



Export von Dienstleistungen

Potenziale und Strategien beim „Going International“

Mit Unterstützung



EXPORT VON DIENSTLEISTUNGEN





Export von Dienstleistungen

Potenziale und Strategien beim „Going international“



2006
local global
Stuttgart

„Export von Dienstleistungen“ wird mit Unterstützung des Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertages herausgegeben. Die Publikation entstand auf Initiative der IHK Region Stuttgart unter der Federführung Außenwirtschaft, Tassilo Zywiets.

Der Verlag dankt Franz Nienhaus, Federführung Dienstleistungen und Wolfgang Müller-Koelbl, Referat Außenwirtschaft, Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart für die freundliche Unterstützung und wertvolle Anregungen.

© local global GmbH, Stuttgart 2006

Herausgeber: local global GmbH, Marienstraße 5, 70178 Stuttgart

Redaktion, Umschlag: Caroline Stolz

Foto: Bugatti Automobiles S.A.S., Renovierung und Umbau Chateau St. Jean, Molsheim, Frankreich; Henn Architekten, München; Fotograf H.

G. Esch, Hennef-Stadt Blankenberg

Druck: Stadtdruckerei Knöller, Stuttgart

Printed in Germany

ISBN-10: 3-9810156-6-5

ISBN-13: 978-3-9810156-6-9

www.localglobal.de

INHALT

Vorwort · Ernst Pfister, Wirtschaftsminister des Landes Baden-Württemberg	8
--	---

1 Status Quo

1.1	Going International – Erfolgsfaktoren für Dienstleistungsunternehmen · Tassilo Zywiets	13
1.2	Situationsanalyse – Dienstleistungsexport in Deutschland · Dr. Thomas Stahlecker	23
1.3	Internationalisierungsaktivitäten von Dienstleistungs- unternehmen · Dr. Josephine Hofmann, Walter Ganz	31
1.4	Internationalisierung von Dienstleistungen bei KMU und im Handwerk · Jürgen Schäfer	36

2 Know-how

2.1	Chancen und Risiken der EU-Dienstleistungsrichtlinie · Prof. Dr. Hagen Krämer	45
2.2	Wissensbilanz – Voraussetzung für den Dienstleistungsexport · Gernod Kraft	55
2.3	Financial Engineering – Entwicklungsorganisationen als Partner beim Export · Thomas Bittner, Dr. Joachim Richter	63
2.4	Erste Schritte beim Dienstleistungsexport bei kleinen und mittleren Unternehmen · Werner Grützner	74

3 Märkte

3.1	Mittel- und Osteuropa – Schnell wachsende Märkte mit vielen Facetten · Karsten W. Parchmann	83
3.2	Asien – Absatzmarkt für unternehmensnahe Dienst- leistungen „Made in Germany“ · Dr. Kuang-Hua Lin	93



3.3	Lateinamerika – Wachsender Markt für ausländische Dienstleistungen · <i>Peter Rösler</i>	103
3.4	Chancen im Nahen Osten – Beispiel Saudi-Arabien · <i>Knut Brandenburg</i>	112

4 Branchen und Unternehmen

4.1 Architektur, Planung und Beratung

4.1.1	Chancen beim Architekturexport · <i>Gabriele Schindler</i>	123
4.1.2	Deutsche Ingenieure und Planer im Ausland · <i>Klaus Rollenhagen</i>	130
4.1.3	Kohlbecker – Ein Produktionsstandort für die Schott AG in Südkorea · <i>Alexandra Segers</i>	135
4.1.4	Export von Umweltdienstleistungen · <i>Dr. Bernd Kordes</i>	143
4.1.5	Fichtner – Energie-, Infrastruktur- und Umweltprojekte im Nahen Osten · <i>Mansour Hamza</i>	151
4.1.6	Drees & Sommer auf dem Weg zur International Company · <i>Ralf Schwiede</i>	160
4.1.7	Iltis – Strategieverwirklichung in der Entwicklungszusammenarbeit · <i>Matthias Hübner, Ulf Amann</i>	170

4.2 IT- und Industrieprüfungen

4.2.1	Entwicklungen in der Elektro- und Informationstechnik · <i>Dr. Walter Börmann</i>	177
4.2.2	EXCELSIS – Standardsoftware für Sprachcomputer · <i>Dr. Nils Herda</i>	182
4.2.3	DEKRA – Expansion mit internationalen Sicherheitsprüfungen · <i>Klaus Schmidt</i>	189

4.3 Freizeit- und Gesundheit

4.3.1	Roth & Lorenz – Sinnstiftende Markenerlebnisse made in Stuttgart · <i>Ulrich Roth</i>	197
-------	---	-----





4.3.2	INTERSPA – Bäderkonzepte für Kommunen im In- und Ausland · <i>Volker Kurz</i>	204
4.3.3	one stop. healthcare consult. – Export von Gesundheitsdienstleistungen · <i>Tobias Stock</i>	211
4.4	Transport- und Logistik	
4.4.1	Spedition und Logistik starten durch · <i>Andrea Marongiu</i>	216
4.4.2	ERA – Internationale Spedition · <i>Timo Conrad</i>	220

5 Anhang

5.1	Förderprogramme des Landes Baden-Württemberg · <i>Wolfgang Müller-Koelbl</i>	227
5.2	Initiativen, Projekte und Webseiten	231
5.3	Literatur	237
5.4	Autoren	239

Vorwort

Ernst Pfister

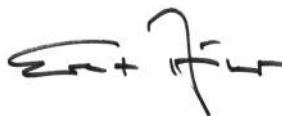
Trotz einer wieder anziehenden Binnennachfrage ist gerade in Baden-Württemberg dem Export und dem Auslandsgeschäft insgesamt als Wirtschaftsmotor weiterhin eine überragende Bedeutung beizumessen. Im ersten Halbjahr 2006 sind die baden-württembergischen Exporte zwar um 15 Prozent gestiegen, dennoch genügt es nicht, lediglich die bewährten Geschäftsbeziehungen in den traditionellen Exportbranchen weiter auszubauen. Es gilt daneben, auch in neuen und zukunftssträchtigen Wachstumsmärkten Fuß zu fassen.

Bereits heute steht fest, dass im internationalen Dienstleistungshandel überproportionale Wachstumsraten zu erwarten sind, wobei Baden-Württemberg vor allem bei den zukunftssträchtigen Dienstleistungen Forschung und Entwicklung, Architekten- und Ingenieurdienstleistungen, Beratungs- und Planungsdienstleistungen, Umwelt- und Industrieprüfdienstleistungen, Datenverarbeitungsdienste, Freizeit- und Gesundheitsdienstleistungen sowie dem Transport- und Logistikbereich ein besonderes Wachstumspotenzial aufzuweisen hat. Die Landesregierung verstärkt daher ihre Bemühungen, die baden-württembergische Dienstleistungswirtschaft über die bestehenden Förderinstrumente hinaus bei der Erschließung ausländischer Märkte zu unterstützen.

Wichtige Schritte auf diesem Weg sind das im September 2005 in Stuttgart mit großem Erfolg durchgeführte Dienstleistungsforum sowie die mit finanzieller Unterstützung des Wirtschaftsministeriums bei der IHK Region Stuttgart errichtete Koordinierungsstelle „Pro-Serv International“ zur Heranführung von Unternehmen an Projekte internationaler Organisationen wie EU und Weltbank. Die von der local global GmbH in Zusammenarbeit mit dem Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertag, Federführung Außenwirtschaft, erarbeitete Publikation „Export von Dienstleistungen“, in der die aktuellen Tendenzen und Entwicklungen in verschiedenen Dienstleistungsbranchen aufgegriffen und die erfolgreiche Vermarktung und Entwicklung von Dienstleistungen – auch anhand von

Praxisbeispielen – analysiert werden, stellt einen weiteren wichtigen Schritt auf dem Weg der Internationalisierung der baden-württembergischen Dienstleistungswirtschaft dar.

Es würde mich freuen, wenn die vorliegende Publikation, eine möglichst breite Resonanz bei unseren Dienstleistungsunternehmen finden würde. Erfolg auf den Auslandsmärkten ist eine wesentliche Voraussetzung für das Wirtschaftswachstum und Sicherung von Arbeitsplätzen in Baden-Württemberg.



Ernst Pfister MdL

Wirtschaftsminister, Baden-Württemberg

Ernst Pfister, geboren 1947 in Trossingen/Baden-Württemberg, studierte ab 1968 Politikwissenschaft, Germanistik und Sportwissenschaft in Tübingen sowie in Freiburg. Von 1975 bis 1984 unterrichtete er am Hoptbühl-Gymnasium in VS-Villingen. Nach seiner Tätigkeit als Lehrer wurde er zum stellvertretenden Bürgermeister der Stadt Trossingen gewählt (1984-2004). Seit dem 18. April 1980 ist er Mitglied des Landtags von Baden-Württemberg. In den Jahren 1996 bis 2004 war er als Vorsitzender der FDP-Landtagsfraktion tätig. Seit dem 14. Juli 2004 ist Ernst Pfister Wirtschaftsminister von Baden-Württemberg.

1 Status Quo



1.1 Going International – Erfolgsfaktoren für Dienstleistungsunternehmen

Tassilo Zywietz

Die Internationalisierung von Dienstleistungen in Deutschland ist unterentwickelt und bietet für die Zukunft gerade in wissensintensiven Bereichen große Potenziale. Da die Wertschöpfung im produzierenden Bereich weiter sinken wird, liegt unsere Zukunft in der Dynamisierung und Wertschöpfung aus dem Dienstleistungsexport beziehungsweise der Erbringung von Dienstleistungen im Ausland.

Besondere Bedeutung der Internationalisierung für Dienstleister

Die deutsche Wirtschaft hat sich im Außenhandel auf den Weltmärkten in der Spitzengruppe etabliert und erzielt seit Jahren einen deutlichen Exportüberschuss. Im Durchschnitt wuchs dieser seit 1990 jährlich um über 17 Prozent, seit 2000 sogar um 25 Prozent auf über 160 Milliarden Euro. Dies ist aber kein Selbstläufer – aufgrund der weiterhin hohen Dynamik hängt der zukünftige Erfolg der deutschen Wirtschaft im internationalen Geschäft sowohl vom Engagement der deutschen Unternehmen als auch von Verbesserungen der politischen Rahmenbedingungen ab – auf nationaler und europäischer Ebene wie auch durch offene Märkte weltweit.

Export, dabei denken wir zunächst an Maschinen, Autos und Anlagen oder andere technische Geräte, also an Waren. Beim Warenexport ist Deutschland mit 786 Milliarden Euro im Jahr 2005 Weltmeister. Ganz anders sieht es beim Dienstleistungsexport aus. Wenn Unternehmen Dienstleistungen exportieren, sind diese meist in erheblichem Umfang in den Waren enthalten, also unsichtbar. Dieser Anteil von Vorleistungen in den Exportgütern, so genannte inkorporierte Dienstleistungen, erreicht einen bedeutenden Anteil des Produktwertes. Der in Waren und Dienstleistungen inkorporierte Dienstleistungsexport wird nach einer Studie vom Fraunhofer ISI für Deutschland für das Jahr 2000 mit knapp 140 Milliarden Euro beziffert (davon entfallen circa 103,8 Milliarden auf das Verarbeitende Gewerbe). In Deutschland sind damit die inkorporierten Exporte größer als die direkten Dienstleistungsexporte.

Unsere traditionell stark exportorientierte Industrie ist mit wissensintensiven und unternehmensnahen Diensten eng verbunden, beide bedingen sich gegenseitig. Dieses überaus innovative Netzwerk aus Industrie und unternehmensnahen Dienstleistungen wird ein wesentlicher Eckpfeiler für das Wirtschaftswachstum bleiben. Wichtige Fragen sind jedoch: Ist diese Strategie ausreichend, um auch künftig im internationalen Wettbewerb mithalten zu können? Wo entstehen künftig hochwertige Arbeitsplätze?

Wachstumspotenzial und Entstehung von neuen Arbeitsplätzen im Inland

Heute schon schaffen Dienstleistungsunternehmen im In- und Ausland neue Arbeitsplätze. Rund 34 Prozent der Dienstleistungsunternehmen haben auch im Inland seit Beginn des Auslandsengagements zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen. Dies bedeutet im Saldo ein Plus von elf Prozent und bestätigt, dass Auslandsengagement nicht gleichzeitig zum Abbau von Arbeitsplätzen in Deutschland führt.

Insgesamt exportierte Deutschland 2004 Dienstleistungen in Höhe von 116,4 Milliarden Euro, die USA demgegenüber drei bis viermal soviel. Der Anteil des Dienstleistungsexports am gesamten Export von Waren und Diensten aus Deutschland beträgt jedoch über die Jahre schwankend nur zwischen 14 und 16 Prozent, der Durchschnitt der EU- ebenso wie der OECD-Länder liegt bei circa 22 Prozent. Die USA erreichen 29 Prozent und Großbritannien 32 Prozent, also fast ein Drittel des Gesamtexports. Das deutet darauf hin, dass der direkte Export für deutsche Dienstleister noch Wachstumspotenziale birgt. Im Vergleich dazu liegen die Anteile der inkorporierten Dienstleistungen in Deutschland höher als in den Vergleichsländern.

Besonders lohnende Branchen innerhalb des Tertiären Sektors sind unter anderen die hier im Buch beschriebenen Branchen:

- Architektur-, Planungs- und Beratungsdienstleistungen
- IT- und Industrieprüfdienstleistungen
- Freizeit- und Gesundheitsdienstleistungen
- Transport- und Logistikdienstleistungen

sowie natürlich auch Schulungs- und Trainingsdienstleistungen. Viele dieser Dienstleistungen werden direkt, inkorporiert, in Form unternehmensnaher Dienstleistungen, als Beratungsleistung oder auch in Form von Lizenzen erbracht.

Steigerung des Umsatzanteils im Auslandsgeschäft

Will ein produzierendes Unternehmen sein Auslandsgeschäft ausbauen, bietet sich ihm eine Fülle von Informationsangeboten. Speziell für Dienstleistungsunternehmen sind die Hilfestellungen dagegen noch spärlich. Die Gruppe der Dienstleister ist sehr heterogen, Dienstleistungsunternehmen im Planungs-, Wartungs-, Gesundheits- oder beispielsweise im IT/DV-Dienstleistungssektor agieren im Ausland sehr unterschiedlich und die Anforderungen für das Auslandsgeschäft sind folglich sehr verschieden. Die Erbringung einer Dienstleistung vor Ort im Ausland ist häufig die Regel und die unternehmerischen Ablaufprozesse unterscheiden sich daher gegenüber einem typischen, weitgehend standardisierten Warenexport aus dem Inland. Das heißt, es gibt einerseits den Dienstleistungsexport (Erbringung der Leistung im Inland) und andererseits die Erbringung einer Dienstleistung im Ausland und sehr häufig eine Mischform.

Innerhalb der kommenden fünf Jahre wollen Dienstleister ihren Anteil des Auslandsumsatzes um zehn Prozent erhöhen. Ob sich dabei bewährte Erfolgsfaktoren aus dem Warenexport auf den Dienstleistungsexport übertragen lassen und wo es Unterschiede zu Industrieunternehmen gibt, wird nun in aller Kürze beleuchtet.

Durch die Konzentration von Industrieunternehmen auf ihre Kernkompetenzen hat seit 1997 der Trend zum Outsourcing sehr zugenommen. Aus diesem Grund und durch die gestiegenen Anforderungen der Kunden um das eigentliche Produkt herum haben dazu geführt, dass produktbegleitende Dienstleistungen enorm an Bedeutung gewonnen haben. Immer mehr unternehmensnahe Dienstleistungen werden entwickelt und auch Zweit- beziehungsweise Drittkunden zur Verfügung gestellt. Die Entwicklung weg vom ursprünglichen Mutterunternehmen führte so dazu, dass Export beziehungsweise Know-how für das Auslandsgeschäft selbst aufgebaut werden muss, was gerade für Dienstleister, die in der Betrachtung von Unternehmensgrößen eher zu den Kleineren gehören, schwierig ist.

Noch immer geht ein großer Teil der Dienstleistungen schon über die Vorleistung in den Export – quasi im Paket mit den Waren. Zunehmend folgt auch der „neue“ Dienstleistungsexport den Warenexporten, vor allem in den Bereichen der Hochtechnologie. Deutsches Know-how – egal ob Ingenieur-, Beratungs- oder Planungswissen – ist gefragt. Dies wird auch dadurch bestätigt, dass die Dienstleistungsunternehmen ihr Auslandsgeschäft aktuell als erfolgreich einschätzen. Zudem bewerten Sie die Entwicklungen der kommenden zwölf Monate – auf hohem Niveau – als überdurchschnittlich positiv.

Tipps und Erfahrungen für Dienstleistungsunternehmen

Hauptmotiv für eine Beschäftigung mit dem Ausland ist die Erschließung neuer Absatzmärkte. Die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen begann deutlich später beziehungsweise beginnt erst jetzt. Wichtig ist daher, dass im Auslandsgeschäft erfahrene Mitarbeiter, nicht nur wegen der interkulturellen „Fallen“, im Unternehmen beschäftigt sind beziehungsweise zu Rate gezogen werden. Nicht selten rechnet man schon fest mit dem Auftrag, wie in Deutschland gewohnt, beachtet aber kleine auslandstypische Details nicht und interpretiert Aussagen falsch, so dass der Spruch: „Außer Spesen nichts gewesen“ dann leider zutrifft.

Gute Vorbereitung des Auslandsengagements

Die Erfahrung zeigt, Auslandsgeschäft erfordert eine gründliche, etwa ein- bis zweijährige Vorbereitungszeit. Die Dauer und damit einher gehende Kosten werden dabei fast immer unterschätzt. Es gilt, je besser und intensiver die Marktkenntnisse sind, desto erfolgreicher verläuft das Auslandsgeschäft.

Die hohen Kosten (Steuern und Abgaben) in Deutschland spielen eine weniger wichtige Rolle als bei Industrieunternehmen, wenn man die Motive für ein Engagement im Ausland betrachtet. Die Auslandsinvestitionen sind gegenüber dem produzierenden Gewerbe logischerweise deutlich niedriger und liegen bei drei Viertel der Dienstleistungsunternehmen unter 200.000 Euro. Auslandsmärkte zum Einkauf günstiger Vorleistungen oder Produkte zu nutzen,

ist noch nicht ausgeprägt, aber zunehmend erkennbar. Dass Entwicklungsleistungen im Ausland eingekauft und die Forschung und Entwicklung von Zukunftstechnologien auch im Ausland forciert werden, ist nicht erst bekannt, seitdem beispielsweise Indien seine Informatiker ins Rennen schickt. Die international zunehmende Zahl von Universitäten und Hochschulen sowie Investitionen in Forschung und Entwicklung in vielen Ländern bieten Unternehmen heute weltweit Zugang zu gut ausgebildeten Studenten. Mit der weltweiten Vernetzung, unter anderem mit schnellen Glasfaserkabeln und vielen aufstrebenden Arbeitssuchenden, stehen so den hiesigen Unternehmern für ihre Projekte durch die Zeitverschiebung täglich 24 Stunden Ressourcen zur Verfügung.

Besondere Regionen und Märkte für Dienstleistungsunternehmen

Aber auch ohne Nutzung dieser Möglichkeiten finden Dienstleistungsunternehmen mit ihren heimischen Mitarbeitern noch überdurchschnittliches Geschäftspotenzial im Ausland. Entgegen der häufig geäußerten Meinung, dass Dienstleistungsunternehmen nur in räumlicher Nähe zum deutschsprachigen Heimatmarkt aktiv sind, ist festzustellen, das eher das Gegenteil der Fall ist – natürlich in Abhängigkeit zu der im Einzelnen angebotenen Dienstleistung. Im Dienstleistungsbereich spielen der Mittlere und Nahe Osten sowie Asien und hier Indien sowie Länder wie Russland, Australien, Rumänien und Bulgarien im Vergleich zum Bereich der Industrie verhältnismäßig gesehen eine bedeutendere Rolle.

Auch bei der Frage, welche Märkte sich zukünftig überdurchschnittlich entwickeln, sind die genannten Regionen sowie die Türkei von Bedeutung, aber auch Zentral- und Osteuropa sowie die USA bleiben weiterhin wichtige Märkte. Innerhalb Europas sind neben Österreich, Schweiz und den Niederlanden noch Belgien, Luxemburg sowie Italien und Frankreich für die Dienstleister von großem Gewicht.

Internationalisierung benötigt Zeit, aber im Vergleich zum verarbeitenden Gewerbe ist die Vorbereitungszeit und der Investitionsaufwand für den Markteintritt deutlich kürzer, was erklärt, dass eine Länderauswahl weniger aus strategischen oder Entwicklungspunkten getroffen wird, sondern viel häufiger aus dem Kundenwunsch oder der Wettbewerbssituation resultiert.

Kooperationen mit Partnern und Mitarbeiter-Know-how

Zur Gewinnung von Marktinformationen hat die eigene Reise eine hohe Bedeutung, ebenso der Besuch von Messen als auch das Heranziehen von externen Beratungsleistungen. Bei Industrieunternehmen sind der Export und die eigene Niederlassung im Fokus, Dienstleistungsunternehmen dagegen arbeiten verstärkt über Kooperationspartner, Joint Venture und Allianzen, auch aufgrund der finanziellen Ausstattung und der auftrags- und projektbezogenen Geschäfte. Für Dienstleister ist die Marktbearbeitung und das Finden von Kontakten aufgrund der genannten Strukturen ein größeres Problem als bei Industrieunternehmen, wodurch die Wahl des richtigen Partners eine ganz besondere und wichtige Rolle einnimmt.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor sind qualifizierte Mitarbeiter. Das gilt für Industrieunternehmen, insbesondere aber für Dienstleistungsunternehmen. Hier ist die Dienstleistung selbst das Produkt. Die Service-/Produktanpassungen für die ausländischen Kundenanforderungen müssen fachgerecht umgesetzt werden. Da im Auslandsgeschäft für Verhandlung, Vertragsgestaltung, Zahlung etc. zusätzliche spezielle Erfahrungen gebraucht werden, sind diese ergänzend notwendig und erschweren die Rekrutierung von Mitarbeitern weiter.

Summa Summarum gibt es eine Vielzahl von Faktoren, die neben der eigentlichen Leistungserbringung ergänzend im Auslandsgeschäft zu betrachten sind. Für kleinere oder mittelgroße Unternehmen (KMUs) stellt dies eine große Herausforderung dar. Dienstleister verpassen auch auf Basis der vermeintlich überschaubaren Firmengröße ein Geschäftskonzept speziell für das Ausland zu erstellen. Häufig orientiert man sich an Industrieunternehmen, die meist auch die Kunden sind und übersieht, dass sich das eigene Konzept dienstleistungsangepasst deutlich unterscheiden muss.

Informationsangebot und Herausforderungen für Dienstleister

Wenn es um Unterstützung und Informationen über ausländische Märkte geht, vertraut man gerne auf den Rat von Geschäftspartnern, aber auch auf die Industrie- und Handelskammern (IHKs).

Interessant ist, dass staatliche Institutionen, wie Botschaften und die Wirtschaftsministerien, für Dienstleistungsunternehmen eine größere Bedeutung als für Industrieunternehmen haben. Sicherlich aber müssen alle Institutionen noch stärker Leistungen speziell für Dienstleistungsunternehmen ausarbeiten und anbieten.

Anforderungen hierfür ergeben sich aus den Problemfeldern, die sich weitgehend mit denen von produzierenden Unternehmen decken. Die Spitzenposition bei den generellen Problemen erreicht „die Suche beziehungsweise die Auswahl des richtigen Partners“, dicht gefolgt von den „Problemen mit der Konkurrenz“. Des Weiteren sind die „deutschen Preise“ im Verhältnis hoch und die fehlenden „Kontakte“ werden häufig als Problem im Auslandsgeschäft erkannt. Schwierigkeiten bereiten auch die Marktbearbeitung und die Finanzierung, die für die mittelständisch organisierten Dienstleistungsfirmen ein stärkeres Problem als für die Industrieunternehmen darstellen.

Zum Thema Marktbearbeitung ist festzustellen, dass Dienstleistungsunternehmen noch stark ihren deutschen Partnern ins Ausland folgen. Ihre „Services“ werden noch zu wenig direkt bei ausländischen Firmen angeboten, dennoch, so zeigt das Wachstum in 2005 von 7,4 Prozent und das Wachstum im ersten Halbjahr 2006 von 9,2 Prozent, sind Erfolgchancen im Auslandsgeschäft für Dienstleistungsunternehmen weiter vorhanden.

Trotz aller Risiken und Probleme im Ausland agieren die Unternehmen überaus erfolgreich wie die Zahlen zeigen. Was macht aus Sicht der Unternehmen diesen Erfolg aus?

Wichtige Faktoren für den Erfolg im Auslandsgeschäft

Die wichtigsten Faktoren, die im Auslandsgeschäft für den Erfolg des Unternehmens ausschlaggebend sind, werden hier aufgeführt:

1. Wahl des richtigen Geschäftspartners im neuen Zielmarkt
2. Produktqualität
3. Qualifizierte Mitarbeiter
4. Marktkenntnisse, gute Kontakte und Netzwerke
5. Das richtige Geschäftskonzept
6. After Sales Services

Wahl des richtigen Geschäftspartners im neuen Zielmarkt

Für 61 Prozent der Dienstleistungsunternehmen ist dies der wichtigste Erfolgsfaktor. Insbesondere auf den überseeischen Zielmärkten hängt der Geschäftserfolg maßgeblich vom richtigen Partner ab. Vor allem für die Geschäftsaufbauphase im Ausland ist die Auswahl geeigneter Partner eine der wichtigsten Herausforderungen, insbesondere wenn es um die Zusammenarbeit mit losen Kooperationspartnern und die Marktbearbeitung mit einer Repräsentanz geht. Die Vermittlung von geeigneten Geschäftspartnern und die Unterstützung bei der Geschäftsanbahnung im Ausland ist eine wichtige Aufgabe für die IHKs im Inland und die bilateral aufgestellten Auslandshandelskammern (AHKs) im Ausland.

Produktqualität und qualifizierte Mitarbeiter

Die „Produktqualität“ ist für Dienstleister im Auslandsgeschäft die Nummer zwei. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass dieser Erfolgsfaktor ohne Unterschiede in allen Zielregionen und unabhängig von der Unternehmensgröße stets eine Spitzenposition einnimmt. Die Produkt-/Servicequalität ist auch bei produzierenden Unternehmen hoch angesiedelt, die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Ausland aufbauen wollen. Denn gerade die Qualität und die Anpassung der Produkte auf die jeweiligen Marktanforderungen sind ganz entscheidend vom Kenntnisstand des Entwicklungsbereichs im Unternehmen abhängig. In diesem Zusammenhang sind „qualifizierte Mitarbeiter“ ein weiterer Erfolgsfaktor.

Marktkennntnisse, gute Kontakte und Netzwerke

Wie entscheidend gute Kontakte und Netzwerke für den Erfolg des Auslandsgeschäfts sind, zeigt die Tatsache, dass die Unternehmen diesen Faktor an die dritte Stelle gesetzt haben. Für die Wahl der richtigen Geschäftspartner spielen unter anderem bei den meisten der befragten deutschen Unternehmen persönliche Kontakte und Netzwerke eine wichtige Rolle. Diese entstehen hauptsächlich durch individuelle Reisetätigkeiten in die Zielregionen und eigene Messe-tätigkeiten. Außerdem werden auch Informations-, Erfahrungsaus-

tausch- und Beratungsangebote der IHKs und der AHKs in Anspruch genommen. Als besonders wichtig wird dieser Erfolgsfaktor von größeren Unternehmen genannt, insbesondere wenn die Geschäfte mit Kooperationspartnern oder mit einem Joint Venture getätigt werden. Besonders auf den weiter entfernt liegenden Märkten (Osteuropa, Asien, Lateinamerika, Afrika) sind gute Kontakte und Netzwerke unersetzlich.

Spezifisches Konzept für den Zielmarkt

Ein spezifisches „Geschäftskonzept“ ist ein weiteres wichtiges Fundament zum Erfolg im Ausland, und zwar durchweg für alle Zielregionen und Geschäftsformen. Häufiger als im Durchschnitt aller Unternehmen kommt es bei den Dienstleistern auf das spezifische Geschäftskonzept an. Im Allgemeinen spielt bei jedem Auslandsengagement der „Business-Plan“ eine wichtige Rolle, der neben der Geschäftsidee und dem Geschäftsziel, der Marktanalyse und der Strategie, einem Marketing- und Vertriebsplan und/oder Einkaufsplan auch einen soliden Finanzplan enthält sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes berücksichtigt. Damit sind die Weichen gestellt, die Internationalisierung – bei einer kontinuierlichen Kontrolle des Prozesses – zum Erfolg zu führen.

After Sales Service

Auf dem sechsten Platz der Erfolgsfaktoren noch vor dem Preis steht der „Service“ vor Ort. Dies korrespondiert mit der hohen Produkt- und Servicequalität, die in vielen Fällen entscheidende Erfolgsmerkmale (im Vergleich zu den ausländischen Konkurrenzprodukten) darstellen. Made in Germany, deutsche Ingenieurdienstleistungen und der damit verbundene Qualitätsanspruch haben einen guten Namen auf ausländischen Märkten. Aber neben einem guten Produkt kommt es immer mehr auch auf guten Service im Umfeld an. Auch hierzu benötigen Unternehmen gute Mitarbeiter, die qualifiziert und kompetent den nötigen Service vor Ort beim Kunden umsetzen können. Speziell in den Regionen Lateinamerika und Afrika ist Service von großer Bedeutung.

Anmerkung: Die oben genannten Aussagen beruhen auf der DIHK Umfrage „Going International 2006“, welche die gleichnamige Umfrage von 2005 fortführt. An der bundesweit angelegten Studie hatten 4.400 Unternehmen aus verschiedenen Sektoren teilgenommen, darunter 17,2 Prozent Dienstleistungsunternehmen.



