transportkonzept für Ihre LKW-Komplettladungen in ganz Europa sowie von und nach Russland, Zentralasien und Nordafrika erstellen.

Schicken Sie uns dazu einfach Ihre Routen, Frequenz der FTL-Transporte, Informationen zur Ware sowie sonstige spezielle Anforderungen.



LKW WALTER Internationale Transportorganisation AG

AT-2355 Wiener Neudorf, IZ NOE-Sued, Strasse 14

Telefon: +43 5 7777-2327

Mobil: +43 664 5482546

Telefax: +43 5 7777-52327

E-Mail: jove@lkw-walter.com

<http://www.lkw-walter.com/>

ARGENTINA AUSTRALIA AUSTRIA BELGIUM BRAZIL
BRUNEI BULGARIA CANADA CHILE CHINA
COLOMBIA CZECH REPUBLIC CYPRUS DENMARK
FINLAND FRANCE GERMANY GREECE HONGKONG
HUNGARY INDIA INDONESIA IRELAND ITALY JAPAN

THE **ART** OF BEING LOCAL **WORLDWIDE**

CROATIA LUXEMBOURG MALAYSIA MEXICO NAMIBIA
NETHERLANDS NEW ZEALAND NORWAY PARAGUAY
PHILIPPINES POLAND PORTUGAL ROMANIA RUSSIA
SINGAPORE SLOVAKIA SOUTH AFRICA SOUTH
KOREA SPAIN SWEDEN SWITZERLAND THAILAND
TURKEY UAE UNITED KINGDOM USA VENEZUELA

DIE LEISTUNGEN VON INTERGEST

- ☐ Gründung, treuhänderische Verwaltung und Kontrolle der ausländischen Niederlassung
- ☐ Import- / Exportmanagement
- ☐ Inkasso- und Mahnwesen
- ☐ Controlling und BWA
- ☐ Rechts- und Steuerberatung
- ☐ Fiskal- und Erstattungsververtretung
- ☐ Buchhaltung und Reporting
- ☐ Personaleinstellung und -verwaltung

VORTEILE, DIE INTERGEST BIETET

- ☐ Fachliche Beratung und Kompetenz im internationalen Markt seit 1972
- ☐ Alle Dienstleistungen aus einer Hand mit individueller Anpassung an Ihre Unternehmensphilosophie
- ☐ International erfahrene Partner und Mitarbeiter
- ☐ Klare Definition der Verantwortlichkeiten, Zuverlässigkeit und Termintreue