Tassilo Zywietz

*Geschäftsführer Geschäftsfeld International
IHK Region Stuttgart*

Tassilo Zywietz, geboren 1961, absolvierte das Studium zum Diplom Betriebswirt (FH) mit Schwerpunkt Absatz- und Außenwirtschaft. Bis 1992 arbeitete er bei Telefunken electronic als Länderreferent, anschließend als stellvertretender Vertriebsleiter Europa und später als Leiter einer Division für elektronische Bauteile. Von 1996 bis 2000 war er in der Logistik-Branche bei DHL Worldwide Express Frankfurt als Business Center Manager tätig. Zudem fungierte er als Stellvertreter des Area Directors und war Mitglied im Aufsichtsrat. Seit 2000 ist er Geschäftsführer im Geschäftsfeld International bei der IHK Region Stuttgart.

1.2 Situationsanalyse – Dienstleistungsexport in Deutschland

Dr. Thomas Stahlecker

Bis in die 60er Jahre hinein bildete der industrielle Sektor die Basis wirtschaftlicher Aktivitäten. In den vergangenen Jahren und Jahrzehnten zeichnet sich jedoch immer stärker ein Wandel ab, der von der Industriegesellschaft weg und hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft verläuft. Insgesamt ist die volkswirtschaftliche Bedeutung des Dienstleistungssektors deutlich gestiegen. Hierbei beschränken sich Dienstleistungen schon lange nicht mehr nur auf klassische Handelstätigkeiten und sind nicht nur bloße Begleiterscheinungen komplexer Produkte. Sie können selbst eigenständige „Produkte“ sein, abhängig und geprägt vom Know-how des Anbieters. So genannte „neue“ Dienstleister reichen von der Unternehmensberatung und dem Unternehmensservice, von der Informations- und Kommunikationswirtschaft über die Bildungsbranche und Finanzdienstleistungen bis hin zur Immobilien-, Gesundheits- und Freizeitwirtschaft. Das Spektrum stellt eine extrem heterogene Gruppe von Dienstleistungsfunktionen dar. Unter ihnen kommt den so genannten wissensintensiven und technologischen Dienstleistungen (z.B. FuE-Dienstleistungen, Ingenieurdienstleistungen, technische Dienste, Softwareentwicklung etc.) eine zunehmend wichtige Bedeutung für die (regional-)ökonomische Erneuerung im Allgemeinen und die industrielle Modernisierung im Besonderen zu.

Die zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors für wirtschaftliches Wachstum und Beschäftigung in den „reifen“ Volkswirtschaften macht sich auch im grenzüberschreitenden Handel und der darin zum Ausdruck kommenden Vertiefung der internationalen Arbeitsteilung bemerkbar. In der ökonomischen wie in der sozialwissenschaftlichen Debatte bis weit in die 80er Jahre galten Dienstleistungen als wenig rationalisierbar und stark ortsgebunden, was die „große Hoffnung der Beschäftigungspolitik“ begründete. Eine rasante Verbreitung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, die Aufhebung administrativer Marktregulierungen¹, das durch

¹ So ist vor allem auf das von den WTO-Mitgliedern 1995 beschlossene „General Agreement on Trade in Services“ (GATS) zu verweisen. GATS stellt den bisher ambitioniertesten Versuch zur Liberalisierung beziehungsweise Öffnung der internationalen Dienstleistungsmärkte dar.

Innovationsaktivitäten bedingte Hinzutreten neuer Dienstleistungen sowie die zunehmende Mobilität von (qualifizierten) Arbeitskräften beziehungsweise an Personen gebundenen Wissens haben inzwischen dazu geführt, dass Dienstleistungen zunehmend aus lokalen Interaktionszusammenhängen „entankert“ und international gehandelt werden. Eine zu beobachtende breit angelegte Zunahme der Internationalisierung und Kapitalintensivierung des Dienstleistungssektors (z.B. Durchführung von eigenständigen Dienstleistungen außerhalb der Landesgrenzen) führt dazu, dass die Vorstellung von der Einheit von Herstellung und Konsum einer Dienstleistung (uno actu-Prinzip) selbst für Bereiche wie Beratungs-, Gesundheits-, Bildungs- und Pflegedienstleistungen keine absolute Gültigkeit mehr besitzt.

Formen der Internationalisierung von Dienstleistungen

Der internationale Austausch von Dienstleistungen vollzieht sich somit nicht nur grenzüberschreitend in direkter Form, sondern auch über andere Formen wie die Präsenz vor Ort, sei es als Tourist, als Gewerbetreibender oder in Form einer Niederlassung (Stille, 2004). Welche Form des internationalen Austauschs von den Unternehmen gewählt wird, hängt unter anderem von den Charakteristiken der spezifisch angebotenen Dienstleistung und von den technisch organisatorischen Möglichkeiten ihrer Erbringung ab. Das „General Agreement on Trade in Services“ (WTO, 1994) unterscheidet vier Erbringungsarten („modes of supply“) des internationalen Dienstleistungshandels:

1. Grenzüberschreitende Erbringung oder direkter Export/Import
2. Konsum im Ausland
3. Erbringung einer Dienstleistung durch kommerzielle Präsenz (z.B. über Zweigniederlassungen oder Tochterunternehmen)
4. Erbringung einer Dienstleistung durch die „temporäre Migration einer natürlichen Person“ (dies ist oftmals bei Freiberuflern, die ihre Dienstleistung im Land des Konsumenten erbringen, der Fall)

Weiterhin werden Dienstleistungen indirekt über Vorleistungen (oftmals „in Waren inkorporiert“) oder produktbegleitend, quasi als „Dienstleistungshülle“ um ein Produkt, international gehandelt.

Die Situation für Deutschland

Auch wenn man die Tourismusausgaben isoliert, weist Deutschland beim direkten Handel mit Dienstleistungen einen **negativen Saldo** auf und ist somit Nettoimporteur von Dienstleistungen. Dies trifft auf alle untersuchten Dienstleistungsbereiche (wissensintensive, technologische, unternehmens- und personenbezogene Dienstleistungen) gleichermaßen zu. Deutschland ist in allen diesen Bereichen „traditionell“ Nettoimporteur. Die absoluten Zahlen beliefen sich im Jahr 2002 für die wissensintensiven Dienstleistungen auf ein Defizit von 9,6 Milliarden US-Dollar, für die technologischen Dienstleistungen auf 5,6 Milliarden US-Dollar und für die unternehmensorientierten Dienstleistungen auf 12,9 Milliarden US-Dollar. Die Salden des Zahlungsvolumens konnten sich lediglich zwischen 2001 und 2002 für die wissensintensiven und technologischen Dienstleistungen verbessern, bleiben jedoch nach wie vor negativ.² Bemerkenswert ist die Verringerung des absoluten Saldos bei den wissensintensiven Dienstleistungen zwischen 2001 und 2002 von einem Defizit von 19 Milliarden US-Dollar auf ein Defizit von nur noch 9,6 Milliarden US-Dollar. Der negative Saldo reduzierte sich somit. Ob sich in der Zwischenzeit eine weitere Verbesserung in diesem Bereich abgezeichnet hat, kann mit den vorliegenden Daten nicht belegt werden.

Beim Vergleich mit wichtigen Wettbewerbern (z.B. Großbritannien, USA oder Frankreich) findet sich Deutschland am unteren Ende der Vergleichsländer. Für technologische Dienstleistungen deutet sich für Deutschland seit 2002 jedoch ein leichter Aufwärtstrend an (so entwickeln sich insbesondere die Ingenieurdienstleistungen positiv). Die Abbildungen 1 bis 4 stellen die Einnahmen, Ausgaben und die Salden des Dienstleistungshandels für ausgewählte Länder dar.

Beim Handel mit Patenten und Lizenzen sowie EDV-Dienstleistungen kann Deutschland hingegen positive Salden (in Prozent des halben Zahlungsvolumens) mit Ländern in **Südeuropa und Mittel-**

² Zur Position Deutschlands im Handel mit technologischen Dienstleistungen vgl. auch Gehrke, Legler (2004) und Krawczyk et al. (2004).

und Osteuropa verbuchen. Allerdings schneiden auch hier die USA und Großbritannien noch besser ab. Beim Handel mit Ingenieur- und FuE-Dienstleistungen ist Deutschland bezogen auf diese Ländergruppe überwiegend Nettoimporteur. Offensichtlich sind Kostenvorteile, ein recht hohes Qualifikations- und damit verbunden Qualitätsniveau sowie Vorteile aus der räumlichen Nähe zu diesen Ländern hierfür ausschlaggebend.

Einnahmen, Ausgaben und Salden des Dienstleistungshandels

Abbildung 1: Deutschland

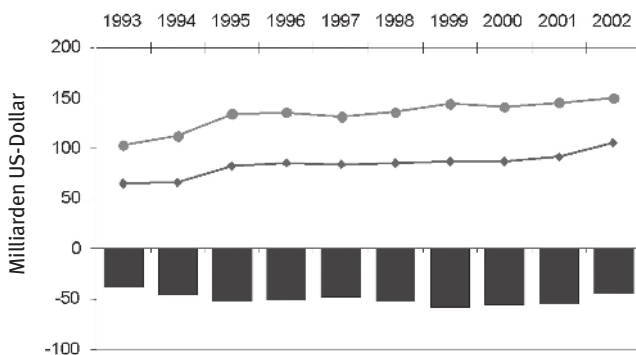
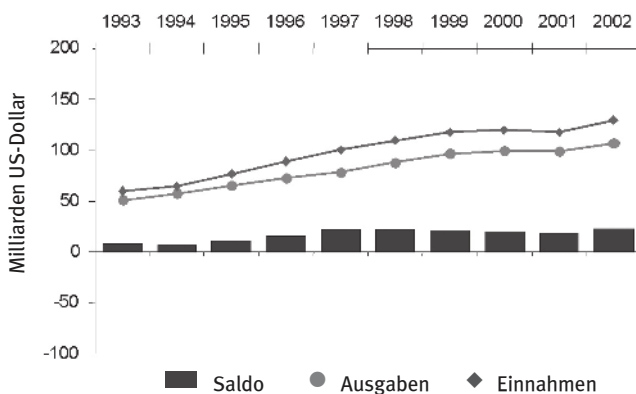
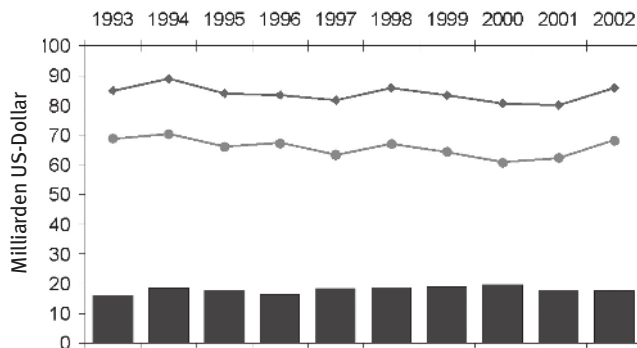
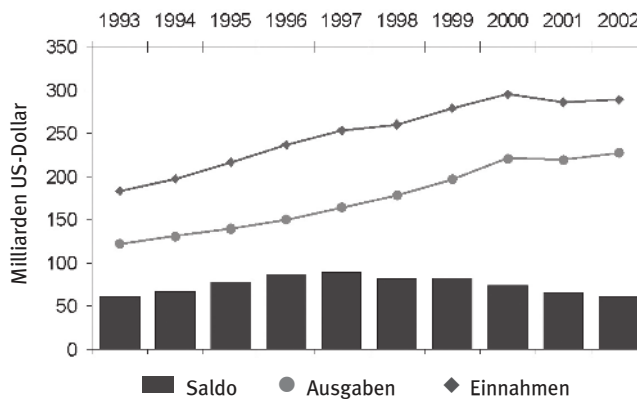


Abbildung 2: Großbritannien



Quelle: Fraunhofer ISI

Abbildung 3: Frankreich**Abbildung 4: USA**

Quelle: Fraunhofer ISI

Direkter Dienstleistungshandel Deutschlands im Verhältnis zu weiteren Erbringungsarten

Trotz der aufgezeigten Schwächen Deutschlands beim direkten Dienstleistungsexport, ist auf ein überdurchschnittliches Volumen deutscher Vorleistungsexporte, im Sinne von in Waren (und Dienst-

leistungen) „inkorporierter“ Dienstleistungen zu verweisen. In keinem anderen Land sind die indirekten Exporte dieser Art größer als die direkten Dienstleistungsexporte. Offensichtlich profitieren Dienstleistungsunternehmen in einem beträchtlichen Umfang von den Erfolgen deutscher Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes auf den Weltmärkten beziehungsweise haben einen wesentlichen Anteil an diesen Exporterfolgen. Welchen quantitativen Beitrag deutsche Dienstleistungsunternehmen als Vorleistungslieferanten im Verhältnis zu ausländischen Anbietern leisten, kann aus Gründen der Datenverfügbarkeit nicht beziffert werden. Es scheint jedoch die Vermutung nahe liegend, dass die unterdurchschnittliche Präsenz deutscher Dienstleistungsunternehmen auf den Auslandsmärkten – zumindest im Sinne direkter Exporttätigkeiten – die Konsequenz einer auf den (industriellen) Binnenmarkt gerichteten Strategie ist.

Bildlich gesprochen erlangt der Großteil deutscher Dienstleistungsanbieter quasi im „Huckepack-Prinzip“ den Zutritt zu internationalen Märkten. Die vorleistungsbeziehenden Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und auch des Dienstleistungssektors selbst, übernehmen, indem sie sich mit einem Kranz von Dienstleistungsunternehmen umgeben, die Funktion von „hub-firms“ für eben diese Unternehmen.

Auslandsinvestitionen überwiegend aus dem Verarbeitenden Gewerbe

Die große Bedeutung des deutschen Verarbeitenden Gewerbes für die Internationalisierung von Dienstleistungen konnte auch auf Basis der Analyse der Direktinvestitionstätigkeiten bestätigt werden. Ein Abgleich der Direktinvestitionstätigkeiten zwischen Wirtschaftszweigen des Investors und Wirtschaftszweigen der Investitionsobjekte zeigte, dass ein erheblicher Anteil der Auslandsinvestitionen im Dienstleistungssektor aus dem Verarbeitenden Gewerbes stammt.

Basierend auf Daten über den Umsatz deutscher Tochterunternehmen in den USA wurde belegt, dass es insbesondere die deutsche Industrie ist, die dort Dienstleistungen (und zwar schwerpunktmäßig technologische Dienstleistungen) anbietet. Obwohl Daten zu Auslandsumsätzen deutscher Tochterunternehmen in anderen Zielländern/-regionen nicht vorliegen, besteht die begründete Vermutung, dass die Stärken der deutschen Industrie auf den Weltmärkten und

die von ihr vorangetriebene Internationalisierung von Dienstleistungen komplementär zueinander sind. Dies kann sowohl auf unternehmerische Diversifizierungsmaßnahmen hindeuten als auch auf die zunehmende Bedeutung produktbegleitender Dienstleistungen. Letztere dürften insbesondere mit Blick auf die Erschließung beziehungsweise Absicherung von Auslandsmärkten zukünftig an Bedeutung gewinnen. Die Notwendigkeit der kommerziellen Präsenz produktbegleitende Dienstleistungen anbietender Unternehmen wird seitens der Güter exportierenden Unternehmen zunehmend erkannt.

Wachstum durch die Erschließung ausländischer Märkte

Für die zukünftige Entwicklung einer exportorientierten Dienstleistungswirtschaft wird es wesentlich darauf ankommen, ob seitens der Dienstleistungsunternehmen und Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes gleichermaßen eine „Entankerung“ aus regionalen Interaktionszusammenhängen angestrebt wird und bisherige institutionell stabilisierte Innovations- und Produktionsbeziehungen aufgelöst werden. Sicherlich dürften junge Dienstleistungsunternehmen zunächst von engen Bindungen an einzelne (Groß-)Unternehmen in räumlicher Nähe profitieren.

Ein langfristiges Wachstumsziel – mit entsprechenden einzel- und gesamtwirtschaftlichen Vorteilen – wird zukünftig jedoch verstärkt von der Fähigkeit abhängen, internationale Märkte direkt oder indirekt (z.B. über Direktinvestitionen) zu erschließen. Eine zu starke Fokussierung von Dienstleistungsunternehmen auf die Belieferung regionaler oder nationaler Kunden beinhaltet die Gefahr, dass internationale Märkte vernachlässigt und wenig systematisch bearbeitet werden. Basierend auf eigenen empirischen Untersuchungen hat sich für Deutschland genau dieser Verdacht erhärtet.

Zugespitzt formuliert sind deutsche Dienstleistungsunternehmen entweder auf die Versorgung des heimischen Marktes ausgerichtet, oder werden von deutschen Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes als Tochterunternehmen im Ausland gegründet. Letztere sind zumindest in den USA außerordentlich erfolgreich und dürften die heimische Wettbewerbsposition der Mutterunternehmen auch absichern. Internationalisierungsaktivitäten des deutschen Dienst-

leistungssektors selbst (mit Ausnahme des Finanzsektors und von Beteiligungsgesellschaften) sind für Deutschland im Vergleich mit wichtigen Wettbewerbern derzeit jedoch noch unterdurchschnittlich ausgeprägt. Mit Blick auf zukünftige Internationalisierungsaktivitäten dürften insbesondere deutsche technologische Dienstleistungsunternehmen verstärkt in Erscheinung treten.



Dr. Thomas Stahlecker

*Fraunhofer-Institut für System-
und Innovationsforschung (ISI), Karlsruhe*

Thomas Stahlecker studierte Wirtschaftsgeographie, Internationale Technische und Wirtschaftliche Zusammenarbeit sowie Geographie an der RWTH-Aachen. 1998 erhielt er sein Magister-Artium. Im Jahre 2005 promovierte er zum Thema „Regionale Bindungen im Gründungs- und Entwicklungsprozess wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen“. Während seiner beruflichen Laufbahn war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Akademie für Technikfolgenabschätzung zu Baden-Württemberg tätig. Seit Mai 2000 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung „Regionen und Marktdynamik“ des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI), Karlsruhe. Seine derzeitigen Forschungs- und Interessenschwerpunkte befassen sich mit wissensbasierter Dienstleistungswirtschaft, technologieorientierten Unternehmensgründungen, Innovationsindikatorik sowie Innovations- und Technologiepolitik.

1.3 Internationalisierungsaktivitäten von Dienstleistungsunternehmen

Dr. Josephine Hofmann, Walter Ganz

Dienstleistungs Offensive Baden-Württemberg

Das Wirtschaftsministerium Baden-Württembergs will in enger Kooperation mit den Wirtschaftsorganisationen im Rahmen der Dienstleistungs Offensive Anstöße geben, aktiv begleiten und moderieren. Es soll der Strukturwandel mitgestaltet und in dem sehr heterogenen Dienstleistungsbereich mit spezifischen und an die jeweilige Branche angepassten Maßnahmen dazu beigetragen werden, ungenutzte Wachstums- und Beschäftigungspotenziale zu erschließen. Dabei werden die Arbeiten von dem Gedanken getragen, dass es insgesamt für die Dienstleistungsunternehmen wichtig ist, nicht nur Aufholstrategien zum Beispiel im Vergleich zu den europäischen oder us-amerikanischen Nachbarn zu entwickeln, sondern auch originäre Vorsprungsstrategien herauszuarbeiten, die die spezifischen Voraussetzungen des Landes aufgreifen, Stärken positiv unterstützen und Wachstumschancen in der Dienstleistungswirtschaft, vor allem mit einer Internationalisierung der Dienstleistungen, noch mehr nutzen. Es gilt, die Dienstleistungsorientierung insgesamt zu stärken, neue Dienstleistungsmärkte zu entwickeln und neue Formen ihrer Bereitstellung, beispielsweise in regionalen Netzwerken, zu untersuchen und mit zukunfts offenen Geschäftsmodellen zu hinterlegen. Der Export von Dienstleistungen beziehungsweise die Internationalisierung der Tätigkeiten von Dienstleistungsunternehmen spielt dabei eine wichtige Rolle, da er gegenüber anderen traditionellen Branchen noch ein erhebliches Entwicklungspotenzial hat.

Zielsetzung des Gutachtens „Export und Internationalisierung von Dienstleistungen“

Im Projekt „Export und Internationalisierung von Dienstleistungen“ ging es darum, die für die gesamte Wirtschaft Baden-Württembergs nachgewiesene Stärke im Export auf ihre Übertragbarkeit auf den

Dienstleistungssektor zu überprüfen. Damit lagen die Schwerpunkte der Fraunhofer-IAO-Studie, die von 2004 bis 2005 angelegt war, in der Gewinnung von Praxismeinungen, der Analyse guter Fallbeispiele aus vier Wachstumsbereichen sowie in einer eigenen breiten Erhebung bei den Auslandshandelskammern, die in 54 Ländern weltweit durchgeführt wurde. Zudem wurden nationale und internationale Fachzeitschriften sowie wissenschaftliche Konferenzen ausgewertet.

Motive der Internationalisierung/des Exports für Unternehmen

Die befragten Unternehmen stellen zumeist die Internationalisierung beziehungsweise den Export als eine der wenigen Möglichkeiten des Wachstums angesichts stärkerer Spezialisierung auch in Deutschland und einer wachsenden Konkurrenz heraus (z.B. Wachstumskrise in der Baubranche für Architektur- und Bauleistungen, oder des schlep-penden Wachstums der Nachfrage z.B. nach haushaltsnahen Dienstleistungen).

Häufig und angesichts der Größe der Mehrheit der Unternehmen auch folgerichtig ist die Internationalisierung des Dienstleistungsunternehmens als Konsequenz der entsprechenden Richtung der wesentlichen Kundenunternehmen. Diese auch in der Literatur beschriebene „Hucke-Pack-Strategie“ stellt sich als nahe liegende Variante heraus. Nicht selten erfolgt nach dem erfolgreichen Einstieg dann aber eine stärkere Systematisierung der Internationalisierungsaktivitäten, was die Erarbeitung der notwendigen Marktinformationen, die Produktisierung, den Aufbau von Partnerschaften im Land und das gezielte Recruiting angeht.

Die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung stellen wesentliche Treiber für die Internationalisierung von Dienstleistungsaktivitäten dar. Und zwar in mehreren Richtungen: Zum einen erlaubt sie mehr und mehr die Erbringung der eigentlichen Dienstleistung im Heimatland. Zum anderen erlaubt die Digitalisierung im Sinne einer zentralisierten und aktuellen Zurverfügungstellung von zentralen Arbeitsmaterialien, Plänen und Arbeitshilfen eine raschere Aktionsfähigkeit vor Ort bei gleichzeitiger Qualitätskontrolle.

Vorgehensweise der Dienstleistungsunternehmen im Ausland

Die befragten Unternehmen zeigen erwartungsgemäß unterschiedliche Strategien, die ausländischen Märkte zu erarbeiten. Vor allem, wenn die Internationalisierungsstrategie schon länger verfolgt wird und diese nicht mehr auf den Einzelfall, vor allem auf die Begleitung von wesentlichen Kunden ins Ausland, begrenzt bleibt, werden die Firmen systematischer in der Vorgehensweise. In allen Gesprächen wurde die Wichtigkeit lokaler Ansprechpartner und im dortigen Netzwerk verbundenen Personen und Institutionen betont.

Die verwendeten Informationsquellen sind sehr vielfältig. Dazu gehören beispielsweise binationale Handelskammern oder Gesellschaften, gelegentlich auch Kammern oder einschlägige Seminaranbieter (die z.B. den Umgang mit japanischen Geschäftsleuten unterweisen). Auch „befreundete“ Unternehmen sind eine wichtige Informationsquelle. Vor Ort haben die AHKs eine wesentlich einfachere Position, als sie dort als einer der wenigen „natürlichen“ Partner angesehen werden; in der Bundesrepublik haben die IHKs eine große Konkurrenz durch andere Berater und Informationsanbieter kommerzieller und nichtkommerzieller Art.

Auch Fachanwälten kommt offensichtlich eine nicht unwesentliche Bedeutung zu; auffällig war in einem Gespräch die schlechte Beurteilung der großen und an und für sich internationalen Geschäftsbanken, die sich hier offenbar wenig berufen fühlen, als Dienstleister aufzutreten. Eine Vermutung war hierbei auch, dass die befragten Unternehmen offensichtlich nicht die kritische Größe aufweisen, um solche Betätigungen zu rechtfertigen. Dabei erscheint es auch wichtig, frühzeitig einheimische Mitarbeiter zumindest als Verstärkung einer deutschen Geschäftsführung oder Leitung mit in die Arbeit aufzunehmen. Ein Nebeneffekt dieser Vorgehensweise ist dabei, damit die Lohnkostenunterschiede nutzen zu können, da diese Mitarbeiter mit den vor Ort üblichen Sätzen bezahlt werden.

Auffällig wenig genannt wird ein systematisches Auslandsmarketing, das die Unternehmen betreiben. Einige Fallstudienpartner nennen dies als wichtigste nächste Stufe in der Systematisierung ihrer Tätigkeiten, das auf Auftritte in Veranstaltungen und bisher sehr wichtige Mund-zu-Mund-Propaganda folgt.

Wesentliche Schwierigkeiten

Die Gewinnung von gutem (deutschem) Personal, das, auch teilweise über Jahre die Aufbauarbeit vor Ort leistet, ist gerade bei schwierigen Märkten und geopolitisch problematischeren Ländern nicht einfach. Damit einher geht der Aufbau eines systematischen Relocation-Reintegrationsmanagements, das bisher vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen noch wenig verbreitet ist. Beinahe logisch erscheinen eine Reihe von Anpassungs- und Qualifizierungsproblemen, die gemeistert werden müssen: Sprachkenntnisse, die erworben werden müssen, die tatsächlich notwendigen länderspezifischen Kenntnisse, die nicht jeder sofort aufweist und deren Aufbau schlicht Zeit braucht.

Damit einher geht teilweise, aber auch sehr länderspezifisch, die Schwierigkeit, für die notwendigen Aufgaben (z.B. Serviceleistungen in der Anlagenwartung) geeignete qualifizierte Personen aus dem jeweiligen Zielland zu finden. So berichtet zum Beispiel ein Fallstudienteilnehmer, dass es aufgrund der völlig unterschiedlichen Berufsbildungslandschaft in den USA und Südamerika sehr schwer ist, geeignete Fachkräfte zu rekrutieren, deren Beschäftigung auch bestimmte Servicestandards garantierbar machen.

Des Weiteren werden, auch wiederum abhängig von der geopolitischen Lage, die unsicheren rechtlichen und gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen im Zielland als mögliche Schwierigkeitsquellen genannt. In Teilen werden auch willkürliche Auflagen und Maßregelungen beklagt, die in der Wirkung hohen Schutzzöllen gleichkommen (so z.B. die Forderung des Nachweises nationaler Ausbildungsgänge, um im Zielland tätig werden zu können). Auch der unkontrollierte Abfluss von Wissen und Know-how wird durchaus als Problem gesehen, gegen das auch nur bedingt Maßnahmen eingeleitet werden können.

Schlussbemerkung und Ausblick

Das Gutachten zielte mit seinem qualitativen empirischen Design vorrangig auf die Exploration von subjektiven Einschätzungen zum Themenfeld Dienstleistungsexport und Internationalisierung von

Dienstleistern aus Sicht der AHKs und betrieblichen Experten. Es konnte gezeigt werden, dass einerseits dem deutschen Dienstleistungsexport schon eine respektable Positionierung zugeschrieben wird, dass aber andererseits Potenziale noch nicht erschlossen sind. Um diese Potenziale zu erschließen bedarf es sicherlich eines noch stärkeren Wissensaufbaus auf betrieblicher Ebene im Hinblick auf die Einschätzung von Chancen, Potenzialen und Risiken einer stärkeren Internationalisierung der baden-württembergischen Dienstleistungswirtschaft. Daneben ist es aber auch notwendig sehr praxisorientierte Vorgehensmodelle, Methoden und Instrumente zu entwickeln, die Dienstleistungsunternehmen auf ihrem Weg zur Internationalisierung unterstützen.



Dr. Josephine Hofmann

Mitglied im Führungskreis

Competence Center Business Performance

*Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und
Organisation (IAO), Stuttgart*

Dr. Josephine Hofmann ist Mitglied des Führungskreises des Fraunhofer-Instituts IAO, bei welchem sie als Leiterin für die Bereiche Collaborative Business und Business Performance Management zuständig ist. Ihre Themenschwerpunkte sind virtuelle Unternehmen/Arbeitsorganisation, Business Communities und New Media Konzepte. Zudem unterrichtet sie als Dozentin an folgenden Hochschulen: Universität Konstanz, Württembergische Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Stuttgart und Hochschule der Medien Stuttgart. Nebenberuflich arbeitet sie als Mitarbeiterin bei der EU-Kommission, ist Autorin von Fachpublikationen und Referentin auf Fachveranstaltungen.

1.4 Internationalisierung von Dienstleistungen bei KMU und im Handwerk

Jürgen Schäfer

Der strukturelle Wandel in Gesellschaft und Ökonomie wird von einer zunehmenden Bedeutung des Dienstleistungssektors, auch Tertiärer Sektor genannt, begleitet. Bei dieser Entwicklung verliert der produzierende Bereich jedoch nicht an Bedeutung, vielmehr kommt es zu einer Vermischung von Güterproduktion und Dienstleistung. Der Markt für Dienstleistungen rund um das Produkt (z.B. Konzeption, Beratung, Bewerbung, Service, Wartung, Reparatur etc.) wächst.

Dienstleistungen kennen keine Staatsgrenzen. Zunehmend werden Dienstleistungen internationalisiert. Auslandsaktivitäten im Handwerk sowie bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind eher marginal. Schätzungen gehen davon aus, dass rund fünf Prozent der handwerklichen Betriebe und der KMU grenzüberschreitend tätig sind.

Zielsetzung für Handwerksorganisationen und KMU-Verbände ist es deshalb, die Wettbewerbschancen des Handwerks und der KMU auch durch eine Internationalisierung von Dienstleistungen weiter zu verbessern. Dadurch sollen neue Arbeitsplätze geschaffen und die bestehenden Arbeitsplätze gesichert werden. Die Exportquote dieser Unternehmen soll langfristig gesteigert werden.

Begriffliche Abgrenzungen

- **DIENSTLEISTUNGEN:**
Dienstleistungen sind Güter und Produkte inklusive des Bereiches Services, die für den Kunden einen besonderen Nutzen bedeuten.
- **PRIMÄRE DIENSTLEISTUNGEN:**
Primäre Dienstleistungen ergeben sich durch eine unmittelbare Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden. Beispiele sind die so genannten Dienstleistungshandwerke wie Bäcker und Metzger, die Dienstleistungen der Freiberufler oder die Montage/Inbetriebnahme einer Heizungsanlage.

- **SEKUNDÄRE DIENSTLEISTUNGEN:**
Sekundäre Dienstleistungen sind vor- beziehungsweise nachgelagerte Leistungen, die die primären Dienstleistungen unterstützen. Beispiele dafür sind die Wartung einer Bäckereimaschine durch den Hersteller, die Installation und Inbetriebnahme eines Computernetzes für den Steuerberater oder die Bereitstellung und Wartung des Fuhrparks.
- **DIENSTLEISTUNGSKOMPETENZ:**
Unter Dienstleistungskompetenz eines KMU wird die Fähigkeit verstanden, das vorhandene Wissen, die Erfahrung und die Kundenorientierung so anzubieten, dass der größtmögliche Nutzen für die Kunden erzielt wird.
- **INTERNATIONALISIERUNG:**
Unter Internationalisierung von Dienstleistungen werden neben dem Export und dem Import alle Prozesse verstanden, bei denen Dienstleistungen nationale Grenzen überschreiten.

Branchenschwerpunkte

Besonders dienstleistungsorientierte Handwerke sind neben den Nahrungsmittelhandwerken die Berufe Sanitär und Heizung, Schreiner, Elektrohandwerk, metallverarbeitendes Handwerk und der gesamte Maschinenbau. Aber auch die sonstigen Bau- und Ausbauberufe bieten überdurchschnittlich viele Dienstleistungen an.

Erfolgskriterien für die Internationalisierung von Dienstleistungen

Ein auf dem nationalen Markt erfolgreiches KMU besitzt die beste Ausgangsposition für die Internationalisierung der Dienstleistung. Die bekannten Erfolgsfaktoren auf dem heimischen Markt werden bei grenzüberschreitenden Aktivitäten durch weitere Erfolgsfaktoren ergänzt:

- Ein Erfolgsfaktor ist sicherlich die Betriebsgröße. Erfolgreiche Betriebe beschäftigen in der Regel mehr Mitarbeiter. Das Unternehmen ist durch eine veränderte Organisationsstruktur

tur geprägt. Aufgabenbereiche werden stärker aufgeteilt und delegiert. Das heißt aber nicht, dass kleinere Unternehmen automatisch vom Auslandsgeschäft ausgeschlossen bleiben. So dominieren beispielsweise bei den medizintechnischen Handwerksunternehmen Betriebe mit einer Beschäftigtenanzahl zwischen ein bis zehn Beschäftigten. Hierbei erzielen diese Unternehmen teilweise eine Exportquote von über 60 Prozent. Generell wirkt sich die Betriebsgröße aber förderlich auf das erfolgreiche Auslandsgeschäft aus.

- Internationalisierung von Dienstleistungen erfolgt häufig auf „Kundenwunsch“. Dabei folgen Dienstleistungen der KMU den Auslandsaktivitäten der mittleren und größeren Unternehmen. Das heißt, die Niederlassungsansiedlung eines größeren Unternehmens im Ausland führt im „Windschatten“ viele KMU ebenfalls ins Ausland.
- Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die Spezialisierung und das angebotene Qualitätsniveau. Handwerkliche Dienstleistungen und Angebote konkurrieren häufig nicht über den Faktor Preis, sondern über die Faktoren Qualität, Design oder Termintreue. Dies zeigt sich bei vielen Bau- und Ausbaubetrieben in Baden-Württemberg, die kaufkräftige Kunden im grenznahen Ausland, insbesondere in der Schweiz, bedienen. Die Einrichtung von Wohnstuben aus Massivholz, die Ergänzung der herkömmlichen Heizung durch Kachelofen oder die Umgestaltung des Bades zu einer Wohlfühl- und Wellnessoase sind einige Beispiele hierfür.
- Erfolg auf den Auslandsmärkten beruht auf einer mittel- bis langfristig angelegten Strategie: Erfolg bedarf eines „langen Atems“. Die „Kriegskasse“ sollte gut gefüllt sein. Die Flucht ins Ausland auf Basis einer schwachen finanziellen Ausstattung im heimischen Markt führt nicht zum Erfolg.
- Die Kenntnis über interkulturelle Unterschiede sowie Mentalitäten im Ausland ist eine weitere Voraussetzung für erfolgreiches Wirtschaften. Die Do's und Dont's sind zu berücksichtigen, um „Fettnäpfchen“ in interkulturellen Beziehungen zu vermeiden. Das setzt eine gezielte Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus.

- Eine besondere Unternehmenskultur gepaart mit einer klaren Strategie führen letztlich zu einem erfolgreichen Wirken auch im Ausland. Folgende Fragen sind zu beantworten: Gibt es klar definierte Zielsetzungen, Terminpläne und Zuständigkeiten? Lassen sich die „Auslandsstrategien“ und die herkömmlichen Ansätze auf dem heimischen Markt verbinden? Sind Kapazitäten und Finanzierungsmittel in ausreichendem Umfang verfügbar, um das Auslandsgeschäft erfolgreich umzusetzen?

Hemmnisse einer erfolgreichen Internationalisierung

Mögliche Hemmnisse erfolgreicher Internationalisierung beruhen häufig auf unzureichenden Marktkennntnissen: Die Inlandsstrategie wird eins zu eins auf die ausländischen Märkte übertragen. Es werden keine veränderten Kundenbedürfnisse erkannt, das Design der Produkte und Dienstleistung ist nicht länderspezifisch angepasst und der Zugang zur Kundennachfrage ist undeutlich.

Die Marktrecherche muss nicht zwingend von den KMUs alleine durchgeführt werden. Die Bildung von Unternehmensnetzwerken und Kooperationen bietet sich insbesondere für kleine Unternehmen an. Dadurch werden Know-how und Erfahrung eines im ausländischen Markt erfolgreich tätigen Unternehmens genutzt, der quasi als Türöffner fungiert.

Alle Formen der Kooperation sind denkbar. Sowohl die Zusammenarbeit auf der horizontalen wie auf der vertikalen Achse ist vorstellbar. Direkte Konkurrenten sollten aber keine Kooperationspartner werden möchten. Eine Ergänzung des Produktionsprogramms beziehungsweise der Produktions- und Lieferkette ist schlüssiger.

Kooperationen – Der Schlüssel zu Auslandsmärkten

Erfolgreiche Kooperationen zeichnen sich unter anderem durch folgende Merkmale aus:

- Die Kooperation bietet einen deutlich erkennbaren Nutzen für alle Beteiligten.

- Der mit der Kooperation verbundene Aufwand steht in angemessenen Verhältnis zu dem zu erwartenden Ertrag.
- Die Kooperation erfordert ein gemeinsames Leitbild und Verständnis der Beteiligten.
- Organisatorische und rechtliche Rahmenbedingungen müssen geklärt sein.
- Erfolgreiche Kooperationen setzen eine längere Phase des gegenseitigen Kennenlernens voraus, in der auch das notwendige Vertrauen entstehen kann.
- Ein gewisser Leidensdruck auf Seiten aller Beteiligten führt schneller zum Erfolg.

Kooperationen bieten nicht nur vielversprechende Vorteile, sondern bringen auch gewisse Risiken mit sich (Abbildung 1).

Abbildung 1: Vor- und Nachteile von Kooperationen

Vorteile	Nachteile
• Synergieeffekte für alle Beteiligten • Überwinden von Kapazitätsengpässen • Kosteneinsparung durch das Zusammenlegen und die Auslastung von Ressourcen • Kosteneinsparung durch gemeinsame Organisation oder Angebotserstellung • Reduzierung von Marktrisiken • Integrierte Systemlösungen statt Einzellösungen • Erschließung neuer Märkte • Angebot komplexer Produkte und Dienstleistungen • Vergrößerung des räumlichen Absatzmarktes	• Oft werden Synergieeffekte überschätzt • Mit der Zusammenarbeit werden auch Know-how und besondere Produktions- oder Verfahrensdetails transparent • Die Gefahr der Nachahmung und Plagiate wächst • Die Handlungsfreiheit eines einzelnen Betriebes wird eher eingeschränkt • Eine erfolgreiche Kooperation wächst nur langsam und bedarf eines langen Atems • Häufig steht die Mentalität des Unternehmers einer erfolgreichen Kooperation im Weg, da Unternehmen per se nicht zur Kooperation neigen

Quelle: Handwerk International

Trends zur Internationalisierung erkennen

Voraussetzung für erfolgreiche Internationalisierung ist die ständige Beobachtung der Märkte und deren Entwicklungen. Die Markterschließung sollte eher strategisch ausgerichtet und proaktiv sein. Die Beobachtung von öffentlichen Ausschreibungen im Inland und im Ausland gibt wichtige Erkenntnisse. Die Wahrnehmung der demographischen Entwicklung und den daraus abzuleitenden Veränderungen der Nachfragestruktur ist Grundvoraussetzung für zukünftige Erfolge. Mögliche Hemmnisse der Markterschließung sind zu erkennen und zu umgehen.

Eine ausgewogene und langfristig gesicherte Finanzierung ist Grundvoraussetzung auch für eine erfolgreiche Internationalisierung von Dienstleistungen. Die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen sowie zur Anpassung der Qualitätsansprüche ausländischer Abnehmer ist Voraussetzung. Der Zusammenschluss in Form von Kooperationen oder von Branchenclustern ist ein Trend, der auch von Aussenstehenden gut zu beobachten ist.

Formen der Internationalisierung

Wie bei jeder typischen Markterschließung bieten sich die für erfolgreiche Dienstleistungen bekannten Instrumente der Markterschließung an.

Häufig werden Unternehmerreisen, Messebesuche, Gemeinschaftsstände auf internationalen Fachmessen oder Kooperationsbörsen dazu verwendet. Hier setzt auch das Angebot von Handwerk International/Euro Info Center Stuttgart bei der Handwerkskammer Region Stuttgart an.

Unternehmerreisen und Kooperationsbörsen in wichtige Nachbarländer, in Wachstumsmärkte sowie in künftige interessante Absatzgebiete stehen auf dem Jahresprogramm. Teilnehmen können alle Handwerksbetriebe sowie KMUs aus Baden-Württemberg. Das komplette Jahresprogramm für 2006 und 2007 steht online unter www.handwerk-international.de zum Abruf bereit.

Viel Erfolg für Ihre Internationalisierung von Dienstleistungen.

**Jürgen Schäfer***Geschäftsführer**Handwerk International**Handwerkskammer Region Stuttgart*

1988 wurde Jürgen Schäfer zum Geschäftsführer der Außenwirtschaftsabteilung der Handwerkskammer Stuttgart gewählt. Zwei Jahre später errichtete er das Euro Info Centre Stuttgart (EIC). Das EIC gehört einem europaweiten Netzwerk von Euro Info Centres an, das von der Europäischen Kommission ins Leben gerufen wurde. Während seiner beruflichen Tätigkeit wurde er zu mehreren Kooperationsprojekten der Europäischen Kommission berufen und leitete unter anderem Unternehmens-Matchmaking-Projekte auf einem internationalen Niveau. Heute ist er Geschäftsführer von „Handwerk International“, wo er für die Außenwirtschaftsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen aus dem Handwerk in Baden-Württemberg zuständig ist.

2 Know-how



2.1 Chancen und Risiken der EU-Dienstleistungsrichtlinie

Prof. Dr. Hagen Krämer

Die Liberalisierung von Dienstleistungen in der EU

Um den Handel mit Dienstleistungen im EU-Binnenmarkt zu befördern, hat die EU-Kommission eine politisch intensiv diskutierte Richtlinie auf den Weg gebracht, die weitgehende Liberalisierungen für den innergemeinschaftlichen Dienstleistungshandel mit sich bringen wird. Diese Richtlinie ist Teil eines Wirtschaftsreformprozesses mit dem Ziel, die EU bis zum Jahre 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Die Vollendung eines tatsächlichen Binnenmarktes für Dienstleistungen ist für die Realisierung dieses Zieles unerlässlich. Die Richtlinie wird auch nach Ausklammerung des ursprünglich vorgesehenen und stark umstrittenen „Herkunftslandsprinzip“ zahlreiche real existierende Hindernisse beseitigen, die der ungestörten Entwicklung von Dienstleistungen im Binnenmarkt noch entgegenstehen. Dies wird das Potenzial des Dienstleistungssektors für Wachstum und Beschäftigung weiter fördern. Doch nicht alle Branchen und Unternehmen werden von den Neuregelungen profitieren, einige werden sich verschärfende Wettbewerb vor besondere Herausforderungen stellen. Dieser Beitrag geht darauf ein, für welche Bereiche der deutschen Wirtschaft die EU-Dienstleistungsrichtlinie mehr Chancen und für welche Bereiche sie mehr Risiken darstellt. Dabei werden Ergebnisse eines am 13. Oktober 2006 unter der Federführung Dienstleistungen des Baden-Württembergischen IHK-Tages mit dem Autor abgehaltenen Workshops zur ökonomischen Beurteilung der EU-Dienstleistungsrichtlinie und zur Einrichtung Einheitlicher Ansprechstellen in den Mitgliedsstaaten berücksichtigt.

Wirkungsebenen der Richtlinie

Die Dienstleistungsrichtlinie betrifft nicht etwa nur originäre Dienstleistungsunternehmen, sondern auch Industrieunternehmen, soweit

sie Dienstleistungen erbringen. Die Zielsetzung der Richtlinie lässt sich auf drei wesentliche Gegenstandsbereiche fokussieren:

- Reduzierung der unterschiedlichen Regulierungsvorschriften bei Dienstleistungen innerhalb der Europäischen Union. Auf diese Weise sollen die Markteintrittskosten der Unternehmen reduziert werden.
- Beseitigung diskriminierender Regeln für grenzüberschreitende Dienstleistungserbringer. Dies zielt vorwiegend auf Dienstleistungen ab, die auf dem Gebiet eines Mitgliedslandes erbracht und dann in ein anderes EU-Mitgliedsland exportiert werden, oder die durch eine nur vorübergehende Anwesenheit von Personen in einem anderen Mitgliedsland erbracht werden.
- Gewährleistung der Niederlassungsfreiheit. Damit soll die Verbreitung von Dienstleistungsaktivitäten innerhalb der Union befördert werden, bei denen die Errichtung einer dauerhaften physischen Präsenz am Ort des Dienstleistungsempfängers sinnvoll beziehungsweise notwendig ist. Unter anderem zu diesem Zweck werden in Zukunft „Einheitliche Ansprechstellen“ in jedem EU-Land existieren, die den Prozess der Abwicklung von administrativen Regelungen und Verfahren (Zulassungen, Registrierungen etc.) im Zuge der Gründung einer Niederlassung durch ausländische Dienstleistungsunternehmen unterstützen und koordinieren sollen.

Herkunftslandprinzip und Niederlassungsfreiheit

Auf das umstrittene „Herkunftslandsprinzip“, das im ursprünglichen Entwurf der EU-Kommission enthalten war, wurde im Laufe des Gesetzgebungsprozesses verzichtet. Eine Reihe von Bestimmungen soll dennoch gewährleisten, dass in der EU ein „Freier Dienstleistungsverkehr“ ermöglicht wird. Das ursprünglich vorgesehene Herkunftslandsprinzip und die an seine Stelle getretenen Regelungen betreffen vorwiegend solche Dienstleistungen, bei denen es zu vorübergehenden grenzüberschreitenden Tätigkeiten ohne den Aufbau einer Niederlassung kommt.

Diese Art von grenzüberschreitender Dienstleistungserbringung spielt eine wichtige Rolle in den Untersuchungen der Welthandelsorganisation (WTO)

zufolge in der Praxis jedoch eine vergleichsweise geringe Rolle. Das hat damit zu tun, dass bei den meisten Dienstleistungen der persönliche Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager unerlässlich ist (das so genannte „Uno-actu-Prinzip“). Auch die bei Dienstleistungen besonders wichtige Schaffung von Vertrauen und die Verlässlichkeit machen eine dauerhafte Präsenz in Form einer Niederlassung in den meisten Fällen notwendig (vgl. Kalmbach et al. 2005).

Daher ist es umso bedeutsamer, dass die Richtlinie deutliche Erleichterungen vor allem für diejenigen Unternehmen bringen wird, die sich in einem anderen Mitgliedsstaat niederlassen wollen. Die Richtlinie zielt darauf ab, dass das Grundprinzip der Niederlassungsfreiheit von EU-Dienstleistungsunternehmen gewährleistet wird. Unzulässig sind beispielsweise Anforderungen wie eine Staatsangehörigkeits- oder Wohnsitzerfordernis, mengenmäßige oder territoriale Beschränkungen oder die Verpflichtung zu einer bestimmten Rechtsform. Da Auslandsaktivitäten im Dienstleistungssektor sehr häufig mittels einer Niederlassung im Bestimmungsland erbracht werden, werden die Liberalisierungen bei der Errichtung von Auslandsniederlassungen einen besonders spürbaren Effekt auslösen.

IHK-Workshop zur Dienstleistungsrichtlinie

Auch durch die innerhalb von drei Jahren nach Inkrafttreten der Richtlinie vorgeschriebene Einrichtung von „Einheitlichen Ansprechstellen“ in jedem EU-Mitgliedsland (vgl. FÖV Speyer 2005) bieten sich für die Unternehmen im Bereich der Niederlassungsfreiheit große Chancen auf Bürokratieabbau und Erleichterungen beim Weg durch den Behördendschub.

Der vom Baden-Württembergischen IHK-Tag im Herbst 2006 veranstaltete Workshop verdeutlichte, dass die Nutzung wirtschaftsnaher und gut vernetzter Institutionen, wie sie die Industrie- und Handelskammern darstellen, eine entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Richtlinie in diesem Bereich ist. Bekanntlich verfügen diese mit ihren Beratungs- und Informationsangeboten für Existenzgründer und Dienstleistungserbringer schon heute über eine sehr hohe Intensität an Fallzahlen und Kontakten. Durch die starke Einbeziehung der wirtschaftlichen Selbstverwaltung wird auch dem Risiko der Rechtfertigung bestehender Prozesse bei

Anmeldungs- und Genehmigungsverfahren auf Seiten der Gebietskörperschaften entgegengewirkt. Einheitliche Ansprechstellen im Sinne der EU-Dienstleistungsrichtlinie sind als „Beschleuniger“ und Unterstützer für die Unternehmen gedacht, was in Umsetzung und Wirtschaftsnähe auch klar zum Ausdruck kommen sollte.

Auswirkungen auf Dienstleistungsbranchen

Die Auswirkungen der EU-Dienstleistungsrichtlinie auf die verschiedenen Branchen in der deutschen Wirtschaft wurden in einer gemeinsamen wissenschaftlichen Untersuchung des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung (München) und des Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) unter Beteiligung des Autors dieses Beitrages systematisch untersucht (vgl. Nerb et al. 2005).

Festgestellt wurde dabei unter anderem, dass die Dienstleistungsrichtlinie spürbare Struktureffekte für die deutsche Wirtschaft haben wird. Demnach spricht vieles dafür, dass sich der Beschäftigungseffekt nach Branchen recht unterschiedlich gestalten wird. In Deutschland dürfte nicht zuletzt das Verarbeitende Gewerbe von dem breiteren und häufig preisgünstigeren Angebot von Dienstleistungen, aber auch der leichteren Erbringung von produktbegleitenden Dienstleistungen (z.B. Montage, Wartung, Schulung, Finanzierung; vgl. Statistisches Bundesamt 2004) im europäischen Ausland profitieren.

Dienstleistungsbranchen mit regionalem und überregionalem Bezug

Aber auch der deutsche Dienstleistungssektor als solcher wird von der stärkeren Wachstumsdynamik in Europa positive Impulse erfahren. Wie sich aus den Branchenanalysen ergab, die im Rahmen der Studie vorgenommen wurden, trifft dies vor allem für Unternehmen in humankapitalintensiven Branchen mit regional und überregional handelbaren Leistungen wie zum Beispiel Forschung und Entwicklung, Beratung, sowie für Dienstleister auf dem Gebiet technisch-physikalischer und chemischer Analysen, aber auch für den Bereich Architektur und Werbung zu.

Hier eröffnet der in der Regel hohe deutsche Qualitätsstandard Chancen zu einer Marktausweitung, wenn die Firmen insbesondere ihr internationales Auftreten und ihre Serviceorientierung verbessern. Auf der anderen Seite sind in Dienstleistungsbranchen, die durch interregionale Handelbarkeit ihrer Leistungen und einen relativ geringen Anteil an hochausgebildeten Spezialkräften gekennzeichnet sind (z.B. Baugewerbe, Gebäudereinigung, Kfz-Handel und Personenvermittlung), die Risiken durch verstärkten preisgünstigen Dienstleistungsimport relativ groß.

Dienstleistungsbranchen mit lokalem Bezug

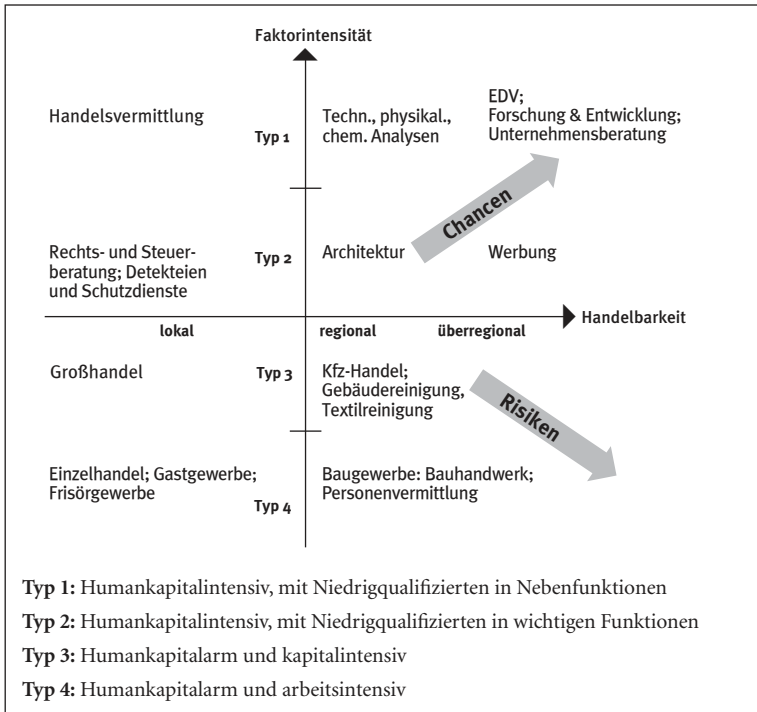
In Dienstleistungssparten mit lokalem Bezug – diese umfassen rund die Hälfte aller Beschäftigten – dürfte der Einfluss der EU-Dienstleistungsrichtlinie eher gering ausfallen, soweit es sich um humankapitalintensive Leistungen handelt, wie etwa Rechts- und Steuerberatung. In den weniger humankapitalintensiven Branchen mit weitgehend lokalem Bezug wie Bauhandwerk, Einzelhandel, Gastgewerbe ist hingegen mit verstärktem Eindringen europäischer Dienstleistungsanbieter zu rechnen, die sich in Deutschland niederlassen werden.

Diese branchenmäßig unterschiedlichen Auswirkungen der EU-Dienstleistungsrichtlinie hängen stark davon ab, wie wissensbasiert und damit humankapitalintensiv die einzelnen Branchen sind. Hieran wird deutlich, dass sich die beruflichen Chancen für weniger qualifizierte deutsche Arbeitnehmer infolge der verstärkten EU-Konkurrenz, vor allem aus Osteuropa, verschlechtern werden. Dies schließt nicht aus, dass sich aus dem verstärkten Wettbewerb mit westeuropäischen Ländern auch neue Spezialisierungsmuster im humankapitalintensiven Bereich entwickeln.

Die Chancen und Risiken, die sich aus einer Liberalisierung des Dienstleistungshandels im europäischen Rahmen ergeben, folgen damit ähnlichen Mustern wie bei der Liberalisierung und Globalisierung des Warenhandels.

Abbildung 1 verdeutlicht unter Verwendung einiger Branchenbeispiele die Auswirkungen auf einzelne Sektoren.

Abbildung 1: Chancen und Risiken von Dienstleistungsbranchen nach Faktorintensität



Quelle: Nerb et al. (2005, Seite 119)

Humankapitalintensive und humankapitalarme Dienstleistungsbranchen

Generell sind es also die wissensintensiven, anspruchsvollen Dienstleistungen wie EDV und FuE, in denen die stärksten positiven Auswirkungen der Dienstleistungsrichtlinie erwartet werden können. Dies gilt allerdings dann nicht, wenn es sich um solche Dienstleistungen handelt, die nach ihrer Natur schwer über größere Entfernungen handelbar sind; ein Beispiel sind typische Dienstleistungen der Steuer- und Rechtsberatung.

Die Analyse der räumlichen Verteilung in Deutschland zeigte auch, dass einige etwas einfachere, weniger humankapitalintensive Dienstleistungen wie im Einzelhandelsbereich de facto kaum berührt sein dürften. Einige andere Branchen sind insbesondere im grenznahen Bereich betroffen, wobei es außer Risiken der ausländischen Konkurrenz immer auch neue Chancen der Spezialisierung und des Marktzutritts im Ausland gibt.

Arbeitsintensive und lohnkostenabhängige Dienstleistungsbranchen

Aus den Analysen lässt sich die generelle Erwartung ableiten, dass es in allen Bereichen, in denen die Lohnkosten für den Preis eine große Rolle spielen und in denen der Preis für den Konsumenten wichtig ist, zu einer Spezialisierung kommen wird. Es wird Unternehmen geben, die dieser Konkurrenz nicht gewachsen sind und verschwinden werden. Andere Unternehmen werden in die Auslandsmärkte hineinwachsen. Wichtig ist zu betonen, dass es sich hierbei um allgemeine Tendenzen handelt, dass also die erwarteten Konsequenzen nicht notwendigerweise für alle Unternehmen einer Branche zutreffen müssen. Zum einen sind die Unternehmen, die zu einer Dienstleistungsbranche gehören, oftmals recht heterogen. Zum anderen können auch eng verwandte Unternehmen ganz unterschiedliche Strategien verfolgen. Daher dürfte es auch bei den arbeitsintensiven und lohnkostenabhängigen Branchen nicht nur solche Unternehmen geben, die von vornherein zu den Verlierern dieser Entwicklung gehören. Entscheidend wird sein, ob und wie die Unternehmen sich durch innovative Produkte und Leistungen dem Preiswettbewerb entziehen können.

Die Richtung der beschriebenen strukturellen Veränderungen wurde auch durch die im Rahmen dieser Studie vorgenommene Spezialumfrage bei rund 800 Dienstleistungsunternehmen in Deutschland bestätigt. Hierbei zeigte sich auch, dass der Durchschnitt aller befragten Unternehmen deutlich mehr Risiken infolge der EU-Dienstleistungsrichtlinie wahrnimmt als Chancen. Stellt man nur auf jene Dienstleistungsunternehmen ab, die bereits im Ausland tätig sind, dreht sich das Bild um: Hier überwiegen die Chancen gegenüber den Risiken. Hieran wird deutlich, dass ein Großteil der heute vorherrschenden Skepsis von mangelnder internationaler Erfahrung herrührt.

Folgen für die Gesamtwirtschaft und die Unternehmen

Über die wohlfahrtsschaffenden Wirkungen des Zollabbaus für den internationalen Warenverkehr besteht in den Wirtschaftswissenschaften wie auch in weiten Teilen der Politik ein allgemeiner Konsens. Der Abbau von handelshemmenden Barrieren beim Dienstleistungshandel hat prinzipiell den gleichen Effekt. Durch Spezialisierung und Arbeitsteilung gemäß der komparativen Vorteile und anschließendem Tausch lassen sich Handelsgewinne realisieren, die die Wohlfahrt bei den Handelspartnern steigern. Wie auch beim Warenhandel profitieren zuallererst die Konsumenten von dem erhöhten Handelsvolumen; auf Seiten der Dienstleistungserbringer sind hingegen stärkere Differenzierungen der Wirkungen zu erwarten. Gewinner und Verlierer gehören fast notwendig zum Prozess der Spezialisierung. Insgesamt überwiegen für die Volkswirtschaft aber die Vorteile die Nachteile, die aus der Marktliberalisierung bei Dienstleistungen in der EU erwachsen.

Zur Beantwortung der Frage, in welchen Fällen für die deutschen Unternehmen mehr Chancen als Risiken entstehen, ist die jeweilige Analyse des Ausmaßes ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit entscheidend. Die genaue Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit einer Branche und der in ihr vorhandenen Unternehmen kann letztendlich aber nur vor dem Hintergrund der Betrachtung ihres jeweiligen konkreten internationalen Wettbewerbsumfeldes vorgenommen werden. Grundsätzlich muss jedoch zwischen qualitativer und preislicher Wettbewerbsfähigkeit unterschieden werden. Letztere wird maßgeblich von der Entwicklung der Inputkosten und der Produktivität bestimmt.

Die zentrale wissenschaftliche Untersuchung über die Folgen der Richtlinie für die deutsche Wirtschaft hat allerdings ergeben, dass in vielen Dienstleistungsbranchen weniger Kostensenkungen als vielmehr Qualitätsverbesserungen die Wettbewerbsposition entscheidend verbessern könnten (vgl. Nerb et al. 2006). Entscheidende Parameter im internationalen Wettbewerb in diesem Bereich sind Faktoren wie Qualität, Flexibilität, Verlässlichkeit, Termintreue usw. (vgl. Krämer 2000). Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auf die große Bedeutung, die gerade bei Dienstleistungen Reputation, Image und diese Werte vermittelnde Markennamen haben.

Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit von international tätigen Dienstleistungsunternehmen, die in verschiedenen Untersuchungen identifiziert wurden. Die hier genannten Faktoren machen in Verbindung mit dem weiter oben gesagten klar, dass für Dienstleistungsunternehmen in Deutschland die Qualifikation ihrer Beschäftigten von ganz entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Positionierung im internationalen Wettbewerb ist.

Abbildung 2: Erfolgsfaktoren für international tätige Dienstleister

• Qualifiziertes Personal • Reputation, Image, Markenname • Qualität, Qualitätskonstanz und -garantie • Termintreue • Fähigkeit, neue Geschäftsfelder zu erschließen • Erfahrung und Präsenz auf Auslandsmärkten • Informationen über Auslandsmärkte • Kostenniveau, Preis der Leistung • Auslandserfahrung der Mitarbeiter • Betriebliche Aus- und Weiterbildung, Training • Dienstleistungsspezifische internationale Managementfähigkeiten • Serviceorientierung der Fachkräfte	• Breite an Serviceleistung, Skalenerträge • Spezialisierung und Angebotstiefe • Alter und Erfahrung des Unternehmens • Erfolg auf dem angestammten Markt • Art der Dienstleistung • Eigenkapitalausstattung, Finanzierungs-Know-how • Innovationspotenzial • Service Engineering • Art der Kundenbeziehungen • Kooperationsfähigkeit, Netzwerkbildung • Unternehmensstrategie • Existenz spezifischer Internationalisierungsvorteile • Kreative Problemlösungsfähigkeiten
---	--

Quelle: Krämer (2000), S. 219 sowie die dort angegebenen Untersuchungen

Um die zu erwartenden Herausforderungen zu bewältigen, wäre es hilfreich, wenn die notwendigen Anpassungsleistungen der Dienstleistungsproduzenten in Deutschland durch geeignete Maßnahmen von Politik und Wirtschaftsorganisationen unterstützt würden. Den Unternehmen sollten dabei schon im Vorfeld der Richtlinienumsetzung auf verschiedenen Ebenen Unterstützungsleistungen geboten werden. So versuchen beispielsweise die Industrie- und Handelskam-

mern neben ihrem umfänglichen Beratungsangebot den deutschen Unternehmen über Dienstleistungsexportveranstaltungen und ihre Vernetzung mit den deutschen Auslandshandelskammern den Weg ins EU-Ausland zu ebnen. Je besser die Betriebe auf die weitere Liberalisierung der Dienstleistungsmärkte vorbereitet sind, desto erfolgreicher können sie die sich bietenden Chancen auch nutzen.

Abschließend soll noch einmal hervorgehoben werden, dass bei der öffentlichen Diskussion über die Auswirkungen der EU-Dienstleistungsrichtlinie auf die Unternehmen in Deutschland zu einseitig die angeblich systematischen Kostennachteile gegenüber der europäischen Konkurrenz betont worden sind. Dagegen wurden die Chancen, die sich für deutsche Dienstleistungsanbieter – insbesondere aus humankapitalintensiven Branchen – im europäischen Binnenmarkt nach Implementierung der EU-Dienstleistungsrichtlinie ergeben, in der Regel vernachlässigt. Für Unternehmen, die die Zeichen der Zeit erkennen, eröffnen sich jedoch durch die Richtlinie neue Chancen, die sie nicht ungenutzt vorüber gehen lassen sollten.



Prof. Dr. Hagen Krämer

Professor für Economics

an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft

Dr. Hagen Krämer, geboren 1963, ist Professor für Economics an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Karlsruhe – Wirtschaft und Technik. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bremen und der New School University, New York, arbeitete er fünf Jahre als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an einem Institut für Konjunktur- und Strukturforschung. Anschließend folgte eine sechsjährige Tätigkeit bei DaimlerChrysler, zuletzt als Abteilungsleiter bei der DaimlerChrysler Services (debis) AG, Berlin. Schwerpunkte seiner wissenschaftlichen Arbeit sind die Dienstleistungsforschung sowie der Zusammenhang von Technischem Wandel, Wachstum und Einkommensverteilung.

2.2 Wissensbilanz – Voraussetzung für den Dienstleistungsexport

Gernod Kraft

„Deutschland ist ein Exportland“ – mit dieser Aussage, die fast täglich in den Medien getroffen wird, verbinden viele Menschen den Gedanken an Autos, Maschinen oder Werkzeuge. Aber wie steht es in diesem Zusammenhang mit Dienstleistungen? Ist nicht gerade die Globalisierung dafür verantwortlich, dass LKWs von Fahrern aus osteuropäischen Billiglohnländern gesteuert werden, Software in Indien entwickelt wird, oder gar ganze Firmenabteilungen wie Buchhaltung und Lohnabrechnung ins Ausland verlagert werden?

Globalisierungsgegner stellen gerne nur diese Seite der Medaille in den Vordergrund. Gleichzeitig haben die Unternehmen des tertiären Sektors aber riesige Chancen neue Märkte und neue Kunden für hochwertige, zukunftsfähige Dienstleistungen zu erobern.

Wissen als Wettbewerbsvorteil

Es ist in erster Linie die Ressource Wissen, die den Unternehmenserfolg und den Standort Deutschland sichert – so lautet das Erfolgsrezept in unserer globalisierten Wirtschaft. Wissen ist die Voraussetzung für Innovation. Innovationen wiederum schaffen Wachstum. Viele erfolgreiche Firmen beherzigen dies. Für IT-Unternehmen und Consultants, Architekten und Planer bis hin zu handwerklich ausgerichteten Kleinbetrieben ist dies Grundlage für die internationale Wettbewerbsfähigkeit.

Insbesondere für den Mittelstand, dem Rückgrat der deutschen Wirtschaft, wird Wissen zu einem kapitalen Unternehmenswert. Diesen gilt es zu pflegen, zu erweitern und zu verwalten genau wie materielle Vermögenswerte – und zuallererst einmal zu bewerten. Doch wie kann man das Wissen eines Unternehmens oder einer Organisation greifbarer machen, wie die entscheidenden Wissenspotenziale beziehungsweise das -kapital identifizieren? Die Antwort lautet: mit der Wissensbilanz!

Bedeutung der Wissensbilanzierung

Eine Wissensbilanz – im internationalen Kontext spricht man auch von „Intellectual Capital Reporting“ – weist in strukturierter Form das Vermögen eines Unternehmens aus. Nicht das traditionell bilanzierte, greifbare, sondern das Vermögen in Form der Menschen und Mitarbeiter, der Strukturen sowie der Beziehungen. Dieses Vermögen ist zur Verbesserung der Leistungsprozesse und für den wirtschaftlichen Erfolg der Betriebe, insbesondere der Dienstleister, sehr entscheidend. Eine sich beschleunigende Globalisierung bedeutet eine dramatische Veränderung von Wettbewerbsverhältnissen und Standortfaktoren. Gerade für ein Hochlohnland wie Deutschland wird eine wissensorientierte Unternehmensführung immer bedeutender.

Das Thema Wissensbilanzierung ist nicht nur bei uns im Kommen. In den vergangenen Jahren entwickelte sich in vielen europäischen Ländern, allen voran Schweden und Österreich, eine wahre Bewegung. Die hier vorgestellte Form der Wissensbilanzierung und das Modell mit seinen wesentlichen Begriffen basiert auf den Ergebnissen des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ des Arbeitskreises Wissensbilanz. Wer sich damit näher beschäftigen möchte, sei auf das Projekt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit verwiesen.¹

Die Bewertung des intellektuellen Kapitals kann demnach über drei Bestimmungsfaktoren, die Human-, Struktur- und Beziehungskapital genannt werden, erfolgen:

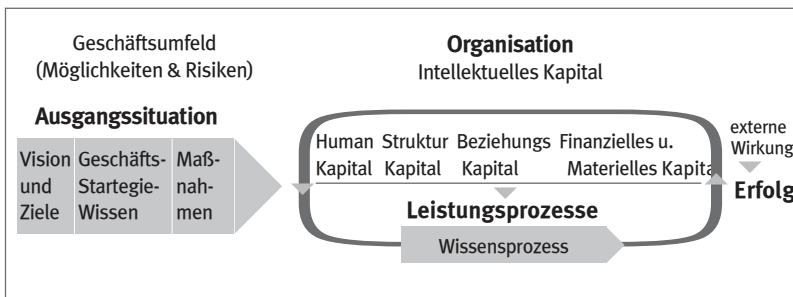
- **HUMANKAPITAL:**
Das Humankapital umfasst alle Faktoren, die die Mitarbeiter charakterisieren, also auf Qualifikation und Erfahrung aufbauende Fachkompetenz, Führungskompetenz, soziale Kompetenz und Motivation.
- **STRUKTURKAPITAL:**
Das Strukturkapital beschreibt alle Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein – all jene Strukturen im Unternehmen, die von den Mitarbeitern unabhängig sind. Dazu zählen beispielsweise die Unternehmenskultur, Kommunikationsstrukturen oder angewandte Managementinstrumente.

¹ Im Internet: www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_deutsch.pdf

- **BEZIEHUNGSKAPITAL:**
Das Beziehungskapital stellt schließlich die Beziehung zum Umfeld des Unternehmens dar: Zu Kunden und Lieferanten, Gesellschaftern, Investoren, Absatzmittlern, Entwicklungspartnern oder Behörden und nicht zuletzt der Öffentlichkeit.

Diese drei Kapitalarten nehmen im Unternehmensalltag entscheidenden Einfluss auf die Geschäftsprozesse und bestimmen deren Qualität und Erfolg.

Abbildung 1: Methodischer Rahmen der Wissensbilanzierung



Quelle: RKW Baden-Württemberg

Die Wissensbilanz misst und bewertet die Dimensionen des intellektuellen Kapitals und bildet sie in einer Wertschöpfungskette ab. Genauso wichtig dabei ist die Erfassung der Wissensprozesse, das heißt der Wechselwirkungen zwischen den Dimensionen des intellektuellen Kapitals. Dabei zeigt sich, welchen Stellenwert die einzelnen Faktoren für die Organisation haben, welche davon besonders risikofähig sind oder welche stabilisierend wirken. Die Offenlegung der Wirkungszusammenhänge ist die eigentliche „Bilanzierung“ – eine monetäre Bewertung steht gar nicht im Vordergrund.

Die Wissensprozesse und ihr Zusammenwirken mit den Geschäftsprozessen führen zum Geschäftserfolg der Organisation. Unter Berücksichtigung des Geschäftsumfeldes, der Geschäftsstrategie sowie der angestrebten Entwicklung des intellektuellen Kapitals (Wissensstrategie) können so Maßnahmen abgeleitet werden, die auf eine Verbesserung beziehungsweise Optimierung des intellektuellen

Kapitals zielen. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen für den Geschäftserfolg haben Auswirkungen auf Vision sowie Geschäftsstrategie, die gegebenenfalls angepasst werden muss. Damit ist ein direkter Einfluss auf die Internationalisierungsentscheidungen gegeben.

Erstellung der Wissensbilanz

Bei der ersten Erarbeitung einer Wissensbilanz bietet sich im Unternehmen die Workshop-Form an. Während des Erstellungsprozesses können Meilensteine erreicht werden, bei denen jeweils ein verwertbares Ergebnis vorliegt. Damit besteht die Möglichkeit, auch während des Projekts über Fortsetzung oder Abbruch zu entscheiden.

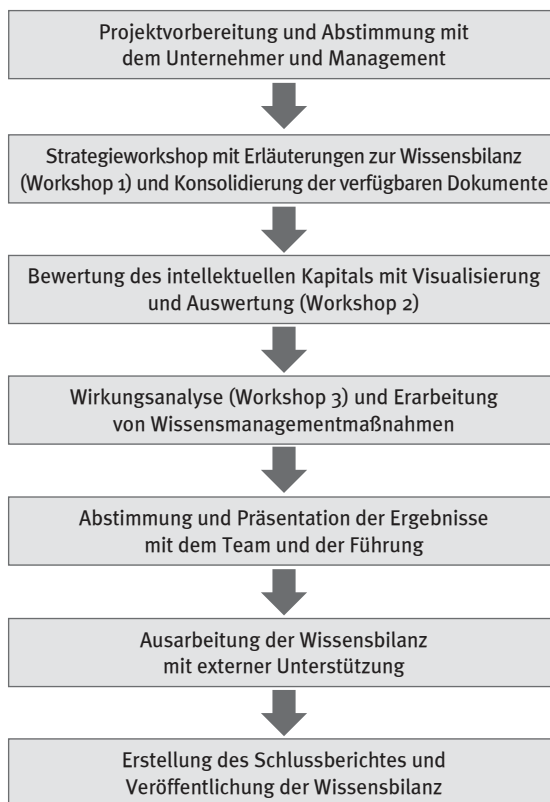
In den ersten Schritten (warum?, was?, wie gut?) wird zum einen die Ausgangssituation der Organisation, also die Möglichkeiten und Risiken des Geschäftsumfeldes sowie Vision und Geschäftsstrategie diskutiert und dokumentiert, um den Organisationskontext festzulegen. Zum anderen werden die für die Organisation entscheidenden Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals ermittelt und definiert. Diese gilt es in der Organisation nach den Kriterien Quantität, Qualität und Systematik zu bewerten. Damit liegt dem Management als erster Meilenstein ein Stärken-Schwächen-Profil des intellektuellen Kapitals vor. Um die durchgeführte Bewertung mit Fakten zu unterstützen und zu hinterlegen, werden anschließend Indikatoren festgelegt, definiert und erhoben, die eine Aussage über die definierten Einflussfaktoren ermöglichen (wieviel?).

Zusammen mit den Ergebnissen aus dem ersten Meilenstein ist damit die Grundlage für einen Wissensbilanzbericht geschaffen, der extern den wichtigsten Interessengruppen kommuniziert werden kann (wem?). Hierbei müssen die Ergebnisse zielgruppengerecht aufbereitet und ansprechend sowie verständlich dargestellt werden.

Mit dem abschließenden Meilenstein wird das Management in die Lage versetzt, das intellektuelle Kapital gezielt zu fördern und zu steuern (wie?). Dazu werden die Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Einflussfaktoren analysiert. Aus diesen lassen sich anschließend diejenigen Handlungsfelder im Bereich des Intellektuellen Kapitals ableiten, deren Verbesserung und Entwicklung für die Organisation am Erfolg versprechendsten ist.

Auch wenn der Begriff „Bilanzierung“ eine statische Betrachtung unterstellen mag – die Wissensbilanz sollte kein Schnappschuss eines einmaligen Treffens sein, das später von keinem mehr nachvollzogen werden kann. Allein für die erstmalige Erstellung einer Wissensbilanz in sieben Arbeitsschritten (Abbildung 2) ist ein Zeitraum von sechs bis zwölf Wochen empfehlenswert. Mit Leben erfüllt wird das Ganze durch eine regelmäßige Aktualisierung, die beispielsweise im Zwei-Jahres-Rhythmus mit vergleichbar geringem Aufwand zu bewerkstelligen ist.

Abbildung 2: Sieben Arbeitsschritte zur eigenen Wissensbilanz



Quelle: RKW Baden-Württemberg

Nutzen der Wissensbilanz für Unternehmen

Viele Unternehmen stehen dem formalisierten Begriff Wissensbilanz kritisch gegenüber. Vor allem diejenigen, die von einem Wissensvorsprung gegenüber dem Wettbewerb ausgehen. Dabei gibt es hier im Gegensatz zur „echten“ Bilanzierung keinerlei Publizitätszwang. Niemand wird gezwungen, Firmeninterna auszuplaudern. Vielmehr bestimmt jeder selbst, welche Informationen intern bleiben und was nach außen kommuniziert wird. Oft hat allein die Tatsache, dass eine Wissensbilanz erstellt wurde, eine entsprechende Außenwirkung.

Die fertiggestellte Wissensbilanz zeigt, was ein Unternehmen kann und wo seine Entwicklungspotenziale liegen. Sie zeigt die Stärken und legt Schwächen offen – bietet somit die Chance, intensiv an letzteren zu arbeiten. Das Wissen um die eigenen Stärken wiederum erlaubt es, eine vertrauensvolle Beziehung zu Kunden und Partnern zu entwickeln. Die Wissensbilanz ist auch ein deutliches Signal für vorhandene und künftige Mitarbeiter und Kooperationspartner – sie lädt dazu ein, selbstverantwortlich und eigenständig die Rolle im Team auszufüllen, Entwicklungsspielräume zu nutzen und das Unternehmen voranzubringen.

Grundsätzlich kann die Wissensbilanz zwei Funktionen erfüllen. Zum einen kann sie zur Kommunikation gegenüber externen Bezugsgruppen wie Kunden, Partnern und Geldgebern eingesetzt werden, um die Leistungsfähigkeit der Organisation mit besonderem Blick auf die immateriellen Werte darzustellen. Das Unternehmen kann damit zum Beispiel seine Möglichkeiten zur Akquisition von Eigen- und Fremdkapital entscheidend verbessern. Zudem kann die Wissensbilanz bei der Erschließung ausländischer Märkte dazu beitragen, die von deutschen Unternehmen erwartete hohe Dienstleistungsqualität zu untermauern.

Zum anderen kann die Wissensbilanz als Entscheidungsgrundlage für das Management zur gezielten Entwicklung des intellektuellen Kapitals fungieren. In dieser internen Funktion dient sie der Herstellung von Transparenz über die vorhandenen Ressourcen, den Stärken und Schwächen des erfolgskritischen intellektuellen Kapitals.

Das durch die Bilanzierung dokumentierte Wissen ist für moderne Dienstleistungsbetriebe die Basis für erfolgreiche Marktaktivitäten, insbesondere im Export. Die wettbewerbsentscheidenden

Kernkompetenzen des Unternehmens können durch die Wissensbilanz nicht nur intern festgestellt und systematisch ausgebaut werden, sondern auch gezielt abgesichert werden. Der latenten Gefahr, dass der Dienstleistungsexport nur der erste Schritt zu Verlagerung ist, kann somit begegnet werden. Nur durch die Kenntnis der unmittelbar an das Umfeld des Unternehmens gebundenen Faktoren und deren Wechselwirkungen können sinnvolle Standortentscheidungen getroffen werden. Outsourcing- und Zulieferentscheidungen können auf dieser Basis getroffen werden – ohne Angst vor einem bösen Erwachen zu haben.

Keine Angst vor der Umsetzung!

Trotz vieler Vorteile ist die Wissensbilanz in Deutschland noch nicht weit verbreitet. Grundsätzlich ist das Management-Instrument für jedes „wissenslastige“ Unternehmen sinnvoll anwendbar. In der Praxis konzentriert sich die Anwendung derzeit auf größere Dienstleistungsbetriebe mit über 100 Beschäftigten beziehungsweise auf Unternehmen, die bereits Erfahrung mit Management-Tools gemacht haben und für die Begriffe wie Leitbild, Strategie und Qualitätsmanagement zum Alltag gehören. Doch auch für kleinere Betriebe stellt ein Projekt „Wissensbilanz“ keine unüberwindbare Hürde dar.

Es muss nicht gleich das komplette Unternehmen „auf den Kopf gestellt werden“. Eher empfiehlt es sich, schrittweise vorzugehen: Fast immer gibt es Möglichkeiten der Abgrenzung, seien es Funktionen, Märkte oder einzelne Prozesse. Auch ist der Start mit einem Prototyp möglich, der zu einem späteren Zeitpunkt auf den Rest der Organisation übertragen werden kann. Eine konsequente Projektorganisation ist hilfreich. Vor allem aufgrund der Zusammenstellung des Projektteams, in welches sowohl alle Fachbereiche, als auch alle Hierarchieebenen eingebunden werden.

Wichtig für Mittelständler: Die Geschäftsleitung wird zwar beteiligt, muss aber nicht unbedingt die Projektleitung übernehmen. Und: „Zeit ist Geld“. Auch hier gilt die Pareto-Regel: „80 Prozent der Ergebnisse werden schon mit 20 Prozent der Ressourcen erreicht“. Für die erstmalige Erstellung einer Wissensbilanz dürfte dieses Niveau ausreichen. Um die knappen Ressourcen sinnvoll einzusetzen, kann

– wie bei anderen strategischen Tools auch – ein Außenstehender als Moderator bei der Erstellung der Wissensbilanz wertvolle Hilfestellung bieten.



Gernod Kraft

Projektleiter, Fachgebiet Außenwirtschaft

RKW Baden-Württemberg GmbH, Stuttgart

Der Diplom-Ökonom ist seit über zehn Jahren als Projektleiter beim RKW für die Außenwirtschafts-Aktivitäten verantwortlich, darüber hinaus berät er Betriebe in Marketing- und Vertriebsfragen. Das RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.), eine von Unternehmen getragene Beratungs- und Weiterbildungsorganisation, kümmert sich in erster Linie um die Belange mittelständischer Betriebe und unterstützt diese durch die Vermittlung innovativer Methoden und Ansätze. Als eines der ersten deutschen Beratungsunternehmen hat das RKW Baden-Württemberg eine eigene Wissensbilanz erstellt und veröffentlicht.

2.3 Financial Engineering – Entwicklungsorganisationen als Partner beim Export

Thomas Bittner, Dr. Joachim Richter

Multilaterale und bilaterale Entwicklungsorganisationen wie 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), dem Amt für Entwicklungszusammenarbeit der Europäischen Union (EuropeAid), die Vereinten Nationen (UN) sowie die KfW-Entwicklungsbank und die GTZ stellen in vielen wirtschaftlich dynamischen Ländern in Osteuropa, Asien, Lateinamerika und Afrika in erheblichem Umfang Finanzierungsprogramme für wirtschaftliche und soziale Entwicklungsprojekte bereit. Aber wie können Unternehmen diese optimal nutzen?

Financial Engineering

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 daher gefragt. Unternehmen, die sich Märkte im Ausland erschließen möchten, haben einige Möglichkeiten der Mittelbeschaffung. Die Bandbreite reicht von Exportfinanzierung über Projektfinanzierung bis zur Nutzung von Finanzierungsprogrammen der Entwicklungszusammenarbeit. Internationale Finanzierungsinstitutionen und Entwicklungsbanken stellen in den weniger industrialisierten Ländern in erheblichem Umfang Finanzmittel für wirtschaftliche und soziale Entwicklungsprojekte bereit.

Die aus den Ausschreibungs- und Förderprogrammen resultierenden Aufträge eröffnen vielfältige Exportchancen, sowohl für Consultingunternehmen als auch für Herstellerfirmen. Zu nennen sind beispielsweise Projekte und Programme im Infrastrukturbereich beim Auf- und Ausbau der Energie- und Wasserwirtschaft oder eines

funktionierenden Gesundheits- und Bildungswesens in Schwellen- und Entwicklungsländern.

Mangelnde Transparenz bei Ausschreibungen

Die Erfahrung zeigt, dass deutsche Firmen im direkten Exportgeschäft äußerst erfolgreich sind. An den Finanzierungs- und Förderprogrammen der multilateralen Institutionen beteiligen sie sich jedoch zögerlich und ergattern Aufträge seltener als die internationale Konkurrenz. Dies liegt zum einen an der mangelnden Transparenz bei Ausschreibungen internationaler Entwicklungsprojekte, zum anderen an den Regularien, denen die Zusammenarbeit mit den Institutionen unterliegt. Zudem sind vor allem KMU 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 Information und Beratung Hemmschwellen zu überwinden und verstärkt über Unternehmenskooperationen nachzudenken. Aber auch die politische Unterstützung der Wirtschaft ist hier gefordert, denn Deutschland ist zwar ein wichtiger Geldgeber für die multilateralen Institutionen, die deutsche Wirtschaft wird jedoch bei vielen Organisationen nicht den Einzahlungen entsprechend berücksichtigt.

Gerade in den wirtschaftlich dynamischen Länder in Osteuropa, Asien, Afrika und Lateinamerika können heutige Nischenmärkte wie zum Beispiel Umwelttechnologie künftig großes Wachstumspotenzial entwickeln. Deshalb ist es von besonderem Interesse, diese Zukunftsmärkte frühzeitig zu erschließen und dabei die Aktivitäten der Entwicklungsorganisationen als Baustein und Multiplikator mit in die Markteintrittsstrategie einzubeziehen.

Die Entwicklungsorganisationen im Überblick

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 auch deutsche Exporteure profitieren. Die einzelnen Maßnahmen werden oftmals durch Co-Finanzierungen der Europäischen Investitionsbank (EIB) 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 (IBRD und IDA) und die Asiatische Entwicklungsbank (ADB) 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, dienen vor allem dem Aufbau der sozialen und technischen Infrastruktur.

Der afrikanische Kontinent hat für deutsche Exporteure zwar volumenmäßig eine geringe Bedeutung, er sollte jedoch in der Vertriebskonzeption nicht außer Acht gelassen werden. Den Einstieg in diesen Markt erleichtern die Afrikanische Entwicklungsbank (AfDB), die zur Zeit operativ in Tunis tätig ist, und die Islamischen Entwicklungsbanken, die in Kuwait und im Königreich Saudi-Arabien lokalisiert sind. Die Europäische Investitionsbank fördert zusätzlich die Maghreb-Region und den Nahen Osten im Auftrag der Europäischen Union.

Auf nationaler Ebene agiert die KfW-Bankengruppe im Rahmen der Finanziellen Entwicklungszusammenarbeit (FZ) sowie die Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ). Auch die UN-Organisationen und EuropeAid der Europäischen Kommission kaufen Produkte und Dienstleistungen ein und finanzieren Projekte und Programme, die von der Privatwirtschaft genutzt werden können.

Trend – Infrastrukturlösungen als Schlüssel für Entwicklung

Schwerpunkte in der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung bilden in der Vergangenheit Projekte in den Bereichen Transport, Energie, Landwirtschaft, Umwelt und die Entwicklung des Finanzsektors. Allerdings zeichnet sich ein Trend zur Fokussierung auf Infrastrukturlösungen ab, nicht zuletzt weil der Zugang zu Infrastruktur nach Auffassung vieler Entwicklungsexperten eine Schlüsselrolle beim Erreichen der so genannten „Millennium Entwicklungsziele“ spielt. Die

Millennium Entwicklungsziele wurden im Jahr 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 oder Wasser, sondern auch die Bereiche Gesundheit und Bildung.

Globale Programme der Weltbank unterstützen diese Politikrichtung im Rahmen des „Infrastructure Action Plan“. Exemplarisch können hier das Energy Sector Management Assistance Programme (ESMAP) oder das Public-Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF) aufgeführt werden. ESMAP strebt vor allem eine übersektorale Verlinkung des Energiegeschäfts mit den Bereichen Gesundheit, Bildung, Wasser und Umwelt an. Dabei wird ein wichtiger Fokus auf den afrikanischen Kontinent gerichtet. So haben fast 90 Prozent der Bevölkerung Sub-Saharas noch keinen Zugang zu einer modernen Energieversorgung. Diesen Markt gilt es zu erschließen. PPIAF hingegen kanalisiert das Potenzial des privatwirtschaftlichen Engagements in der Infrastruktur, identifiziert und fördert „Best-Practices“.

Weitere Beispiele sind die EU-Initiative JASPERS der Europäischen Kommission, der EBRD und EIB für die neuen EU-Beitrittsländer, der neu eingerichtete EU-EIB Fonds für eine verbesserte Infrastruktur in Afrika sowie die im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit zwischen der EU und der AKP-Staaten lancierte AKP-EU-Wasserfazilität und AKP-EU-Energiefazilität. Im Rahmen der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit ist die Sonderfazilität für Erneuerbare Energien und Energie-Effizienz der KfW-Entwicklungsbank hervorzuheben, mit der zwischen 2005 und 2009 Projekte im Volumen von 500 Millionen Euro finanziert werden können.

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. Der so genannte **Projekt-Zyklus** wird in einzelne Arbeitsabschnitte

unterteilt und birgt für die am Projekt interessierten Unternehmen eine Fülle von Hilfestellungen.

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 Kreditvertrages 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 Vertriebs Erfolg.

Chancen für mittelständische Unternehmen

Die Nutzung von Projektfinanzierungen über die internationalen Institutionen werden von Unternehmen noch wenig genutzt. Für den Erfolg, einen Zuschlag bei diesen Ausschreibungen zu erhalten, ist es oftmals 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 mit der Privatwirtschaft zu realisieren sind, ergeben sich zunehmend auch Chancen für mittelständische Unternehmen mit Hilfe von Entwicklungsprojekten ihre Auslandsaktivitäten auszuweiten.

Die Zusammenarbeit mit den einzelnen Institutionen unterliegt aber einem festen Regelwerk. Die exakte Kenntnis und konsequente Umsetzung dieser Regularien, insbesondere der internationalen Ausschreibungsverfahren, sind zwingende Voraussetzung für den Projekterfolg. Nicht nur der Zugang zu den Informationen, sondern

auch die vertriebstechnische Umsetzung ist für das Erschließen des Marktes und die Projektumsetzung von großer Bedeutung. Die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen der Finanzierungsfazilitäten und Förderprogramme können Unternehmen nur mit Hilfe von externen Experten bewältigen.

Ferner gewinnt die Netzwerkbildung weiter an Bedeutung. Um etwa alle Teilbereiche von Infrastrukturprojekten abdecken zu können, ist eine stärkere Vernetzung verschiedener Akteure (Lieferanten, Consultants, Forschungsinstitute, NGOs, Banken etc.) wichtig.

Daneben spielen Marketingbemühungen von Lieferanten und 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 Projekt abwickelnden 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 der Projekt abwickelnden Stellen nicht einzelne Unternehmensprodukte und -dienstleistungen zu präsentieren, sondern Gesamtkonzepte zur Umsetzung von Entwicklungsprojekten zu erläutern.

Interview mit Axel Boss, Boss Pro Tec GmbH, Albstadt

Axel Boss ist Geschäftsführer der Boss Pro Tec GmbH. Das Liefer- und Dienstleistungsprogramm umfasst: Mobile Werkstätten und Einrichtungen, Komponenten für die regenerative Energieerzeugung sowie Geräte und Maschinen, Erdbewegungsmaschinen, Kräne und Fahrzeuge. Eingesetzt werden die Produkte und Dienstleistungen im Rahmen von Projekten, die von internationalen Entwicklungsorganisationen in Schwellen- und Entwicklungsländern finanziert werden.

T. Bittner: Die Beteiligung an Ausschreibungen, die im Rahmen von Projektfinanzierungen und Finanzierungsprogrammen internationaler Entwicklungsorganisationen wie etwa der Weltbank, der UNO und der EU getätigt werden, gilt als sehr schwierig. Welche Bedeutung hat für Sie dieses Geschäft und wer sind Ihre wichtigsten Auftraggeber?

Für unseren Export sind diese Organisationen eminent wichtig. Wenn wir das internationale Projektgeschäft betrachten, fällt auf, dass fast alle Projekte weltweit durch eine dieser Organisationen finanziert werden. Unsere wichtigsten Auftraggeber sind fremd-staatliche Institutionen, deren Projekte von der EU und deren unterschiedlichen Förderprogrammen direkt unterstützt oder finanziert werden. Wir haben uns in der Vergangenheit gezielt für Programme und Projekte dieser Institutionen beworben. Dabei hat die auf die EU beschränkte Teilnahmerechtigung am Wettbewerb jeweils eine entscheidende Rolle gespielt. Im System der Vereinten Nationen nehmen einige Unterorganisationen innerhalb unserer Tätigkeit eine herausragende Position ein. Wir konnten uns im Laufe der Jahre einige Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten, die uns bei der Vergabe von so genannten „long-term-agreements“ gewisse Vorteile sichern. Dies sind aber spezielle Nischen, in denen kurze Lieferzeiten und größtmögliche Zuverlässigkeit eine entscheidende Rolle spielen.

T. Bittner: Was sind Ihre wichtigsten Informationsquellen, um an die Ausschreibungen zu gelangen?

Primär gehören dazu das Internet und die Fachpublikationen wie die „Nachrichten für Außenhandel – NfA“, das „Development Business“ und andere Quellen. Wichtig dabei ist, so früh wie möglich an die relevanten Informationen zu gelangen. Hilfreich sind natürlich Niederlassungen, Vertretungen oder Agenten in den einzelnen Ländern, die über die entsprechenden Vergabestellen Vorinformationen einholen sollten. Um bei der UN zum Zuge zu kommen, ist es unerlässlich, bei den einzelnen Organisationen, aber auch im Zentralregister, registriert zu sein. Akquisitionsbesuche bei den einzelnen Organen sind empfehlenswert.

T. Bittner: Welche Besonderheiten existieren im Geschäft mit Ausschreibungen beziehungsweise was sind aus Ihrer Sicht die größten Hürden im Umgang mit Ausschreibungen?

Viele Unternehmen scheuen den Umgang mit komplizierten Ausschreibungsunterlagen, die sich jedoch im Grundmuster immer ähnlich sind. Es ist zunächst ein großer Aufwand, sich mit diesen

Regularien auseinander zu setzen. Wer sich intensiv mit der Materie befasst, wird feststellen, dass ein einmal erstelltes Angebots-Grundgerüst immer wieder so modifiziert werden kann, dass der Aufwand von mal zu mal geringer wird. Die größten Hürden sind die geforderten Referenzprojekte, die Zusammenstellung der notwendigen Finanzdaten und die Einhaltung der teilweise exotisch formulierten technischen Spezifikationen.

T. Bittner: Welche Veränderungen im Geschäft mit den Entwicklungsorganisationen konnten Sie in den vergangenen Jahren feststellen?

Speziell bei UN-Beschaffungsmaßnahmen stellen wir fest, dass in den vergangenen Jahren die angebotene Qualität eine immer geringere Rolle zu spielen scheint. Waren aus Fernost, die keiner Qualitätsprüfung standhalten würden, werden in erheblichem Maße eingekauft. Die Nachhaltigkeit scheint oftmals keine große Bedeutung mehr zu haben. Es werden häufig Äpfel mit Birnen verglichen.

T. Bittner: Wie bewerten Sie die Tatsache, dass der Preis bei den meisten Ausschreibungen häufig die entscheidende Rolle spielt – auch wenn es sich um Einkäufe im Zuge von sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungsprojekten handelt, die eine nachhaltige Wirkung zeigen sollten?

Die Komplexität der zu beschaffenden Waren, die oftmals auch den Einkäufern nicht bekannte Situation in den Projekten als auch die mangelnde Kommunikation zwischen den Experten vor Ort und den zuständigen Einkäufern, führt zwangsläufig dazu, dass der Preis als einzig entscheidender Faktor herangezogen wird. Ob die technischen Parameter mit den vom Projekt benötigten übereinstimmen, wird zu selten geprüft.

T. Bittner: Die öffentlichen Auftraggeber verlangen in den Ausschreibungen zumeist, dass über die Lieferung der Produkte und Dienstleistungen hinaus auch ein After-Sales-Service auf den Zielmärkten gewährleistet wird. Wie sichern Sie diesen Service?

Diesen Service vor Ort können nur ortsansässige Firmen leisten. Wir bedienen uns dabei entweder uns bereits bekannten und vertraglich an uns gebundene Firmen, oder wir suchen für bestimmte neue Projekte gezielt nach potenziellen Partnern. Bei neuen Kontakten werden die technischen Mitarbeiter dieser Firmen eingehend eingewiesen und geschult, sodass vor Ort ein reibungsloser After-Sales-Service geleistet werden kann.

T. Bittner: Deutschland findet sich bei den UN-Lieferungen nicht unter den Top-Ten. Wie könnten die Erfolgsaussichten deutscher Unternehmen verbessert werden. Was würden Sie sich als mittelständisches Unternehmen von den Vertretern aus Wirtschaft und Politik wünschen?

Generell ist es so, dass die deutsche Wirtschaft viele der so genannten „low- oder lower sophisticated products“, die in den Entwicklungsländern gebraucht werden, gar nicht mehr herstellt oder aber selbst im europäischen Vergleich viel zu teuer anbietet. Ein Beispiel sind dabei landwirtschaftliche Traktoren und Geräte. Im Gegensatz dazu werden CNC-gesteuerte Bearbeitungszentren für Entwicklungsprojekte praktisch nicht verlangt. Es gilt also die Produkte und Dienstleistungen deutscher Unternehmen anzubieten und zu forcieren, die international wettbewerbsfähig sind und nach wie vor zu den Stärken unserer Wirtschaft zählen. Kleine und mittelständische, flexible und anpassungsfähige Unternehmen gehören dazu. Wichtige Schritte zur Unterstützung der deutschen Anbieter sind mit Sicherheit die Aktivitäten, die derzeit von den baden-württembergischen IHKs über die Dienstleistungs Offensive, IHK ProServ International und andere Anstrengungen diesbezüglich unternommen werden.

T. Bittner: Welchen Ratschlag würden Sie einem mittelständischen Unternehmen geben, das mit Entwicklungsorganisationen ins Geschäft kommen will beziehungsweise was sind die Voraussetzungen für die Beteiligung an internationalen Ausschreibungen?

Es ist empfehlenswert, sich an internationalen Ausschreibungen zu beteiligen. Die westlichen Regierungen haben sich vor Jahren darauf verständigt 0,7 Prozent des BIP für entwicklungspolitische Maßnah-

men zur Verfügung zu stellen. Die finanziellen Grundvoraussetzungen sind also definitiv gegeben. Jeder Produzent, Lieferant oder Dienstleister hat durchaus gute Chancen mit den internationalen Organisationen Geschäfte zu tätigen. Die Interessenten sollten zunächst eruieren, in welchen Tätigkeitsfeldern der einzelnen Institutionen ihre Produkte eingesetzt werden können, danach sollten diese gezielt kontaktiert und über das Marketing bearbeitet werden. In der Regel gibt es keinerlei Beschränkungen zur Teilnahme an Ausschreibungen. Die Bedingungen für die Angebotsabgabe sind in den jeweiligen Veröffentlichungen klar geregelt, sodass jeder Unternehmer bereits zu diesem Zeitpunkt die notwendigen Maßnahmen vorbereiten kann.

IHK ProServ International

Genau hier setzt der Ende 2005 neu eingerichtete Service der baden-württembergischen IHKs an. Um erfolgreich Aufträge zu akquirieren, sind systematische Analysen der Ausschreibungen und Projektfrühinformationen von internationalen Entwicklungsorganisationen, Kenntnisse über Regularien und Formvorschriften sowie kontinuierliche Marketingmaßnahmen und die Pflege von Kontakten zu Vertretern von Entwicklungsorganisationen ein Muss.

Ziel des Projekt- und Procurementservice International der baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern (IHK ProServ International) ist es, baden-württembergische Unternehmen gezielt an Aufträge internationaler Entwicklungsorganisationen zu führen und das Leistungsspektrum der baden-württembergischen Wirtschaft bei der Implementierung von Infrastrukturprojekten bei multilateralen Institutionen bekannt zu machen. Zu den einzelnen Leistungen zählen unter anderem: Marktanalysen und Informationsmanagement; Veranstaltungen und Präsentationen; Procurement Beratung und Auszahlungsprozedere sowie Beratung zu Finanzierungsmöglichkeiten für private Investitionsprojekte. Weitere Informationen sind online unter www.stuttgart.ihk.de zu finden.

Das Vorhaben wird vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg finanziell unterstützt und erfolgt in enger Zusammenarbeit mit der Auftragsberatungsstelle Baden-Württemberg und Baden-Württemberg International (bw-i).

**Thomas Bittner***Projektleiter**IHK ProServ International**IHK Region Stuttgart*

Thomas Bittner arbeitet seit 1999 im Geschäftsbereich International der IHK Region Stuttgart und berät Unternehmen rund um die Themen: Zahlungsbedingungen, Außenwirtschaftsfinanzierung und -förderung, Öffentliches Auftragswesen im Ausland sowie Beschaffungsregeln internationaler Entwicklungsorganisationen. Seit Oktober 2005 betreut er den von den baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern eingerichteten Projekt- und Procurementservice International. Vor seiner Tätigkeit bei der IHK war Thomas Bittner Trainee beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK).

**Dr. Joachim Richter***Geschäftsführer**Project Finance International**Zell am Hamersbach*

Dr. Joachim Richter besitzt 25 Jahre Berufserfahrung im weltweiten Anlagen- und Projektgeschäft. Er war in leitender Position bei namhaften international tätigen Unternehmensgruppen. Seine Schwerpunktaufgaben liegen in den Bereichen: Projektentwicklung, Projektfinanzierung und Internationales Betreibergeschäft. Dr. Richter ist Geschäftsführer von Project Finance International (PFI), ein externes Kompetenzcenter für deutsche Unternehmen und Projektpartner von IHK ProServe International. PFI ist ein Fach-Unternehmen des Financial Engineering mit den Kernkompetenzen: Finanzierungs-Marketing, Vertriebs- und Exportstrategien mit internationalen Finanzierungs-Institutionen/Entwicklungsbanken und Projektfinanzierung sowie strukturierte Finanzierung.

2.4 Erste Schritte beim Dienstleistungsexport bei kleinen und mittleren Unternehmen

Werner Grützner

„Der Export von Dienstleistungen wäre ein Erfolgsschlager, wenn die Chancen genutzt würden, die in vielen Bereichen fast auf der Straße liegen, – und man sich bücken könnte...“ Dieser gewiss provokante Ausspruch bezieht sich auf jene Unternehmer kleiner und mittlerer Firmen (KMU) in Deutschland, ob Produzent oder Dienstleister, die sich mühen, auf dem Weg ins Ausland bestehende Hemmschwellen abzubauen und ihre Potenziale besser zur Geltung zu bringen.

Allerdings sollte sich der Unternehmer bei der Geschäftsbahnung den Gegebenheiten im Ausland (Chancen/Risiken) – ob in der Europäischen Union oder Fernost – bewusst sein, diese vorher prüfen und sicherstellen, dass er ihnen rechtzeitig begegnen kann (z.B. Wettbewerb, Marktvolumen, kultureller Hintergrund, Vertrag, Zahlung, Wirtschaftsspionage, Scheingeschäfte, Betrug etc.).

„Keine Zeit“ für die Strategische Planung

Niemals war es so schwierig und anspruchsvoll wie heute, bei zunehmend komplexeren Aufgaben ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Studien, Statistiken von den Industrie- und Handelskammern (IHKs), die hohe Zahl der jährlichen Insolvenzen, aber auch andere Erfahrungen zeigen, dass noch sehr viele Unternehmer in Deutschland Unterstützung in der strategischen Ausrichtung oder bei der Umsetzung ihrer Geschäftsziele benötigen, diese oft nicht erkennen oder aus unterschiedlichen Gründen nicht abrufen. Hierin besteht das größte Handicap für den Unternehmer. Er sollte seine Geschäftschancen frühzeitig sichern und sich mit einer professionellen Vorbereitung vor Ärger, Zeitverlust und finanziellem Schaden bewahren.

Wird ihm das jedoch bewusst, sieht sich der Unternehmer in seinem Tagesgeschäft oft außerstande, konkrete Maßnahmen zur Verbesserung seiner Lage zu entwickeln und zu treffen. Wie in der bekannten Fabel vom Förster im Wald, der den schwitzenden Waldarbeitern empfiehlt, ihre Säge schärfen zu lassen und zur Antwort be-

kommt: „Aber, Herr Förster, schauen Sie mal, da stehen noch sooo viele Bäume, die wir noch fällen sollen. Zum Schmied zu gehen haben wir einfach KEINE ZEIT!“

Für die unternehmerische (Neu-)Ausrichtung muss sich der Unternehmer trotzdem die erforderliche Zeit nehmen und gegebenenfalls jene externe Hilfe von vertrauten Experten einholen. Wird für das Geschäft Kapital von einem Kreditgeber benötigt, erhöht eine sorgfältige Vorbereitung die Kreditwürdigkeit und senkt die Finanzierungskosten (Rating, Basel II).

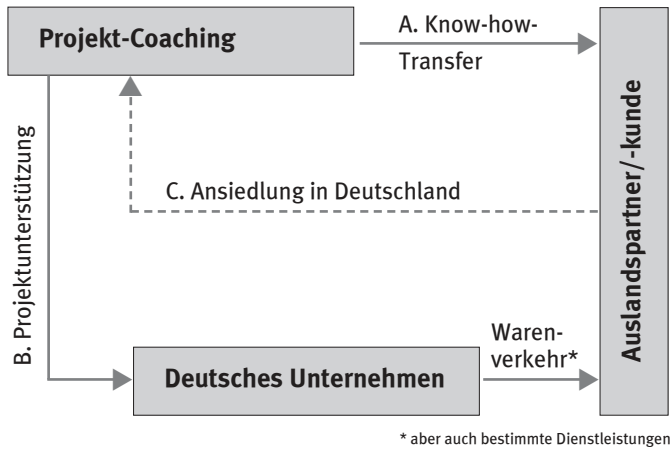
Die Vorgehensweisen bei Produzenten und Dienstleistern ähneln sich, doch stellt die grenzüberschreitende Vermittlung immaterieller „Produkte“ eine besondere Herausforderung dar.

Dienstleistungsexport am Beispiel des Projekt-Coachings

Das Erfahrungsfeld des Autors – mit dem Hintergrund Industriebau und Projektmanagement – ist das Unternehmer- und Projekt-Coaching für die früheste und zugleich schwerwiegendste Stufe in der unternehmerischen Aufgabe (Projekt). Diese dem Quartärsektor zuzuordnende Dienstleistung dient der fachlichen Begleitung des KMU-Klienten im Vorfeld zu unternehmerischen Entscheidungen und investiven Plänen. Das kann beispielsweise bei der Geschäftsanbahnung, Neuansiedlung, bei Investitionen in Anlagen oder beim Zukauf sein. Diese unmittelbar auf den Unternehmer bezogene Dienstleistung erreicht die Kunden auf drei Wegen (Abbildung 1):

- A. Projekt-Coaching direkt für einen Auslandspartner oder -kunden bei Aufgaben in seinem Land (Know-how-Transfer)
- B. Projekt-Coaching für deutsche KMU jeder Branche, die Geschäftsbeziehungen mit Partnern in anderen Ländern aufbauen oder sich dort selbst etablieren möchten (Waren- und Dienstleistungsverkehr, Ansiedlung im Ausland)
- C. Projekt-Coaching für ausländische Firmen, die in Deutschland Geschäfte anbahnen oder Projekte realisieren wollen und sich dazu hier entsprechende Unterstützung einkaufen (Ansiedlung in Deutschland)

Abbildung 1: Dienstleistungswege ins Ausland



Quelle: SystemProject WGM

Weg A

Der „Weg“ A ist der direkte Dienstleistungsexport zum ausländischen Kunden, der für sein Projekt in seiner Heimat deutsches Know-how nutzen möchte. Hierbei fließt Know-how zum Arbeitgeber, das bei ihm verbleibt und urheberrechtlich kaum geschützt werden kann. Großzügigkeit und Offenheit kennzeichnet das Verhältnis der Vertragspartner. Es sind Eigenheiten des jeweiligen Landes wie bestehende Sprachbarrieren, Kultur, Sitten und Gebräuche, Mentalität der Geschäftspartner, Mobilität, Einreiseregulungen, Vertragsusancen oder Zahlungsverkehr zu erkunden und bei der Aufgabenstellung und Auftragsbearbeitung zu berücksichtigen.

Im Vertrag werden die Leistungen definiert, doch ist dieser nur eine „Guideline“. Ausbleibende Vertragsleistungen sind kaum einklagbar, es muss die „Chemie“ stimmen, um das Geschäft in Gang zu halten. Vorauszahlungen für ein erstes Dienstleistungs-„Paket“ sind im Beratungsbereich durchaus üblich. Geduld ist im Verkehr mit vielen Ländern besonders gefordert.

Weg B

Die Variante **B** kennzeichnet den indirekten Weg des Dienstleistungsexports, bei dem der Kunde seinen Sitz im Inland hat und seine Waren (oder auch bestimmte Dienstleistungen im Tertiärsektor wie Planungen, Logistik, Leistungen im Tourismus, Hotelgewerbe, Vermittlungen, Versicherungen etc.) exportieren will. Die Unterstützung erfolgt hier nach deutschen Regeln.

Die Dienstleistungsergebnisse nützen dem Unternehmer bei der Sicherung seines „Waren“-Exports oder Projekts. Dabei sind zusätzliche Gefahren zu identifizieren wie Zahlungsmoral, Vertragstreue oder Zuverlässigkeit des ausländischen Partners. Eine gründliche vorherige Recherche zur Bonität des Partners und Limitierung der Erstlieferung sowie der folgenden Chargen grenzen Schadenspotenziale ein.

Ein Schutz vor Wirtschaftsspionage, Know-how-„Klau“ oder Täuschung – zum Beispiel in dem hierzu oft zitierten Russland oder im boomenden China – ist schwierig und nur durch sorgfältige Beobachtung und erhöhte Vorsicht zu schaffen. Landesbezogene Rechtsberatung und Unterstützung durch vertrauenswürdige landeskundige Fachleute sollten schon in der Phase der Projektvorbereitung herangezogen werden. Weitere Hinweise über Schutzmaßnahmen geben unter anderem die IHKs oder die Landesämter für Verfassungsschutz.

Weg C

Will sich ein ausländisches Unternehmen in Deutschland ansiedeln, benötigt es fachliche Hilfe im Inland, die örtlichen Gegebenheiten mit den Interessen des Auslandskunden in Einklang zu bringen. Auch hier kommen viele der vorgenannten Empfehlungen zum Tragen.

Vorsicht vor „Stolperfallen“

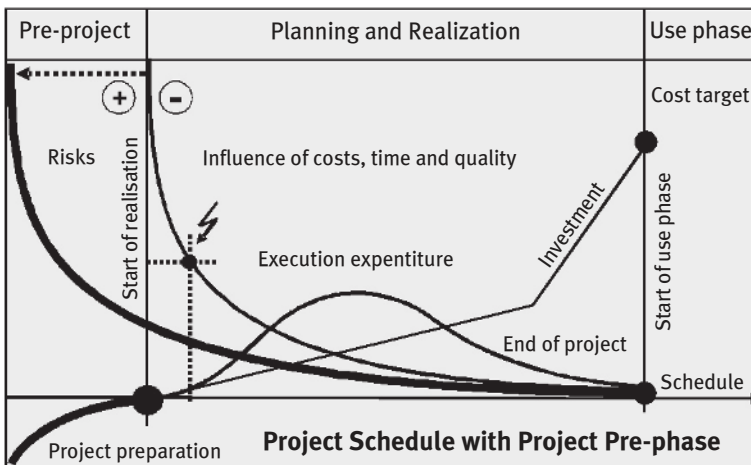
Bei allen drei Varianten ist es wichtig, die „Stolperfallen“ im jeweiligen Vorhaben frühzeitig zu identifizieren. Diese sehen in den USA anders aus, wo deutsche Unternehmer oft auf wenig Unterstützung im Land treffen, als in der EU, wo mit „alten“ Ländern wie Frankreich, Itali-

en oder den Niederlanden „leichter“ verfahren werden kann, als mit den (dazu gekommenen) Ländern aus Osteuropa, dem Nahen Osten oder mit China, das für viele das neue „Wirtschaft-Eldorado“ ist, aber ungeahnte Risiken birgt. In Schwellen- und Entwicklungsländern ist viel Improvisationskunst und Stehvermögen gefragt. Prinzipiell sollte sich der KMU-Dienstleister für sein Projekt, wie sein Kollege von der „Warenabteilung“, systematisch vorbereiten. Hier ist ein Leitfaden hilfreich (der branchen- und länderübergreifend angewendet werden kann), der den Unternehmer Schritt für Schritt, aber zügig ans Ziel führen kann.

Bauen Sie vor bevor Sie „bauen“ (Prepare Before Repair)

Diese systematische und professionelle Aufbereitung seiner Geschäftsidee ist für den Dienstleistungs-Unternehmer eine existenziell wichtige Komponente in der Unternehmensstrategie. Dies ist keineswegs für jeden KMU eine selbstverständliche Erkenntnis. Nutzt er dieses „Frühwarnsystem“, kann er bereits in der Projekt-Vorphase sein Risiko erheblich senken, bevor er mit der kostenträchtigen Realisierung beginnt (Abbildung 2).

Abbildung 2: Projektverlauf mit Projektvorbereitung (Projekt-Vorphase)



Quelle: SystemProject WGM

Nachfolgend werden die wichtigsten Schritte dieser Dienstleistung skizziert:

1. Unternehmensstrategie

Die Komponenten dieser Phase sind unter anderem: Entwicklung der Unternehmensstrategie für die Dienstleistung, mit Länderrecherche, Situationsanalyse, Unternehmenszielsetzung, Leistungsprofile, Zielgruppenermittlung, rechtliche Festlegungen, Ressourcenplanung, Vertriebskonzeption, Kommunikation, Marketing, Kapitalbedarf, Finanzierungskonzept, Rentabilitätsvorschau, Dokumentation der Unternehmensstrategie und Entscheidungsfindung.

Der sorgfältig erarbeitete Businessplan ist der strategische Orientierungskompass für das gesamte unternehmerische Geschehen, zunächst für das Inland und daraus abgeleitet für das Ausland. In ihm werden die Geschäftsziele und Unternehmensgrundsätze definiert, der Kundennutzen beschrieben, Markt, Machbarkeit, Finanzierung geprüft und die Profitabilität für die kommenden – mindestens drei Jahre – prognostiziert. Er erschließt die Unternehmenspotenziale, identifiziert Stakeholder und „Stolperfallen“, minimiert die Risiken, fördert klare Entscheidungen sowie zielgerechtes und strukturiertes Vorgehen.

2. Projekt-Strategie

Ein Unternehmensaufbau und jede Phase einer Unternehmensentwicklung sind als Projekte mit definierten Zielen und erreichten Ergebnissen zu begreifen. Die Projektstrategie in direkter Konsequenz aus dem Businessplan und die daraus folgende Projektkonzeption schaffen Klarheit und Sicherheit bei der Abwicklung in Bezug auf Kosten, Zeit und Qualität. Sie schützt vor Fehlentwicklungen und ist eine Hilfe bei der Bewältigung unvorhergesehener Abweichungen und Störungen. Projektmanagement (PM) ist das Instrument zur Umsetzung und unverzichtbares Mittel zur Erreichung der Ziele, wie sie im Businessplan definiert sind. Es strukturiert, plant, prüft, steuert, kontrolliert und dokumentiert die Projektgeschehnisse. Auch kleine Unternehmen machen sich bereits PM zunutze.

3. Projektentwicklung und Risikomanagement

Keine Unternehmensentwicklung, kein Geschäft ist frei von Risiken. Risiken bei der Projektentwicklung liegen in technischen Schwächen oder Entwicklungen, organisatorischen Schnittstellen, Änderungen von Zielen und Rahmenbedingungen (z.B. wirtschaftliche Gesamtsituation im Zielland, Gesetzgebung, Wettbewerb, Kapitalmarkt etc.), der Zuverlässigkeit von Partnern, im Beschaffungsmarkt, in Verträgen oder in Kapazitätsplanungen. Zu spät erkannte Risiken können teuer zu stehen kommen. Eine Risikoanalyse und das folgende Risikomanagement – also die regelmäßige Überprüfung aller wesentlichen Fakten im Geschäftsgeschehen – bringen die möglichen Problemstellungen ans Tageslicht: „Klar erkannt, fast gelöst“.

Dienstleistungen sind ein sensibles Geschäft, das viel Erfahrung, hohe Flexibilität, viel Geduld, Stehvermögen und nicht zuletzt Teamfähigkeit abverlangt. Die Chancen für den Export von deutschem Wissen sind größer als sich viele Dienstleister noch zutrauen. Sie müssen nur systematisch und mutig erschlossen werden.



Werner Grützner

Senior Consultant

Unternehmer- und Projekt-Coach

SystemProject Werner Grützner München

Werner Grützner ist Projektmanagementfachmann (PMF GPM/RKW) und führte seit 1968 Bauaufgaben im In- und Ausland für Industrie und Gewerbe durch. Er war unter anderem in einem Großkonzern als Projektarchitekt und Projektmanager tätig. Seit 1997 arbeitet er freiberuflich als Unternehmer- und Projekt-Coach und betreut KMU beim strategischen Unternehmensaufbau sowie bei der Systematischen Projektvorbereitung (www.systemproject.org). Zudem ist er Lead Assessor für den Project Excellence Award (www.gpm-ipma.de), Coach und Juror im Münchner Businessplanwettbewerb MBPW (www.mbpw.de), Initiator und Vorsitzender des MUT!G e.V. (www.mutig.org).

3 Märkte



3.1 Mittel- und Osteuropa – Schnell wachsende Märkte mit vielen Facetten

Karsten W. Parchmann

Fast vor der Haustür und trotzdem so weit? Mittel- und Osteuropa (MOE) stellen jetzt und in der nahen Zukunft die wichtigsten Märkte für mittelständische deutsche Dienstleister dar. Wachstumsraten bis zu zwölf Prozent im Jahr, eine steigende Nachfrage nach Dienstleistungen aller Branchen und vor allem eine in der Regel recht große deutsche Sprachkompetenz sind die treibenden Aspekte – doch der Teufel steckt im Detail.

Mittel- und Osteuropa – Who is Who?

Willkommen in einer der dynamischsten Wirtschaftsregionen der Welt! Bei aller Dynamik der Entwicklung – solch deutliche Unterschiede, wie gerade in dieser Region findet man selten in der Konzentration. Deshalb hat der Autor diese Länder in Gruppen zusammengefasst, die in etwa das Entwicklungsniveau charakterisieren.

Im Norden befinden sich die „baltischen Tiger“ mit jährlichen Steigerungsraten von bis zu zehn Prozent und einer äußerst flexiblen und dynamischen Wirtschaft. In manchen Bereichen (z.B. eGovernment) haben sie bereits das „alte Europa“ überholt.

In der Mitte der Region stampfen die Dickschiffe Polen, Tschechien und Ungarn mit einer nachlassenden Investitionstätigkeit, zunehmender politischer Instabilität und steigenden Kosten gegen die dynamischeren „S²-Staaten“ (Slowenien, Slowakei).

Im Süden der Region gibt es einen erhöhten Bedarf aufgrund von Zerstörungen in Folge der bewaffneten Konflikte und einer historisch determinierten Unterentwicklung (Balkanstaaten).

Gleichfalls scheint sich eine regionale Aufteilung der Einflussphären durch die alten EU-Staaten zu dokumentieren. Während die „baltischen Tiger“ sich ihrer Rolle im Focus einerseits von Schweden, Finnland, Dänemark sowie von Russland meistens wohl bewusst sind, scheint südlich der Donau die alte „KuK-Monarchie“ (österreichisch-ungarische Doppel-Monarchie) wieder Urstände zu feiern.

Und dann findet der Betrachter noch die Ukraine und Weißrussland – Staaten mit vielen Besonderheiten, vermeintlichen Unsicherheiten, aber vor allem auch mit recht großen Chancen.

In dieser Gemengelage soll nun der deutsche Dienstleister (von der One-Man-Show bis zum mehrere tausend Mitarbeiter starken Konzern) neue Betätigungsfelder, neue Märkte und auch neue Expansionsmöglichkeiten finden. Erschwerend kommt hinzu, dass ein vielfältiger Mix von steuer- und wirtschaftsrechtlichen Bestimmungen und Vorteilen beachtet werden muss. Gleichfalls sollte unbedingt berücksichtigt werden, dass es Entwicklungen gibt, bei welchen Unternehmen aus diesen Ländern bereits an der Spitze stehen, diese behaupten und weiter ausbauen. Telefonieren über Internet (Skype) gebe es ohne die estnischen Programmierer und Entwickler wohl nicht.

Viele Komponenten modernster Mobilfunktechnik von Nokia sind Made in Estonia. Und manch Porsche Chayenne Fahrer freut sich über die exzellente Verarbeitung der Karosserie (Made in Slovakia). Auch bei der deutschen Gesundheitsreform scheinen medizinische Dienstleistungen aus dieser Region den Krankenkassen hochwillkommen zu sein (Kuren in Tschechien, der Slowakei und Ungarn oder Zahnbehandlungen in Osteuropa etc.).

Das zeigt, dass der deutsche Dienstleister immer mit dem weltbekannten Motto des chinesischen Reisebüros konfrontiert ist: Wenn sie nicht zu uns kommen, dann kommen wir zu ihnen ... Mit all den erfreulichen und unerfreulichen Konsequenzen – da hilft auch keine Entsenderichtlinie und andere versuchte Einschränkungen einer marktwirtschaftlichen Entwicklung. Vielmehr sollten noch stärker die Chancen erkannt werden, die sich eröffnen und die Möglichkeiten stärker genutzt werden, die die deutschen Länderregierungen und der Bund durch Fördermittel erleichtern wollen.

Bei aller positiven Bewertung – es muss aber sehr stark differenziert werden. Dazu sollte man viel lesen und externen Rat unbedingt in Anspruch nehmen.

Branchenentwicklungen einzelner Länder in MOE

In der Regel zieht die große Industrie mittelfristig die Dienstleister mit – wenn man im Geschäft bleiben will. Dabei ist das Kostensen-

kungspotenzial, das zwischen 17 und 20 Prozent liegen kann, nicht das entscheidende Kriterium, aber ein willkommenes. Vorrangig geht es um „Just-in-time“, um Ansprechpartner nur wenige Schritte entfernt und um Reaktionsschnelligkeit.

Der Autor hat den Versuch unternommen, die möglichen Schwerpunkte der Länder beziehungsweise Ländergruppen in einer Tabelle zusammenzufassen (Abbildung 1), wohl wissend um die Gefahr des Schemas. Dabei wurden die Entwicklungen der vergangenen 15 Jahre berücksichtigt, die in manchen Staaten zu einem völligen Umbruch der Wirtschaft und der Wirtschaftszweige geführt haben.

Dienstleistungen der Bereiche Finanzen und Versicherungen konnten nicht berücksichtigt werden, da diese Allianz, Ergo sowie Unicredito dank des Erwerbs der HVB stark beeinflussen. Ebenso wurde der Bereich Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung nicht erfasst, da es erstens den großen Gesellschaften sehr schnell gelungen ist, sich zu etablieren und zweitens, die Steuerberater in einem Teil der Länder nicht überleben können. Das liegt darin, da das dortige Steuersystem so unkompliziert sowie unternehmens- und unternehmerfreundlich ist, dass man ihn nicht benötigt.

Abbildung 1: Branchenschwerpunkte der Dienstleistungswirtschaft nach Ländern/Ländergruppen

Ländergruppe	Dienstleistungsschwerpunkte
Baltische Staaten	IT-Industrie, Logistik, Energiewirtschaft, Tourismusindustrie, Nahrungsmittelindustrie, Medizintechnik
Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn, Slowenien	Automotive, Maschinenbau, Gesundheitswesen, Tourismusindustrie, Bauwesen
Kroatien, Serbien, Bosnien & Herzegowina, Mazedonien, Albanien	Tourismusindustrie, Bauwesen, Nahrungsmittelindustrie, Energiewirtschaft, Infrastruktur, Gesundheitswesen
Rumänien, Bulgarien	Tourismusindustrie, Bauwesen, Lebensmittelverarbeitung, Gesundheitswesen, Energiewirtschaft
Ukraine, Moldawien	Logistik, Infrastruktur, Gesundheitswesen, Maschinenbau, Lebensmittelverarbeitung, Bauwesen, Energiewirtschaft

Quelle: P&P International

Zum Verständnis muss jedem Interessenten aber auch klar sein, dass all diese Länder keinen Dornröschenschlaf geführt haben, sondern in der Regel in den vergangenen Jahren einen starken eigenen Dienstleistungssektor entwickelt haben. Dieser ist sehr effizient und mit jungen hochqualifizierten Kräften ausgestattet, die sehr schnell Entscheidungen treffen und die absolut am Profit orientiert sind. Abbildung 2 zeigt den Anteil der Dienstleistungen am Bruttoinlandsprodukt (BIP) sowie die Arbeitskosten je Stunde in den einzelnen Ländern Mittel- und Osteuropas.

Abbildung 2: Anteil der Dienstleistungen am BIP

Land	Dienstleistungen (in %)	Industrie (in %)	Arbeitskosten je Stunde, 2004 (in Euro)
Bosnien & Herzegowina	61,7	19,6	k.A.
Bulgarien	60,3	30,8	1,46
Estland	66,6	22,3	3,97
Kroatien	56,8	28,6	6,28
Lettland	73,8	16,1	2,23
Litauen	64,7	23,5	3,08
Mazedonien	58,9	21,0	k.A.
Polen	68,5	23,7	5,34
Rumänien	54,9	27,7	1,64
Serbien & Montenegro	63,6	20,8	1,71
Slowakei	67,2	23,9	4,11
Slowenien	62,8	29,2	8,03
Tschechische Republik	60,6	30,4	5,43
Ukraine	56,6	28,3	1,56
Ungarn	68,1	23,1	4,89
Eurozone	71,2	20,6	20,79

Quelle: CEE Economic outlook for 2007 Issue I, Bank Austria AG 2006,
Investieren in Mittel- und Osteuropa, Oktober 2005, Dresdner Bank.

Erfolgreiche Dienstleister vor Ort sind beispielsweise die Firmen-
gruppe Peter Dussmann, die von Sicherheitsdiensten, Facilityma-
nagement bis zur Alten- und Krankenpflege viele Bereiche abdeckt,
oder die berühmten Stadtmöbel (Toilettenhäuschen, Bushaltestel-
len) der Wall AG. Aber auch Ingenieur- und Architekturbüros mit
weniger als zehn Mitarbeitern haben zum Beispiel Joint Ventures zur
Sanierung aufgebaut, die jetzt schon über 100 Mitarbeiter haben.

Gefragt sind in der Regel Know-how und die Netzwerke, in denen
der deutsche Dienstleister eingebunden ist sowie das deutsche Hand-
ling von Prozessen.

Ein spezieller Bereich sind IT-Dienstleistungen. Unter der Über-
schrift „Offshoring zu neuen Ufern, Nearshoring nach Mittel- und
Osteuropa“ hat Deutsche Bank Research (DBResearch) im Juli 2006
eine Studie veröffentlicht, die deutlich macht, dass Mittel- und Ost-
europa mit Indien bei den IT-basierten Dienstleistungen gleich gezo-
gen hat. Die Deutsche Bank schätzte ein, dass die wesentliche Stärke
der Region bei den komplexeren Back-Office-Prozessen liegt. Wich-
tige Standortfaktoren für die Dienstleistungen sind dabei:

1. Sprachfähigkeiten und kulturelle Nähe der MOE-Staaten: Über
35 Prozent aller Schüler der neuen EU-Mitgliedsländer erlernen
die deutsche Sprache und mehr als 70 Prozent Englisch.
2. Große Lohnkostenunterschiede – DBResearch schätzte ein: „In
den neuen EU-Mitgliedsstaaten betragen die durchschnittli-
chen Arbeitskosten bei nichtöffentlichen Dienstleistungen gut
ein Fünftel derjenigen in Deutschland.“
3. Hohes Bildungsniveau: In den neuen EU-Staaten werden über-
durchschnittlich mehr Hochschulabsolventen ausgebildet als
in Deutschland und den USA.
4. Weniger Bürokratie und ein flexibleres Arbeitsrecht ermög-
lichen den Unternehmen eine marktwirtschaftliche Ausrich-
tung, wie sie beispielsweise in Deutschland nicht denkbar
wäre. Gleichzeitig ist aber auch die Fluktuation qualifizierter
Kräfte um ein Vielfaches höher, da es kaum historisch gewach-
sene Unternehmensbindungen gibt.
5. Das Bestreben, Unternehmer zu sein, ist wesentlich größer
und kann durch deutsche Mittelständler in vielfältiger Art und
Weise genutzt werden.

Bemerkungen zu den einzelnen Branchen

Mit dem EU-Beitritt begann für die meisten Branchen in den Ländern Mittel- und Osteuropas ein Anpassungsprozess, der bis heute noch nicht abgeschlossen ist.

Nahrungsmittelproduktion

Aufgrund der guten Produktqualität, niedriger Kosten sowie überschaubarer Logistikaufwendungen sind die neuen EU-Länder ein geeigneter Produktionsstandort. Daraus ergeben sich eine Vielzahl von Chancen für deutsche Dienstleister (Ingenieurbüros, Architekten, Logistiker etc.). Polen, Tschechien und Ungarn sind dabei die bedeutendsten Produzenten.

Verpackungsmittelproduktion

Die Verpackungsmittelproduktion ist eine wachsende Branche in Mittel- und Osteuropa. Estnische Unternehmen produzieren beispielsweise Konservendosen für den deutschen Markt – in Losgrößen, die für deutsche Unternehmen unwirtschaftlich sind. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten kreative Dienstleistungen (z.B. bei Design und Fertigung) zu nutzen.

Automotive und Metallverarbeitung

Osteuropa ist in den vergangenen zehn Jahren zu einem wichtigen Standort für europäische und asiatische Automobilkonzerne geworden – eine Vielzahl von Dienstleistungen werden hier nachgefragt.

Maschinenbau

In Tschechien, der Slowakei und Slowenien haben sich ernstzunehmende Konkurrenten für deutsche Unternehmen entwickelt. Deutsche Mittelständler aus den grenznahen Gebieten Bayerns, Sachsens und traditionell die österreichische Konkurrenz nutzen diese verstärkt als potenzielle Geschäftspartner, für Lohnauftragsfertigung beziehungsweise auch für Zulieferungen.

Elektrotechnik

Ein Sektor mit den höchsten Zuwachsraten in der Industrie. Vor allem Tschechien, die Slowakei, Lettland und Litauen gehören zu den wichtigsten Standorten für die Herstellung von Geräten zur Elektrizitätserzeugung und -verteilung. Slowenien, Tschechien und Estland besetzen Nischen im Bereich Medizin-, Mess-, Regeltechnik und Optik erfolgreich.

Gesundheitswesen

Ein wachsender Markt in allen neuen EU-Staaten – aber mit völlig anderen Prioritäten wie zum Beispiel in Deutschland. Schwerpunkte sind privat finanzierte Gesundheitsvorsorge und Heilung, private Dienstleistungen bei Pflege und Betreuung.

Logistikdienstleistungen

In einigen neuen EU-Staaten nimmt eine sehr wichtige Branche, mit erheblichem Anteil am Bruttosozialprodukt (Baltische Staaten, Slowakei etc.) unter Berücksichtigung der Nutzung von Biotreibstoffen noch zu. Es gibt kaum ausgebaute Versorgungsnetze für Biotreibstoffe für Speditionen.

Erfahrungen aus der Praxis

Aufgrund bisher realisierter Projekte zur Markterschließung für mittelständische deutsche Dienstleister (z.B. für unternehmensnahe Dienstleistungen) können die Erfahrungen wie folgt zusammengefasst werden:

1. Deutsche Mittelständler haben sich in der Regel wenig oder sehr unorthodox auf einen neuen Markt vorbereitet. In der Regel war zu Beginn nicht klar, was man genau will.
2. Kenntnisse über die neuen Märkte waren nur im geringen Maße vorhanden, man handelte und staunte über die Entwicklungen.

3. Externer Sachverstand wurde anfangs nur im beschränkten Maße genutzt – Misstrauen gegenüber Consultants scheint symptomatisch zu sein. Es fehlt an Information – Internetinformationen werden nur ungenügend genutzt (Zeitfrage).
4. Eine gründliche Markt- und Wettbewerbsanalyse sollte eine Entscheidungsgrundlage für Markterweiterungsstrategien sein. Relativ unbekannt sind Fördermittel des Bundes und der Länder (beziehungsweise Bürokratie schreckt ab).
5. Ohne inländische Kooperationspartner ist ein neuer Markt nur mit sehr hohen finanziellen Aufwendungen und vielen „Beulen“ zu erschließen.
6. Von besonderer Bedeutung im Mittelstand ist der „springende Funke“ zwischen den Entscheidern auf beiden Seiten des Tisches. Das setzt aber auch gegenseitige Achtung und Kenntnis der Entwicklung und Situation der anderen Seite voraus.
7. Gründlichkeit und Sachorientierung in der Startphase ersparen mittelfristig erhebliche Aufwendungen.
8. Es hat sich bewährt, im gesamten Prozess Consultants als Coach zu nutzen, da in der Regel unternehmenseigenes Personal für solche Aufgaben kaum zur Verfügung steht.
9. Eine gründliche Vorbereitung sichert in der Regel auch die notwendige Finanzierung mittels unterschiedlichster Finanzierungsinstrumente (von „verlorenen Zuschüssen“ über EU-Fördermittel bis zu Krediten).
10. Kleine Schritte (aber nicht zu kleine!) sichern einen dauerhaften und nachhaltigen Erfolg, keine schnellen Sprünge.
11. Es ist ratsam, geplante wirtschaftliche Aktivitäten nicht politisch zu instrumentalisieren und den potenziellen Partner vorher auf politische Ambitionen abzuklopfen. Wirtschaft und Politik behindern sich einfach zu oft, auch wenn man im ersten Augenblick davon zu profitieren scheint.

Schlussbetrachtung

Es lohnt sich auch heute noch, mittel- und osteuropäische Märkte für Dienstleistungsunternehmen zu erschließen, auch wenn inzwischen Mitwettbewerber aus Großbritannien, Österreich, Schweden, Finn-

land und selbst Irland recht aktiv sind und die Anforderungen an solche Projekte gewachsen sind. Aber: man sollte sich dazu geeignete Verbündete suchen. Das soll abschließend eine kurze SWOT-Analyse unterstreichen (Abbildung 3).

Abbildung 3: SWOT-Analyse

Stärken	Schwächen
• Hohe Marktdynamik im Dienstleistungsbereich • Wenig Formalia und Bürokratie • Große Ansprüche an Flexibilität, Toleranz und Kreativität • Ausgeprägtes Unternehmertum seitens osteuropäischer Mitarbeiter • Zum Teil hervorragende Kenntnis des internationalen Marktes	• Regional unterschiedlich: Dominanz bestimmter Branchen • Teilweise Unsicherheiten auf rechtlichem und steuerlichem Gebiet • Überhöhung der nationalen Besonderheiten und Bedeutsamkeit (z.T. stark ausgeprägter Nationalismus) • Weniger Verbundenheit zum Unternehmen auf Seiten der Arbeitnehmer (Fluktuation) • Eigene Position nicht immer richtig definiert – Fehleinschätzungen
Chancen	Risiken
• Nachfrage nach neuen Dienstleistungen wächst kontinuierlich • Große Marktchancen in Bereichen wie IT, Energieeinsparung, Umwelt, Wasserver- und entsorgung • Erhebliches Steueroptimierungspotenzial ist vorhanden (Estland z.B. kennt keine Besteuerung von nicht ausgeschütteten Gewinnen) • Märkte sind in der Regel wesentlich größer als in Deutschland und sind regional zu differenzieren • Oft ist der Beginn auch der Beginn einer Kettenreaktion, das heißt, der osteuropäische Partner hat meist sehr gute Kontakte nach Russland und in angrenzende Staaten • Bereitschaft zu teilen, bedeutet für alle eine Win-Win-Situation	• Deutsche Preisvorstellungen sind in der Regel nicht durchsetzbar • Zum Teil erhebliche bürokratische Hindernisse im zulassungspflichtigen Bereich • Wettbewerber aus anderen EU-Staaten bearbeiten die regionalen Märkte offensiv und ohne Skrupel • Selbstverständnis potenzieller regionaler Partner ist sehr stark überhöht • Es herrscht eine pure Marktwirtschaft mit ihren eigenen Spielregeln und erheblichen Risiken

Quelle: P&P International

**Karsten W. Parchmann***Geschäftsführer**P&P International, Berlin*

Nach einer zwanzigjährigen Dienstzeit als Berufssoldat und Studium arbeitet Karsten Parchmann seit 1993 als Consultant – heute ist er für deutsche und internationale Unternehmen tätig. Seine Schwerpunkte sind die EU sowie Mittel- und Osteuropa. Zudem ist er Mitglied des RKW und Mitglied der Deutsch-Baltischen Handelskammer in Estland, Lettland, Litauen. Seit 2002 fungiert er als Koordinator eines Netzwerkes unabhängiger Consultants mit Partnern in den USA, UK, Belgien, Deutschland, Schweiz, Österreich, allen MOE-Staaten, Russland, Ukraine und China. Eines seiner Projekte wurde in Russland durch die EU-Kommission als „Reference project“ eingestuft.

3.2 Asien – Absatzmarkt für unternehmensnahe Dienstleistungen¹ „Made in Germany“

Dr. rer. pol. Kuang-Hua Lin

Wenn über Dienstleistungen in Asien gesprochen wird, denkt man sofort an IT- und Outsourcing²- beziehungsweise Offshoring³-Dienstleistung in Indien, aber auch China gewinnt zunehmend an Bedeutung als Dienstleistungsstandort. Deutsche Unternehmen wie SAP betreiben große Entwicklungszentren in Indien und China, während Lufthansa Verwaltungsarbeiten, Ticketing und Call-Center nach Indien und China verlagert hat.

Länderbewertung

Mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von sieben Prozent ist Asien die wichtigste Wachstumsregion der Welt. Wirtschaftliche Leistungskraft (Bruttoinlandsprodukt), Einkommen (Pro-Kopf-BIP) und Industriestruktur (Dienstleistungsquote) der jeweiligen Länder unterscheiden sich jedoch sehr stark (Abbildung 1 und 2). In absoluten Größen gesehen sind Japan, China, die Malediven, Südkorea und Indien die fünf wichtigsten Länder in Asien, wenn es um Dienstleistungen geht (Abbildung 3). Betrachtet man nur den Export der Dienstleistungen der jeweiligen Länder nach Deutschland (Abbildung 4), liegen Japan, China und Indien vorne. Allerdings ist Japan aufgrund der hohen Lohnkosten für Investitionen oder das Outsourcing der Dienstleistungen eher ungeeignet. Indien und China sind also die zwei mit Abstand wichtigsten Länder in Asien, wenn es um Dienstleistungsstandorte geht.

¹ z.B. IT-Dienstleistungen (Datenverarbeitung, Softwareentwicklung), technische Dienstleistungen, Architektur und Ingenieurdienste, Finanzdienstleistungen. Im Unterschied zu personenorientierten Dienstleistungen wie z.B. Gesundheits- und Freizeitwirtschaft.

² Verlagerung der Büroarbeiten wie z.B. Dateneingabe und -verarbeitung, Buchhaltung, Verwaltungsarbeiten und Call-Center.

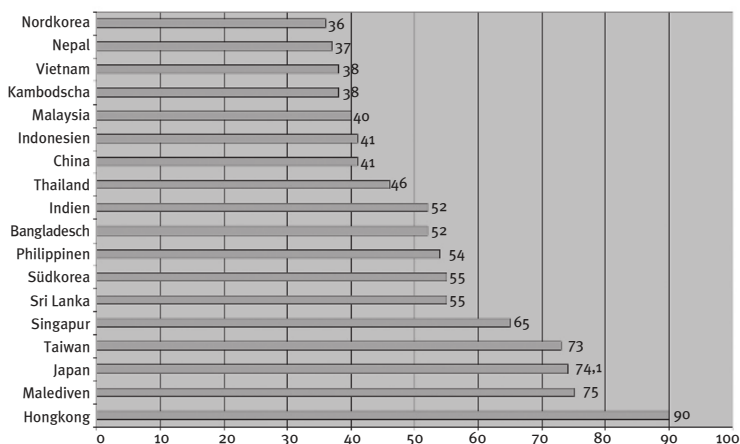
³ Abkürzung für Offshore-Outsourcing, also Verlagerung ins Ausland.

Abbildung 1: Wirtschaftsdaten Asien

	BIP, Nominal, (in Milliarden US-Dollar)	BIP, Je Einwohner (in US-Dollar)	BIP Wachstumsrate (in %)	Arbeitslosenquote (in %)	Inflationsrate (in %)
China	2.226	1.703	9,9	4,2 ⁴	1,8
Japan	4.561	35.689	2,7	4,4	-0,3
Südkorea	787,5	16.305	4,0	3,7	2,7
Taiwan	346,0	15.120	4,1	4,1	2,3
Hongkong	177,4	25.582	7,3	5,7	1,1
Singapur	117,0	26.835	6,4	3,0	0,5
Indonesien	248,0	1.146	5,6	9,9 ⁵	10,5
Thailand	174,5	2.577	3,5	2,0	2,7
Malaysia	117,8	4.625	7,1	3,5	1,5
Indien	775,4	714	6,8	9,1 ⁵	4,8

Quelle: bfai Wirtschaftsdaten aktuell

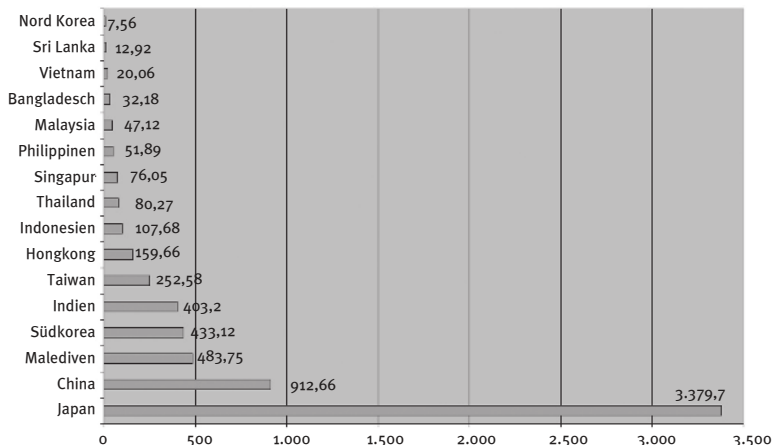
Abbildung 2: Anteil Dienstleistungen am BIP (in Prozent)



Quelle: Der Fischer Weltalmanach 2007

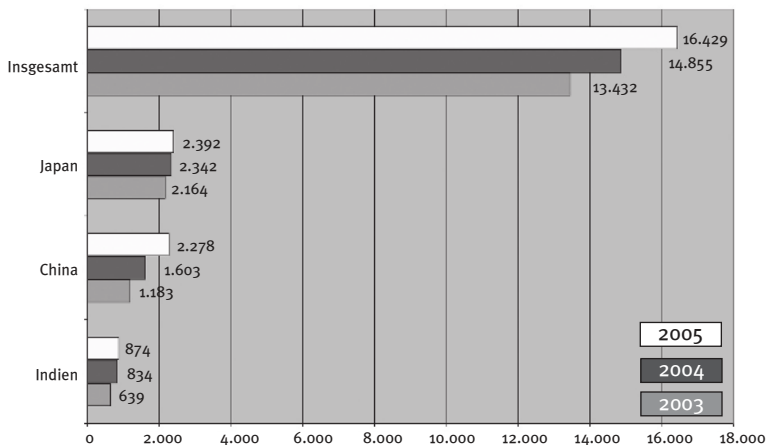
⁴ In den Städten, auf dem Land circa 150 Millionen Unterbeschäftigte.⁵ Offiziell

Abbildung 3: Dienstleistungen in Asien (in Milliarden US-Dollar)



Quelle: bfai Wirtschaftsdaten aktuell, Der Fischer Weltalmanach 2007

Abbildung 4: Ausgaben in Deutschland für Dienstleistungen aus Asien 2003, 2004, 2005 (in Millionen US-Dollar)



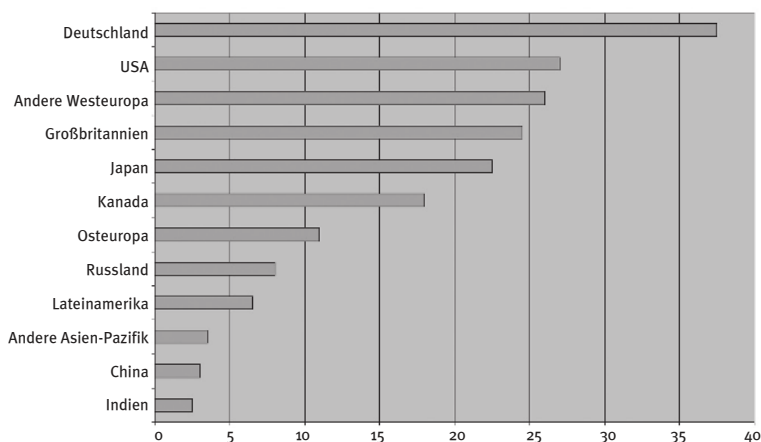
Quelle: Deutsche Bundesbank

Der große Erfolg bei IT- und Outsourcing-Dienstleistungen in Indien sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass Indien in Wirklichkeit

noch ein Agrarland ist (60 Prozent der Erwerbstätigen leben von der Landwirtschaft) und der Dienstleistungssektor gegenüber Industrieländern wie Japan und Taiwan noch sehr unterentwickelt ist. Auch im weltweiten Dienstleistungshandel spielt Indien mit einem Anteil von 1,7 Prozent insgesamt noch eine untergeordnete Rolle.

Trotzdem, gerade die Kombination von niedrigen Löhnen und einer großen Anzahl an hochqualifizierten Hochschulabsolventen macht Länder wie Indien und China als Dienstleistungsstandort für westliche Unternehmen interessant. Nach einer Studie von Deutsche Bank Research kostet ein Ingenieur in China 3,5 US-Dollar und in Indien 2,4 US-Dollar die Stunde. Allerdings sind solche Statistiken immer nur mit großer Vorsicht zu genießen, weil dabei nicht gewährleistet ist, dass die Ingenieure auch tatsächlich die gleiche Qualität aufweisen. Man läuft also Gefahr, Äpfel mit Birnen zu vergleichen. Deshalb sind unternehmensinterne Studien, in denen die Arbeitskosten für gleiche Tätigkeiten im Unternehmen verglichen werden, deutlich zuverlässiger. Nach einer internen Studie von IBM (Abbildung 5) sind die Arbeitskosten eines IT-Entwicklers in Indien zwar die niedrigsten von allen Ländern. Der Unterschied zu China und anderen asiatischen Ländern ist jedoch so minimal, dass er kaum ins Gewicht fällt.

Abbildung 5: Arbeitskosten im Vergleich (in US-Dollar/Stunde)



Quelle: Deutsche Bank Research

Rahmenbedingungen für ausländische Unternehmen

Ausländische Direktinvestitionen stiegen in Indien von nur 68 Millionen US-Dollar im Jahr 1990/1991 auf rund 5,5 Milliarden US-Dollar im Jahr 2004/2005. Im Verhältnis zum indischen Bruttoinlandsprodukt waren das 2005 lediglich 0,7 Prozent. In China lag dieser Wert vier Mal so hoch, in Brasilien und Russland etwa drei Mal. Zudem konzentrieren sich die ausländischen Direktinvestitionen auf nur fünf von 28 Bundesstaaten (Maharashtra, Tamil Nadu, Karnataka, Gujarat und Andhra Pradesh) sowie die Hauptstadt Delhi. Hindernisse für ausländische Investoren sind nach einer Weltbankstudie bürokratische Erschwernisse, die weit verbreitete Korruption sowie die mangelhafte Infrastruktur und restriktiven Arbeitsmarktregelungen.

Insbesondere im Vergleich zu China hat Indien den Vorteil, dass die Geschäftssprache Englisch ist. Darüber hinaus verfügt Indien über einen funktionierenden Finanzmarkt mit soliden Banken. Die Rechtssicherheit ist durch die lange britische Rechtstradition in Indien gegeben. Besonders im Bereich „Intellectual Property Rights“, wobei das Know-how ausländischer Unternehmen in Indien deutlich mehr respektiert wird als in China. Allerdings bedeutet eine höhere Rechtssicherheit nicht automatisch deren Durchsetzbarkeit. Nach der Doing-Business-Datenbank der Weltbank kostet die Durchsetzung eines Zahlungsanspruches in Indien über 40 Prozent der ausstehenden Summe, in China und Russland dagegen etwa 20 Prozent der ausstehenden Summe, nur unwesentlich mehr als in Deutschland.

Gewinnsteuer

Die Gewinnsteuer (KöSt) in Indien ist mit 41,82 Prozent recht hoch, auch im Vergleich zu China (33, 24 und 15 Prozent je nach Standort). Allerdings bilden IT-Dienstleistungen eine Ausnahme. Die indische Regierung gewährt zehn Jahre Steuerfreiheit für Software-Unternehmen und unbefristet für deren Export. Das Steuerprivileg gilt nicht nur für indische, sondern auch für ausländische Unternehmen in Indien. Im Gegensatz dazu befreit China ALLE ausländischen Investoren in China zwei Jahre lang von der gesamten Gewinnsteuer und danach weitere drei Jahre um 50 Prozent. Die Regelung gilt für alle ausländischen Investoren, nicht nur für die IT-Branche.

Dienstleistungsbranchen in China sind schrittweise nach dem bekannten Zeitplan für den WTO-Beitritt geöffnet worden. Im Gegensatz dazu sind viele Dienstleistungsbranchen in Indien noch stark geschützt. Zum Beispiel darf der Einzelhandel in Indien nicht von Ausländern betrieben werden. In Banken und Versicherungen dürfen Ausländer in Indien nur maximal 49 Prozent beziehungsweise 26 Prozent der Anteile besitzen.

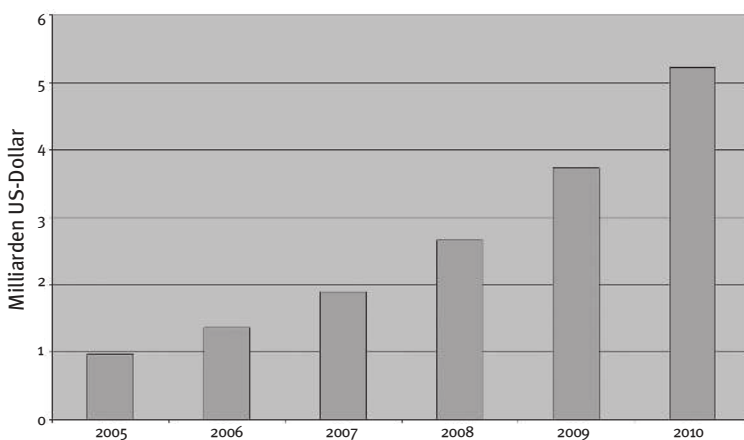
IT-Dienstleistungen

Die Technologieberatung IDC schätzt die globalen Ausgaben für IT-Offshoring im Jahr 2006 auf gut 14 Milliarden US-Dollar. Unternehmen aus den USA bilden mit elf Milliarden US-Dollar die bedeutendste Nachfrage von IT-Offshoring, gefolgt von Westeuropa mit 2,5 Milliarden US-Dollar. Indien ist der wichtigste Standort für IT-Offshoring. IDC schätzt, dass im Jahr 2004 in Indien Leistungen im Wert von 5,5 Milliarden US-Dollar für die USA erbracht wurden. In Mittel- und Osteuropa wurden knapp 0,5 Milliarden US-Dollar und auf den Philippinen 0,4 Milliarden US-Dollar für die USA produziert. In der Tat ist Indien nach Irland (19 Prozent) inzwischen mit 17 Prozent am weltweiten Export der zweitgrößte Exporteur von EDV-Dienstleistungen.

Jährlich treten rund 250.000 junge Ingenieure in Indien in den Arbeitsmarkt ein, wovon allerdings nur etwa 60.000 den Erwartungen westlicher Unternehmen gerecht werden. Durch den hohen Bedarf an Ingenieuren und IT-Fachleuten schätzt McKinsey, dass bald 500.000 Ingenieure fehlen könnten. Bereits heute ist ein Mangel an Ingenieuren und IT-Fachleuten in Indien zu beobachten. Das US-Unternehmen IBM stellte allein im Jahr 2005 über 15.000 neue Mitarbeiter in Indien ein. Auch indische IT-Offshoring-Unternehmen wie TCS, Wipro und Infosys stellen jeweils etwa 1.000 Ingenieure im Monat ein. Insgesamt sucht die indische IT-Branche etwa 100.000 Mitarbeiter im Jahr und kann nur 70.000 anheuern. Weitere Großinvestitionen sind geplant. Microsoft beispielsweise kündigt eine Investition in Höhe von 1,7 Milliarden US-Dollar in Indien an, Cisco 1,1 Milliarden US-Dollar. Aus diesem Grund weichen manche Unternehmen zunehmend nach China aus, wo das Angebot an Ingenieuren und IT-Fachkräften immer noch deutlich die Nachfrage übersteigt.

Dadurch wächst der IT-Outsourcing-Markt in China aktuell rasant mit 40 Prozent im Jahr, allerdings ausgehend von einem deutlich niedrigerem Niveau als in Indien (eine Milliarde versus 17 Milliarden US-Dollar im Jahr 2005). Im Jahr 2006 beträgt das Marktvolumen 1,36 Milliarden US-Dollar (Abbildung 6).

Abbildung 6: IT-Outsourcing-Markt in China (in Milliarden US-Dollar)



Quelle: IBM

Forschung und Entwicklung als Dienstleistung

Wenn nicht speziell über IT, sondern allgemein über Forschung und Entwicklung gesprochen wird, dann ist China zur Zeit der interessanteste Standort für westliche Unternehmen. Von den rund 400.000 chinesischen Studenten, die im Ausland an Elite-Universitäten studiert haben, sind mehr als ein Drittel nach China zurückgekehrt. Davon profitieren nicht nur die chinesischen Unternehmen. Allein in der Telekommunikationsindustrie haben zwischen 1997 und 2002 ausländische Unternehmen über 2.000 Forschungszentren, Labors und Forschungsprogramme in China eingerichtet. Auch traditionelle Industrieunternehmen wie beispielsweise Volkswagen richten Forschungs- und Entwicklungszentren in China ein.

Asien als Absatzmarkt für Dienstleistungen „Made in Germany“

Aber Asien ist nicht nur ein Billigstandort für IT, Outsourcing und Forschung und Entwicklung, sondern gleichzeitig auch ein hervorragender Absatzmarkt für Unternehmensdienstleistungen „Made in Germany“. Der TÜV Rheinland bietet erfolgreich seine technischen Dienstleistungen in 19 Ländern in Asien an, während DHL den asiatischen Express-Markt dominiert und auch rasant weiter expandiert. Das deutsche Architektur-Büro Albert Speer und Partner entwarf und baute die Shanghai International Automobil City mit einer Formel-1-Rennstrecke sowie eine komplette Stadt (Anting New Town bei Shanghai) für über 50.000 Einwohner nach deutscher Bautradition in China.

Finanzdienstleistungen und Versicherungen

Finanzdienstleistungen und Versicherungen wittern große Wachstumschancen in Entwicklungsländern wie China und Indien. Der Markt bleibt jedoch mehr oder weniger verschlossen. Ausländer dürfen normalerweise nur mit einer Minderheitsbeteiligung aktiv werden. Trotzdem bietet der Markt große Chancen auch für deutsche Unternehmen. Trotz der Beteiligungsgrenze von 49 Prozent beschäftigt die Deutsche Bank über das Joint-Venture in Indien inzwischen über 600 Mitarbeiter in seinen acht Filialen in Indien. Trotz der Beteiligungsgrenze von 26 Prozent verdoppelte Allianz seinen Umsatz während der vergangenen fünf Jahre jedes Jahr und erreicht ein Volumen von einer Milliarde Dollar in Indien.

Einzelhandel

Im Gegensatz zu China ist der indische Einzelhandel ausländischen Investoren immer noch verschlossen. Eine Ausnahme bildet das deutsche Unternehmen Metro. Mit seinem ausschließlich an Geschäftskunden orientierten Geschäftsmodell konnte Metro das Verbot der indischen Behörde umgehen und eröffnet inzwischen bereits seinen dritten Großmarkt in Hyderabad. Auch in China expandiert Metro rasant und erfolgreich.

Zusammenfassende Betrachtung

Asien, vor allem Indien und China, ist ein interessanter Dienstleistungsstandort für IT, Outsourcing sowie Forschung und Entwicklung. Es gibt jedoch große Unterschiede bei den „Players“ zwischen Indien und China. Indien ist der Spielplatz für Giganten – große Konzerne dominieren das Geschehen in Indien und fegen den Markt der Talente leer. Es ist schwer vorstellbar, dass ein Mittelständler aus Deutschland, auch wegen der traditionellen Ausrichtung der Inder in Richtung USA und UK, in Indien den Kampf um die besten Talente im Wettstreit mit US- und deutschen Großkonzernen (z.B. SAP) gewinnen kann.

In China sieht es anders aus. Erstens ist das Angebot der Talente noch wesentlich größer als die Nachfrage. Zweitens hat Deutschland einen guten Ruf in China, noch vor Wettbewerbern wie den USA, UK, Japan und Frankreich. Deshalb ist China eher für Mittelständler geeignet. Dies belegt auch der große Erfolg der deutschen Mittelständler in China. Nach einer Untersuchung der chinesischen Regierung sind die Deutschen die erfolgreichste Investorengruppe in China. Nach einer Umfrage der AHK China erreichen 70 Prozent der deutschen Mittelständler in China innerhalb von drei Jahren den Break-Even.

Asien ist aber auch der Absatzmarkt für deutsche Dienstleistungen. Die meisten Erfolgsgeschichten stammen nicht zufällig aus China. Japan als Beispiel erschwert den Absatz deutscher Dienstleistungen durch unterschiedliche Normen (DIN gilt in Japan nicht) und Standards (z.B. im Mobilfunk), während China nicht nur die deutschen Normen übernommen hat, sondern auch große Affinität zu Deutschland aufweist. Für Mittelständler ist China deshalb der interessantere Markt, auch für den Absatz der Dienstleistungen „Made in Germany“.



Dr. rer. pol. Kuang-Hua Lin

Geschäftsführer

Asia-Pacific Management Consulting GmbH

Düsseldorf

Dr. Lin studierte Elektrotechnik in Taiwan und Wirtschaftswissenschaften (Abschluss als Jahresbester) mit Promotion („Summa cum laude“) in Freiburg. In Taiwan baute er ein landesweites Distributions- und Servicenetz für Automobilzubehör auf und übernahm das Management des Tagesgeschäfts für das Familienunternehmen. In Deutschland arbeitete er nach der Promotion von 1994 bis 1997 als Berater bei der Boston Consulting Group (u.a. in der Core Group Asia, in Düsseldorf zwei Mal Ernennung zum „Consultant of the year“). 1997 gründete er die Asia-Pacific Management Consulting GmbH (APMC), eine der führenden, auf Asien spezialisierten Top-Management-Beratungen in Deutschland. APMC bietet Dienstleistungen rund um Asien – Unternehmens- und Personalberatung sowie Interkulturelle Schulungen. Zu den bereits mehr als 200 Kunden zählen Mittelständler und Konzerne aller Branchen.

3.3 Lateinamerika – Wachsender Markt für ausländische Dienstleistungen

Peter Rösler

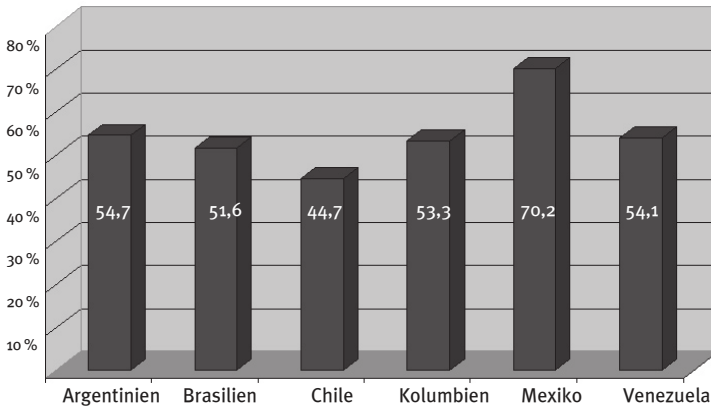
Lateinamerika ist heute ein führender Exporteur von Agrarerzeugnissen und Primärprodukten. Brasilien entwickelt sich mit schnellen Schritten zu einer Agrobusiness-Weltmacht. Gleichzeitig nimmt auch der Export hochwertiger Industrieerzeugnisse zu. So sind auf deutschen Straßen Fahrzeuge und Kfz-Komponenten aus Brasilien und Mexiko nicht mehr wegzudenken. Und Brasiliens Embraer gehört inzwischen zu den weltweit führenden Flugzeugherstellern. Diese Entwicklung wird von einem kräftigen Ausbau des lateinamerikanischen Dienstleistungssektors besonders in den Bereichen Transport, Logistik, IT, Telekommunikation, Beratung, Planung, Architektur- und Ingenieurwesen aber auch Finanzen begleitet.

Die Zuwachsraten in einzelnen Ländern und Dienstleistungsbereichen sind beeindruckend. In Brasiliens legte zum Beispiel der IT-Sektor im Jahr 2005 um elf Prozent zu. Gleichzeitig stieg die Zahl der Mobiltelefonanschlüsse um 29 Prozent an. Weltweit nimmt Brasilien heute bei Mobiltelefonen mit mehr als 90 Millionen Anschlüssen den fünften Platz nach China, USA, Russland und Japan ein und steht damit noch vor Indien und Deutschland. Im übrigen täuscht der Eindruck, dass Lateinamerika vorrangig eine Agrar-, Bergbau- und zunehmend auch Industrieregion ist.

In fünf von sechs Schlüsselländern der Region entfällt auf den Dienstleistungssektor inzwischen mehr als die Hälfte des Bruttoinlandsprodukts (BIP): Argentinien 54,7 Prozent, Brasilien 51,6 Prozent, Kolumbien 53,3 Prozent, Mexiko 70,2 Prozent und Venezuela 54,1 Prozent (Abbildung 1). Der hohe Anteil Mexikos entspricht somit bereits dem der Industrieländer. Lediglich in Chile ist die Bedeutung dieses Sektors mit einem Anteil von 44,7 Prozent aufgrund der vorherrschenden Rolle des Bergbausektors noch nicht ganz so groß.

Aber überall in Lateinamerika geht der Trend unübersehbar in Richtung auf eine Ausweitung des Dienstleistungssektors. Auch die ausländischen Direktinvestitionen im Dienstleistungssektor zeigten in den vergangenen Jahren eine überdurchschnittliche Dynamik.

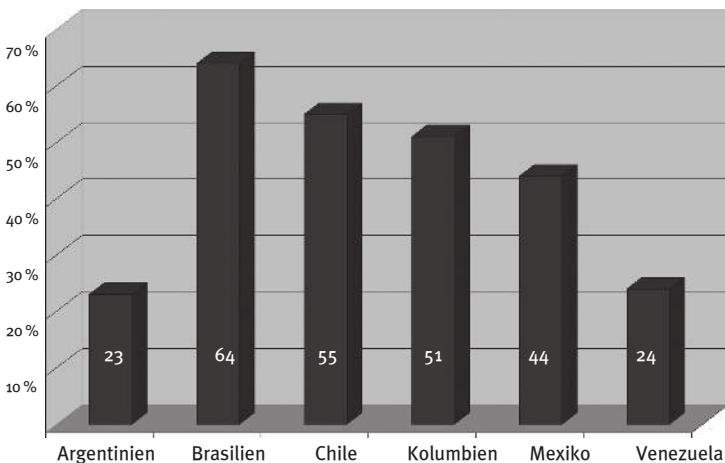
Abbildung 1: Anteil der Dienstleistungen am Bruttoinlandsprodukt in 2005 (in Prozent)



Quelle: Ibero-Amerika Verein

Am Gesamtbestand der Direktinvestitionen der sechs vorgenannten Länder sind sie wie folgt beteiligt: Argentinien 23 Prozent, Brasilien 64 Prozent, Chile 55 Prozent, Kolumbien 51 Prozent, Mexiko 44 Prozent und Venezuela 24 Prozent (Abbildung 2).

Abbildung 2: Anteil der ausländischen Direktinvestitionen im Dienstleistungssektor in 2005 (in Prozent)



Quelle: Ibero-Amerika Verein

Branchenschwerpunkte ausländischer Direktinvestitionen

Je nach Land sind die Investitionsschwerpunkte unterschiedlich. In Brasilien, Chile und Mexiko ist der hohe Anteil der Investitionen im Dienstleistungssektor nicht zuletzt auf Großengagements spanischer, US-amerikanischer, britischer, niederländischer und kanadischer Banken zurückzuführen. Neben Großinvestitionen im Bereich der Finanzdienstleistungen dominieren substanzielle Engagements in den Sektoren Telekommunikation, Handel, Bauwesen, Strom, Gas und Wasser.

Insbesondere Unternehmen aus Spanien hatten die großen Chancen der Privatisierung der öffentlichen Dienstleistungsunternehmen Lateinamerikas in den neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts genutzt. Dazu kamen umfangreiche Neuinvestitionen im Energie-, Telekommunikations- und Finanzsektor. Dies führte dazu, dass in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts Spanien Deutschland als Herkunftsland für ausländische Direktinvestitionen in Lateinamerika vom zweiten Platz verdrängte. Auch US-Unternehmen bauten ihre Positionen im Dienstleistungssektor Lateinamerikas kräftig aus. Ähnlich verhielten sich ihre französischen und britischen Mitbewerber. In der Rangliste größerer Investoren im Dienstleistungsbereich Lateinamerikas ist mit der Deutschen Bank lediglich ein deutsches Kreditinstitut mit Sitz in Brasilien vertreten.

Allerdings zeigt das Beispiel Argentinien, wie problematisch ausländische Direktengagements im öffentlichen Dienstleistungssektor sein können. In den neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts hatten sich vor allem Unternehmen aus Spanien und Frankreich zu günstigen Bedingungen an der Privatisierung der staatlichen Energie-, Telekommunikations- und Wasserversorgungsunternehmen beteiligt. Im Rahmen des so genannten „Currency Boards“ war eine feste Wechselkursparität zwischen dem US-Dollar und der Landeswährung Peso von 1 : 1 geschaffen worden. Die schwere Finanzkrise des Jahres 2001 führte zur Aufgabe des Currency Boards, zu einer drastischen Abwertung des Peso und zum Einfrieren der öffentlichen Dienstleistungstarife. Aus diesem Grund haben sich inzwischen zum Beispiel die französische Suez und die spanische Aguas de Barcelona aus Argentinien zurückgezogen.

Deutsche Direktinvestitionen in Lateinamerika

Wichtigste Zielbranche der deutschen Direktinvestitionen in Lateinamerika ist die verarbeitende Industrie: Über 85 Prozent der deutschen Investitionen sind in diesem Sektor konzentriert, in dem deutsche Unternehmen an zweiter Stelle nach ihren Wettbewerbern aus den USA stehen. Ein Grund für die geringe Präsenz deutschen Investitionskapitals im Dienstleistungsbereich von Lateinamerika war die Zurückhaltung bei der Teilnahme an den umfangreichen Privatisierungen Ende des vergangenen Jahrzehnts. Im Falle der Versorgungsunternehmen war dies darauf zurückzuführen, dass sich dieser Bereich in Deutschland weitgehend noch selbst in öffentlicher Hand befand und die deutschen Anlagenhersteller keine Erfahrung als Betreiber haben.

Der Bestand der deutschen Direktinvestitionen in Lateinamerika hat nach einer Umfrage des Ibero-Amerika Vereins im Jahr 2004 mit 46,5 Milliarden US-Dollar eine neue Rekordhöhe erreicht. Deutschland steht damit an dritter Stelle hinter den USA (circa 221 Milliarden US-Dollar) und Spanien (circa 59 Milliarden US-Dollar). Auch hinsichtlich des Handels zwischen Deutschland und Lateinamerika sind die Angaben positiv: Die Exporte legten im Jahr 2005 um 18 Prozent auf 17,9 Milliarden US-Dollar zu und die Importe um 17 Prozent auf 17,3 Milliarden US-Dollar. Bei der Einschätzung des Handelsvolumens ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Produktion deutscher Unternehmen vor Ort mittlerweile eine viel wichtigere Rolle spielt, als die Exporte in die Region: Deutsche Unternehmen fertigen wertmäßig in Lateinamerika rund das Vierfache des Gesamtwertes des deutschen Exports dorthin.

Transport und Logistik

Anders als zum Handel und zu den Direktinvestitionen gibt es keine genauen Angaben zum Umsatzvolumen deutscher Dienstleister in Lateinamerika. Vom wachsenden Außenhandel Deutschlands mit Lateinamerika aber auch von den zunehmenden konzerninternen Lieferungen zwischen Mutterhäusern in Deutschland und den Filialen in Lateinamerika und anderswo profitieren in erster Linie deutsche Transport- und Logistikunternehmen. Beispiele für erfolgreiche Transportunternehmen im Lateinamerikaverkehr sind Hapag-Lloyd,

Hamburg Süd sowie die Lufthansa. Zu den in der Region tätigen Logistikunternehmen zählen Rohde & Liesenfeld sowie Kühne + Nagel. Insgesamt sind 29 solcher Unternehmen, die zum größten Teil über jahrzehntelanges Lateinamerika-Know-how verfügen, Mitglieder des auf die Region spezialisierten Ibero-Amerika Vereins. Wie innovativ die Unternehmen dieses Sektors denken, zeigt sich daran, dass sie in immer stärkerem Maße am schnell wachsenden Transportaufkommen zwischen Lateinamerika und Asien partizipieren.

Bauwirtschaft

Namhafte deutsche Bauunternehmen sind ebenfalls erfolgreich in Lateinamerika tätig. Im Jahr 2004 erbaute Bilfinger Berger in einer Rekordzeit von nur zwei Jahren die größte Schrägseilbrücke Lateinamerikas über den Panama-Kanal. Die als Jahrhundert-Brücke bezeichnete 1.052 Meter lange Puente Centenario hat sechs Fahrbahnen, zwei Standstreifen sowie einen Fußgänger- und Radweg. Ein anderes Beispiel ist die Firma Hochtief, die in Chile mehrere Mautstraßen gebaut hat und betreibt. Aber auch kleine und mittelständige Ingenieurfirmen sind in Lateinamerika mit guten Ergebnissen tätig. So hat zum Beispiel das Unternehmen Falkenstein Architekten & Ingenieure in Argentinien und Brasilien Schlachthöfe und andere industrielle Gebäude errichtet. Diese Unternehmen beweisen, dass in diesem Bereich weniger die Größe als die Markterfahrung und die guten Kontakte der Schlüssel zum Erfolg sind.

IT-Dienstleistungen

SAP gehört zu den Unternehmen, die im IT-Bereich maßgeschneiderte Lösungen anbieten. Nicht nur weltweit sondern auch in Lateinamerika ist SAP Marktführer und in den zwölf wichtigsten Ländern der Region mit eigenen Büros vertreten. Ein weiteres Beispiel ist die Software AG in Darmstadt. Zu den kleineren IT-Unternehmen mit Aktivitäten in Lateinamerika gehört Eplan, das in Mexiko tätig ist. Das fünftgrößte Marktforschungsunternehmen der Welt, die GfK Gruppe, baut seine Präsenz in Lateinamerika durch Mehrheitsbeteiligungen stetig aus. Inzwischen hat sich das Unternehmen in Argentinien, Brasilien, Chile, Kolumbien und Mexiko positioniert.

Einige kleinere und mittelständische Unternehmen haben sich im lateinamerikanischen Dienstleistungssektor Nischen erobert. Dazu gehört unter anderem das Hamburger Beratungsunternehmen Weco Consult, das auf die Markteinführung lateinamerikanischer Ökoprodukte nach Deutschland spezialisiert ist. Naturland zertifiziert lateinamerikanische Nahrungsmittel nach EU-Normen.

Zu den Organisationen, die lateinamerikabezogene Dienstleistungen anbieten, gehört der Ibero-Amerika Verein mit Sitz in Hamburg. Dieser bundesweit tätige Wirtschaftsverband unterstützt deutsche Unternehmen schon seit 90 Jahren mit nützlichen Kontakten in Lateinamerika und mit zuverlässigen Informationen über die Märkte der Region (www.iberio-amerikaverein.de).

Günstige Wachstumsprognosen für Lateinamerika

Ein entscheidender Faktor bei der Einschätzung des Marktpotenzials des lateinamerikanischen Dienstleistungssektors ist die gesamtwirtschaftliche Entwicklung der Region. Die Wachstumsperspektiven sehen für die meisten Länder sehr günstig aus. Lateinamerikas Bruttoinlandsprodukt (BIP) wird wahrscheinlich auch 2006 – wie bereits im Vorjahr – wieder ein Wirtschaftswachstum von 5,3 Prozent erzielen. Die gegenwärtige Wachstumsphase begann im Jahr 2004 mit einem BIP-Zuwachs von 5,9 Prozent (Abbildung 3). Motoren dieser anhaltenden Wachstumsphase sind der Export, die Investitionen und auch der Binnenkonsum. Mit Ausnahme der Zinsentwicklung in den USA ist das externe Umfeld weiterhin äußerst günstig für Lateinamerika.

Im Gegensatz zu früher zeigen sich darüber hinaus die Volkswirtschaften Lateinamerikas in hohem Maße resistent gegen innenpolitische Probleme. Selbst Staaten wie Bolivien und Mexiko, die schwierige innenpolitische Phasen durchleben, verzeichnen ein zunehmendes Wachstumstempo. Argentinien und Venezuela weisen trotz mancher staatlicher Eingriffe in die Privatwirtschaft weiterhin Rekord-Zuwachsraten auf. Im Falle Venezuelas sind allerdings dafür vor allem die hohen Erlöse aus den Erdölexporten in die USA verantwortlich. Die Dominikanische Republik, die noch vor wenigen Jahren eine tiefe Finanz- und Vertrauenskrise durchlebte, könnte in diesem Jahr zur Wachstumslokomotive der Region werden.

**Abbildung 3: Wachstumsperspektiven der 20 wichtigsten Länder
(in Prozent)**

Land	2004 BIP-Zuwachs (UN-Kommission für Latein- amerika/Karibik – CEPAL)	2005 BIP-Zu- wachs (Regierungen und Zentralbanken)	2006 Wachstums- prognose IAV (Basis: bisherige offizielle Ergeb- nisse)
Lateinamerika insgesamt	5,9	5,3	5,3
Argentinien	9,0	9,2	8,0
Bolivien	3,8	3,9	4,2
Brasilien	4,9	2,3	3,1
Chile	6,1	6,3	5,2
Costa Rica	4,2	4,1	5,5
Dominikanische Republik	2,0	9,3	9,0
Ecuador	6,9	3,3	3,5
El Salvador	1,5	2,8	3,5
Guatemala	2,7	3,2	4,2
Honduras	5,0	4,6	5,0
Kolumbien	4,0	5,1	5,0
Kuba	3,0	(11,8)*	(12,0)*
Mexiko	4,2	3,0	4,0
Nicaragua	5,1	4,0	3,5
Panama	7,6	6,4	6,5
Paraguay	4,0	2,7	3,5
Peru	4,8	6,7	6,0
Trinidad & Tobago	6,4	7,0	8,0
Uruguay	12,3	6,6	5,0
Venezuela	17,9	9,3	8,0

Quelle: Ibero-Amerika Verein

In Brasilien haben bisher weder die innenpolitische Vertrauenskrise noch der Wahlkampf Auswirkungen auf das Geschäftsklima. Im vergangenen Jahr hatte zwar die auf die Stabilisierung des Haushalts und

* Zum Zwecke der Vergleichbarkeit wurde der halbe Wert als reales Wachstum angenommen.

die Bekämpfung des Inflationstempos gerichtete Wirtschaftspolitik der Regierung Lula da Silva für eine Abschwächung der Konjunktur gesorgt. In diesem Jahr legt aber das Wachstumstempo der brasilianischen Wirtschaft – unter anderem auch als Folge von Zinssenkungen – wieder zu. Trotz Wahljahr profitieren auch Chile und Kolumbien von einer anhaltenden Binnenkonjunktur und Exportexpansion. Mexiko zeigt ebenfalls eine nach oben gerichtete Wachstumstendenz.

Positive Rahmenbedingungen für die Wirtschaft

Die Abkoppelung der Wirtschaft von der Politik in Lateinamerika wird nicht zuletzt daraus ersichtlich, dass die zahlreichen Wahlen und zum Teil konfliktiven Nachwahlphasen bisher keinen Einfluss auf die Wirtschaftsentwicklung hatten. In einigen Ländern sind zwar als Ergebnis der Urnengänge populistische Entwicklungen zu beobachten. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung sind aber radikale Brüche kaum zu erwarten. Auch die neuen Regierungen werden nicht die Chance hoher Exporterlöse und Staatseinnahmen aufs Spiel setzen wollen. Außerdem sind die meisten Länder der Region für die Aufrechterhaltung ihres Wachstums nicht nur auf Exporte, sondern auch auf Importe und Auslandsinvestitionen angewiesen.

Darüber hinaus ist die Mehrzahl der Volkswirtschaften der Region heute weit besser als zuvor in der Lage, externen Herausforderungen zu begegnen. Die starke Nachfrage für lateinamerikanische Produkte hat die Terms of Trade für Lateinamerika deutlich verbessert. Die Investitionsrate hat zugenommen und die Abhängigkeit von externem Kapital ist zurückgegangen. Hohe Exporterlöse, zunehmende Überweisungen der im Ausland lebenden Lateinamerikaner, steigende Tourismuseinnahmen und der anhaltende Kapitalzustrom sowohl im Bereich der Direktinvestitionen als auch der Finanzmarktanlagen haben zu einem kräftigen Anstieg der Devisenreserven geführt.

Der Anstieg der Kreditwürdigkeit der Region spiegelt sich in den gesunkenen Risiko-Aufschlägen für Anleihen-Emissionen wider. Auch in diesem Jahr steigen die Einnahmen der Regierungen Lateinamerikas wieder in stärkerem Maße an, als die öffentlichen Ausgaben. Dies ist auf den Exportboom, das deutliche Anziehen der Binnenkonjunktur und auf eine verantwortungsvolle Fiskalpolitik zurückzuführen. Die hohen Staatseinnahmen führen – im Gegensatz

zu früher – in der Regel nicht mehr zu einer unkontrollierten Ausweitung der Staatsausgaben. Statt dessen wird die derzeitige Wachstumsphase zur Erwirtschaftung hoher Primärüberschüsse und zum Abbau der Staatsverschuldung genutzt. Dies und die hohen Exporteinnahmen haben die Relation zwischen Exporterlösen und Schuldendienst zugunsten Lateinamerikas verbessert. Das Wachstum der Region wird nunmehr schon im dritten aufeinanderfolgenden Jahr von Überschüssen in der Leistungsbilanz begleitet.

Insgesamt ist die Region gekräftigt in das Jahr 2006 gegangen. Die strategischen Bedürfnisse Chinas und anderer asiatischer Länder werden sicher noch länger für ein Anhalten der starken Nachfrage nach lateinamerikanischen Rohstoffen und Agrarerzeugnissen sorgen. Für die Erfüllung der günstigen Wachstumsprognosen für Lateinamerika und die Karibik sind somit nicht nur 2006 gute Voraussetzungen gegeben, sondern mit großer Wahrscheinlichkeit auch im Jahr 2007. Der Boom in Lateinamerikas Dienstleistungssektor wird ebenfalls andauern. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt auch für deutsche Dienstleister, um die Geschäftschancen in der Region zu nutzen.



Peter Rösler

*Stellvertretender Geschäftsführer
Ibero-Amerika Verein, Hamburg*

In seiner beruflichen Laufbahn war Peter Rösler als Außenwirtschaftsexperte, Fachjournalist, gelegentlich Bankkaufmann und Betriebswirt tätig. Neben Englisch spricht er Spanisch, Portugiesisch, Indonesisch, Französisch sowie Russisch und besitzt solide Grundkenntnisse in Chinesisch. Während seiner siebenjährigen Auslandstätigkeit arbeitete er unter anderem in Großbritannien und Kolumbien und war als Maschinenexporteur für Asien und Lateinamerika sowie als Prokurist bei Adolf Langeloh GmbH & Co. tätig. Seit 1986 ist er Außenwirtschaftsberater und Länderanalytiker; seit 1990 stellvertretender Geschäftsführer beim Ibero-Amerika Verein e.V. in Hamburg.

3.4 Chancen im Nahem Osten – Beispiel Saudi-Arabien

Knut Brandenburg

Das Königreich Saudi-Arabien, im Herzen der arabisch muslimischen Welt gelegen, spielt regional wie international eine herausragende Rolle als größte arabische Volkswirtschaft und weltgrößter Ölexporteur. Über die Jahre wurden die beträchtlichen Einnahmen aus der Öl- und Gasindustrie in die Modernisierung der Infrastruktur investiert, die es dem Land ermöglicht haben, sich in nur 60 Jahren zu einer modernen Industriegesellschaft zu entwickeln.

Der weitestgehend staatlich kontrollierte Ölsektor ist zwar weiterhin entscheidend für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes, doch gewinnt der Ausbau des Privat- und Dienstleistungssektors an Fahrt. Ihre anteiligen Zuwachsraten am Bruttoinlandsprodukt (BIP) belaufen sich auf jährliche fünf Prozent. Insbesondere die Finanz- und Unternehmensberatung, das Bankenwesen und das Immobiliengewerbe erfahren einen regelrechten Boom.

Saudi-Arabien hat mit seinem WTO Beitritt weitreichende Zugeständnisse hinsichtlich der Deregulierung seines Dienstleistungssektors gemacht. Man hat sich dazu verpflichtet, die Bereiche Banken und Versicherungen, Medien, Telekommunikation, Energie, Kurierdienste und Bauwirtschaft zu öffnen. Rechtsanwälten, Buchhaltern, Architekten, Ingenieuren, Consultants, Marketing- und Werbefachleuten sowie Tierärzten wird ein verbesserter Marktzugang versprochen.

Verbessertes Investitionsklima für ausländische Investoren

Die Ratifizierung des Foreign Investment Law (FIL) im April 2000 markierte den Startschuss für den Eintritt Saudi-Arabiens als kompetitiven Teilnehmer im globalen Wettbewerb. Eine so genannte flat tax von 14,9 Prozent auf alle Unternehmensgewinne minimiert fortan den bürokratischen Aufwand. Unter Vorlage entsprechender Unterlagen werden Zulassungsgenehmigungen auch für mehrere Aktivitäten innerhalb von 30 Tagen ausgestellt. Eingeführt wurde die Verlustanrechnung auf das kommende Bilanzjahr. Des Weiteren

können ausländische Unternehmen ihre Projekte, die zugehörigen Immobilien und den dafür benötigten Boden bis zu 100 Prozent besitzen. Gleichzeitig können sie von denselben Leistungen profitieren, wie sie einheimischen Firmen angeboten werden wie beispielsweise den Anspruch auf zinsgünstige Darlehen des Saudi Industrial Development Fund. Bisher war es für ausländische Unternehmer notwendig, sich einen saudischen Sponsor zu suchen, um sich mit einer eigenen Geschäftsstelle im Königreich niederzulassen. Prinzipiell hat sich an dieser Regelung nichts geändert. Allerdings muss jetzt der Sponsor nicht mehr zwingend saudischer Nationalität, sondern lediglich in Saudi-Arabien vertreten sein. Damit können ausländische Geschäftsstellen in Saudi-Arabien als Partner ihrer ausländischen Investoren und nicht saudischen Geschäftsführer und Mitarbeiter fungieren.

Bemerkenswert ist die Öffnung des Handels-, Versicherungs- und Bankensektors. Ausländische Investoren können bis zu 51 Prozent an Joint Ventures im Einzel- und Großhandel sowie an Franchisenehmern halten. Nach drei Jahren der Zusammenarbeit kann die Beteiligung auf 75 Prozent erhöht werden. Dienstleistungen in der Vermögensverwaltung und Finanzberatung können erstmals von Banken und anderen Firmen des Finanzsektors erbracht werden. Ausländische Finanzunternehmen können hierbei Pensionsfonds zusätzlich zum staatlichen Fördersystem anbieten. Die Obergrenze für Ausländer am Kapital von Joint Venture Banken wird von 40 auf 60 Prozent angehoben. Eine Börse wurde im Jahr 2004 eingerichtet, was die Kapitalflucht in die USA deutlich verringerte. Nach dem letzten „Doing Business Report 2006“ der Weltbank rangiert Saudi-Arabien vor allen anderen Staaten der MENA (Middle East North Afrika) Region international auf Rang 38.

Finanzsektor im Aufschwung

Beispielhaft für die Attraktivität des saudi-arabischen Dienstleistungsmarktes ist der mehr als drei Jahre andauernde Boom in der Finanzbranche. Hierzu entsteht nördlich der Hauptstadt Riad das King Abdullah Financial District (KAFD) ein Finanzareal, welches seitens seiner physischen Dimension einmalig ist. Baubeginn ist Anfang 2007 bei einer Gesamtbauzeit von nur drei Jahren. „Dieser Finanzdistrikt wird kein regionaler, sondern ein internationaler sein“,

unterstrich der saudische Finanzminister Ibrahim Al Assaf. Mehr als drei Millionen Quadratmeter Bürofläche sind für saudische wie internationale Banken, Versicherungen und sonstigen Finanzinstituten bereit gestellt. Obwohl der KAFD in den urbanen Entwicklungsplan integriert ist, werden Teilstücke ausländischen Firmen zur freien Gestaltung zur Verfügung gestellt. „Dieses Projekt spiegelt die reale Nachfrage nationaler und internationaler Investoren wieder. Es steht damit im Gegensatz zu den Finanzdistrikten aus Dubai oder anderen Golfstaaten, welche nur aufgrund staatlicher Anreize aufgebaut wurden“, betonte ein Sprecher der Aufsichtsbehörde des KAFD.¹

Wer jetzt in Saudi-Arabien nicht investiert, verpasst eine Chance!

Über die Qualität des Dienstleistungsstandortes Saudi-Arabien unterhielten sich Herr Peter Kienast, Resident Director der Wasser- und Umweltprojekte der Dornier Consulting, Herr Dr. Werner Piefer, Resident Representative der GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) und Herr Knut Brandenburg, Consultant der Delegation der Deutschen Wirtschaft in Riad.

K. Brandenburg: Herr Dr. Piefer, das Engagement der GTZ in Saudi-Arabien blickt auf eine lange Tradition deutsch-saudischer Zusammenarbeit zurück. Welche Projekte wurden verwirklicht?

Das Engagement reicht bis ins Jahr 1967 zurück. Seit mehr als 35 Jahren bietet die GTZ Beratungs- und Beschaffungsleistungen für verschiedene Regierungsorganisation an. Dazu gehören neben Ministerien und anderen öffentlichen Einrichtungen auch privatwirtschaftliche Institutionen, Handelskammern und Nichtregierungsorganisationen. Seit 1967 werden Projekte für die General Organization for Technical Education and Vocational Training (GOTEVT) implementiert. 1980 wurde ein Rahmenvertrag über die Zusammenarbeit zwischen dem saudischen Finanz- und Wirtschaftsministerium und der GTZ unterzeichnet, der die Entsendung von deutschen Experten an die saudiarabischen Ministerien und Organisationen regelt. Eine Erweiterung des Rahmenvertrages aus dem Jahr 1987 ermöglicht darüber hinaus

¹ Quelle: Saudi Arabia – SAUDI BANKING: Boom and bust, 19. Mai 2006, www.meed.com

auch die Durchführung von Aus- und Weiterbildung für saudische Fachkräfte, die Beschaffung und Installation von Sachgütern und die Übertragung von Teilaufgaben an die Consultingwirtschaft.

K. Brandenburg: Wie kaum ein anders deutsches Unternehmen können die Mitarbeiter der GTZ das Arbeits- und Geschäftsklima in Saudi-Arabien beurteilen. Welche Entwicklungen haben sich in den vergangenen Jahren abgezeichnet?

Saudi-Arabien ist in der Region Naher Osten ein schlafender Riese. Auch hier hat man gerade erst angefangen, das Potenzial des heimischen Marktes international zu vermarkten. Beeindruckend sind die Großprojekte wie der neue Finanzdistrikt in Riad, das Technologiezentrum in Medina und vor allem die King Abdullah Economic City als weltweit größtes privates Infrastrukturprojekt mit einem Investitionsvolumen von mehr als 22 Milliarden Euro. In den vergangenen Jahren versuchen dabei unsere Geschäftspartner verstärkt, das Image Saudi-Arabiens in der Weltöffentlichkeit zu verbessern.

K. Brandenburg: Wie ist das zu verstehen?

Saudi-Arabien erscheint vielen externen Betrachtern wie ein Land aus 1001 Nacht. Man verbindet mit ihm eine anachronistische Gesellschaftsordnung und verschleierte Frauen. Diese Beurteilung ist einseitig und irreführend. Saudi-Arabien ist ein traditionsbewusstes Land, das ist wahr. Aber man sollte nicht den Fehler begehen, dass Fremde mit Feindlichkeit oder gar Rückständigkeit gleichzusetzen. Ganz im Gegenteil, Großzügigkeit, Offenherzigkeit und Gastfreundschaft sind hier keine inhaltsleeren Begrifflichkeiten, sondern Teil der arabischen Kultur. In Deutschland beklagt man beispielsweise den Zusammenbruch der Familie als gesellschaftliche Institution, hier ist sie eine soziale Grundfeste, die behütet und geschützt wird.

Die größte Herausforderung bleibt allerdings der Aufbau eines effektiven Verwaltungssystems auf lokaler Ebene. Die GTZ arbeitet mit den saudischen Behörden diesbezüglich sehr gut zusammen auch aus der Erkenntnis heraus, dass eine tief greifende Strukturreform seitens der Regierung als notwendig angesehen wird.

K. Brandenburg: Herr Kienast, Dornier Consulting ist ebenfalls seit mehreren Jahren auf der arabischen Halbinsel als Beratungsdienstleister in den Bereichen Verkehr, Transport, Infrastruktur, Wasserressourcen und Umwelt tätig. Welche Bedeutung nimmt dabei der saudi-arabische Markt ein?

Der saudi-arabische Markt ist für uns von strategischer Bedeutung. Schon heute tragen die Projekte im Königreich zehn Prozent zum Gesamtumsatz des Unternehmens bei. Bis zum Jahr 2010 sollen es 25 Prozent sein. Gemessen am diesjährigen Auftragseingang waren es bereits etwa 20 Prozent. Die gesamte Golfregion, insbesondere aber Saudi-Arabien, planen Infrastrukturprojekte, die weltweit ihres Gleichen suchen. In den kommenden Jahren werden allein in diesem Bereich Investitionen im mehrstelligen Milliardenbereich vorgenommen. Natürlich ist es umso erfreulicher, dass unsere Expertise seitens des Projektmanagements und der -umsetzung von saudischen Geschäftsleuten geschätzt und entsprechend nachgefragt wird.

K. Brandenburg: Gemessen an anderen Golfstaaten wie den Vereinigten Arabischen Emiraten oder Katar genießt Saudi-Arabien nicht den Ruf als attraktiven Dienstleistungsstandort. Die Gründe hierfür sind vielfältig und nicht ausschließlich ökonomischer oder politischer Natur. Welche Herausforderungen hat das Königreich zu meistern, mit welchen Problemen ist man konfrontiert?

Saudi-Arabien mit anderen Golfstaaten zu vergleichen, halte ich für einen falschen Ansatz. Ökonomisch betrachtet würde dies bedeuten, Deutschland mit Lichtenstein zu vergleichen. Saudi-Arabien ist der mit Abstand größte Markt in der Golfregion und verzeichnete in den vergangenen Jahren Wachstumsraten von durchschnittlich fünf Prozent. Gleichzeitig ist es ein Land voller Kontraste. Neben ländlich geprägten und fast menschenleeren Regionen stechen Metropolen wie Riad oder Jeddah mit moderner Infrastruktur und Architektur hervor.

Das Geld und der Wille sind da, die Volkswirtschaft zu diversifizieren. Die gegenwärtigen Projekte deuten darauf hin, dass die Regierung zumindest seitens der Ökonomie Willens ist, aus Saudi-Arabien zügig einen modernen und zukunftsorientierten Industriestandort

zu formen. Gesellschaftlich ist man sich darüber im Klaren, dass Reformen durchgeführt werden müssen. Allein das hohe Bevölkerungswachstum zwingt sie dazu. Allerdings nimmt man sich das Recht heraus, die Geschwindigkeit der Reformen selbst zu bestimmen und nicht von Außen diktieren zu lassen.

K. Brandenburg: Herr Dr. Piefer, wird Saudi-Arabien als Dienstleistungsstandort unterschätzt?

Keine Frage! Man darf natürlich nicht die Augen vor der allgemeinen Sicherheitslage in dieser Region verschließen und die Tatsache, dass man sich in einer traditionsreichen Monarchie mit entsprechendem Rechtsrahmen bewegt. Allerdings ist Saudi-Arabien weder sicherer noch unsicherer als weithin populärere Standorte wie China oder Indien. Heute wird sehr viel über China geredet. Der Mittlere Osten und insbesondere Saudi-Arabien werden als Investitionsalternative kaum in Betracht gezogen. Das ist ein Fehler. In den chinesischen Markt einzutreten, ist für ausländische Investoren viel schwieriger.

Der Wettbewerb ist härter, die Zahlungsmoral niedriger und die Geschäftsverhältnisse unpersönlicher. Ein erfolgreiches Geschäft in Saudi-Arabien basiert auf einem gegenseitigen Vertrauensverhältnis und langfristigen Engagement. Internationale und insbesondere deutsche Investoren sind willkommen, und man scheut keine Anstrengungen, ein gesundes und verlässliches Geschäftsklima aufzubauen. Das Markenbewusstsein ist sehr hoch, man will Qualität und den dazugehörigen Service. Chinas Vorteil besteht vielleicht darin, dass es günstige Werkbänke zur Verfügung stellt. Saudi-Arabien bietet dagegen einen zahlungsfähigen und schnell wachsenden Markt. Wer hier und jetzt nicht investiert, der verpasst eine Chance.

K. Brandenburg: Herr Kienast, die Volkswirtschaft Saudi-Arabiens ist, trotz der zunehmenden Öffnung seiner Märkte, eine regulierte. Große staatliche Firmen wie der Energieriese ARAMCO oder der Mischkonzern SABIC kontrollieren weite Teile des wirtschaftlichen Geschehens. Welche Erfahrungen haben Sie als Dienstleister in diesem Umfeld gesammelt?

Dornier Consulting ist seit über zehn Jahren in Saudi-Arabien tätig und seit vier Jahren mit einer ständigen Vertretung in der Hauptstadt Riad. Ich kann nur betonen, dass wir innerhalb dieses Zeitraumes durchweg positive Erfahrungen gesammelt haben, sowohl was die Zusammenarbeit mit den Behörden als auch die Kooperationen mit lokalen Auftraggebern anbelangt. Deshalb wollen wir unsere lokale Präsenz ausbauen. Die Zahlungsmoral ist hoch und das Geschäftsumfeld professionell. Sicherlich gibt es nach wie vor Optimierungsbedarf. Allerdings unterscheidet sich Saudi-Arabien damit nicht von anderen Märkten. Wichtig ist, dass man sich das Vertrauen der saudischen Geschäftspartner durch Qualität und Zuverlässigkeit erarbeitet. Das erfordert eine sehr gute Vorbereitung, einen langen Atem und die aufrichtige Bereitschaft, sich mit den lokalen Gepflogenheiten anzufreunden.

K. Brandenburg: Saudi-Arabien ist in vielen Köpfen ein unbeschriebenes Blatt. Was sollte ein deutscher Geschäftsmann beachten, wenn er mit saudischen Kollegen zusammentrifft?

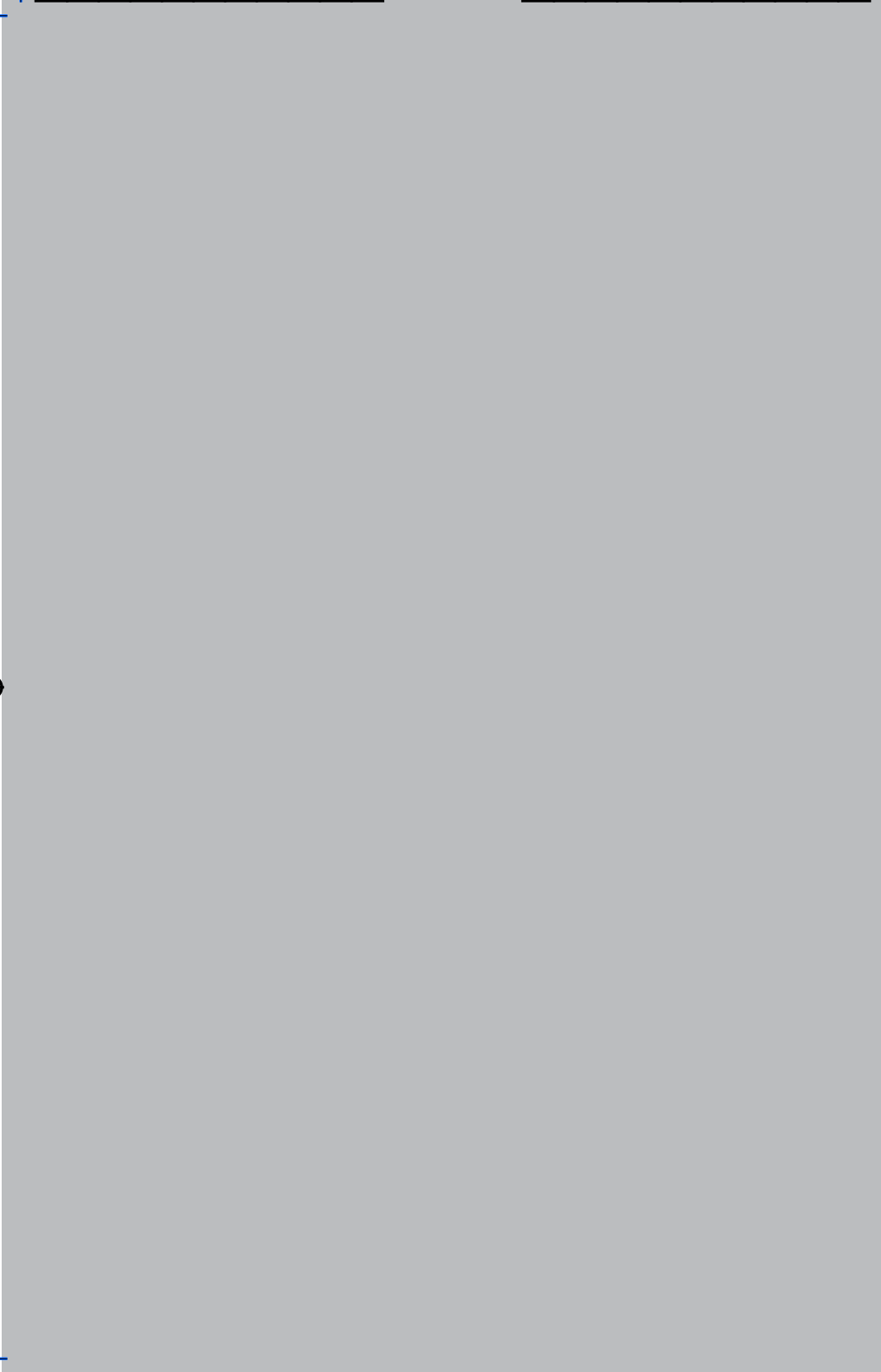
Grundsätzlich gelten die allgemeinen Anstandsregeln, die jeder beherrschen sollte, um ein Geschäft erfolgreich abzuschließen. Ungeduld, das bedingungslose Festhalten an Terminen oder ein belehrender Tonfall sind nicht zu empfehlen. Saudische Geschäftsleute sind so höflich, ihren Missmut nicht öffentlich zu zeigen. Allerdings wird im Zweifelsfall ein weiteres Treffen nicht stattfinden. Achtung, Ehre und Ansehen sind sensible Themen. Daher sollten Hierarchien nicht übergangen werden.

Der persönliche Kontakt und das Aufbauen eines Vertrauensverhältnisses sind sehr wichtig, zumal deutsche Unternehmer vornherein hinsichtlich Pünktlichkeit und Qualität einen Sympathievorschuss genießen. Die Fähigkeit, ein paar Höflichkeitsfloskeln auf Arabisch zu sprechen, wird man ebenfalls honorieren. Ansonsten ist die Geschäftssprache Englisch. Ist erst einmal ein Vertrauensverhältnis aufgebaut, mag man überrascht sein, wie offen und kritisch über öffentliche Tabuthemen wie die Religion, die Obrigkeit oder den Status der Frau in der Gesellschaft gesprochen wird.

**Knut Brandenburg***Projekt & Marketing Consultant**German Saudi Arabian Liaison Office**for Economic Affairs (GESALO), Riad*

Knut Brandenburg (28) ist in Saudi-Arabien aufgewachsen und studierte Internationale Ökonomie an der Panthéon-Sorbonne Paris und Volkswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin. Anschließend arbeitete er als Business Analyst für die Kienbaum Management Consultants in Berlin. Heute ist er als Consultant für die Delegation der Deutschen Wirtschaft in Saudi-Arabien tätig.

4 Branchen und Unternehmen



4.1 Architektur, Planung und Beratung

4.1.1 Chancen beim Architekturexport

Gabriele Schindler

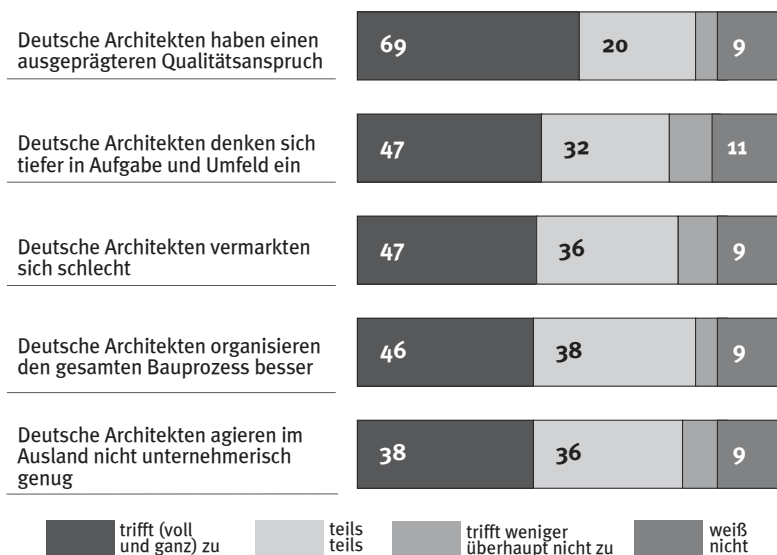
Für Architekten und Stadtplaner bietet das Planen und Bauen im Ausland einzigartige Chancen – außergewöhnliche Projekte können umgesetzt werden und die Einarbeitung in die baulichen Ausdrucksformen und kulturellen Besonderheiten anderer Länder inspirieren zu neuartigen Entwürfen. Doch nicht allein Architekten profitieren vom Schritt über die Grenze. Architekten und Stadtplaner stehen immer am Anfang einer baulichen Entwicklung. Die grenzüberschreitende Erbringung von Planungsleistungen ist Antrieb für die deutsche Wirtschaft insgesamt. Ob Zuliefer-, Dienstleistungs- oder Bauunternehmen: Know-how „Made in Germany“ ist in allen Projektphasen gefragt, und der Architekt dient der deutschen Wirtschaft als Multiplikator.

Forsa-Studie – Deutsche Architektur im Ausland

Architekten und Stadtplaner aus Deutschland sind für den Schritt ins Ausland gut gerüstet. Dies bestätigt eine Umfrage, die wir gemeinsam mit der forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen bei ausländischen Meinungsbildern aus Wirtschaft, Politik, Kultur und Medien durchgeführt haben. Dort heißt es, dass der ausgeprägte Qualitätsanspruch, die tiefe Einarbeitung in Aufgabe und Umfeld sowie die gute Organisation des gesamten Bauprozesses, für die Architekten und Stadtplaner aus Deutschland stehen, im Ausland nachgefragt werden (Abbildung 1).

Eine wachsende Anzahl deutscher Architekten und Stadtplaner agiert grenzüberschreitend. Rund zehn Prozent der Büros aus Deutschland haben bereits Projekte im Ausland realisiert. Weitere zehn Prozent besitzen das Potenzial, Architektur- und Stadtplanungsleistungen zu exportieren.

**Abbildung 1: Stärken und Schwächen deutscher Architekten im Ausland
(in Prozent)**



Quelle: Bundesarchitektenkammer

Der vollständige Bericht „Deutsche Architekten – Exportieren mit Plan“ ist online unter www.architecturexport.de zu finden.

Delegationsreisen als Markttöffner

Während die möglichen Wege zum Auftrag in Deutschland bekannt sind, müssen beim Auslandsengagement oft ungewohnte Pfade beschritten werden. Die Teilnahme an einer Delegationsreise kann dafür die geeignete Form sein. In den vergangenen Jahren haben Delegationsreisen als Instrument der Markterschließung auch für Architekten und Ingenieure an Bedeutung gewonnen. Sie können helfen, Vorbehalte und Unsicherheiten zu beseitigen, indem sie Kenntnisse über kulturelle und wirtschaftliche Besonderheiten eines Landes vermitteln und so erste Kontakte zum potenziellen Zielland fördern.

Eine Delegationsreise nimmt in der Regel ein bis sieben Tage in Anspruch. Die Gruppe besteht in der Regel aus 15 bis maximal 25 Teilnehmern, inklusive Begleitern aus Politik oder Wirtschaft. Die Durchführung von Delegationsreisen mit politischer Begleitung wird auf Bundes- und Landesebene vorgenommen. Auch zahlreiche private Unternehmen organisieren Delegationsreisen, jedoch überwiegend ohne politische Begleitung.

Vor Ort werden Treffen auf politischer Ebene mit Ministerien und Behörden sowie mit potenziellen Vertragspartnern durchgeführt. Thematisch soll den Teilnehmern ein Bild über die möglichen Potenziale des jeweiligen Marktes oder des Landes vermittelt werden. Auch Termine zur ersten Kontaktaufnahme mit ansässigen Architekturbüros zum Ausbau des Partnernetzwerkes werden dabei häufig organisiert.

„Oft werden Delegationsreisen mit dem Besuch von Symposien, Foren und Messen gekoppelt“, sagt Klaus Ferdinand, Baden-Württemberg International, Gesellschaft für internationale wirtschaftliche und wissenschaftliche Zusammenarbeit mbH, die im Auftrag des Wirtschaftsministeriums einen Großteil der Delegationsreisen in Baden-Württemberg organisiert und durchführt.

Als Grundlage für den Ausbau von zusätzlichen Wirtschaftsbeziehungen und des Partnernetzwerkes in anderen Ländern kann die Teilnahme an Delegationsreisen der Start für ein erfolgreiches Auslandsengagement sein.

Voraussetzungen für das Auslandsengagement

Der Schritt ins Ausland ist immer mit Bedacht anzugehen. Im Ausland haben deutsche Planungsbüros einige Hürden zu überwinden: Der Akquisitionsaufwand ist erheblich aufwändiger, kulturell bedingte Missverständnisse können auftreten und nicht wenige Projekte sind aufgrund der geografischen Distanz und Notwendigkeit einer häufigen Präsenz vor Ort schwierig durchzuführen. Grenzüberschreitend tätige Architekten sehen sich in der Regel mit einer Reihe kleiner und großer Schwierigkeiten konfrontiert.

Die Haupthemmnisse bilden:

- Probleme mit der Sprache und Kultur
- mangelnde Unterstützung vor Ort
- Schwierigkeiten beim Umgang mit lokalen Behörden
- fehlende Kenntnisse des Bau-, Verwaltungs- und Eigentumsrechts
- hoher logistischer Aufwand in Relation zum Ertrag

Architekturexport ist sicher nicht für jedes Büro ein Thema und rechnet sich erst ab einem größerem Auftragsvolumen – sollen Auslandsspesen wie Reise- und Übersetzungskosten das Honorar nicht über Gebühr schmälern. Wer als Architekt im Ausland tätig werden möchte, sollte daher einige Voraussetzungen mitbringen:

- Sympathie
- private Kontakte
- internationale Ausrichtung des Architekturbüros
- Sprachkenntnisse der Mitarbeiter in den Zielländern
- fremdsprachiger Internetauftritt
- stabile wirtschaftliche Basis im Inland

Sympathie für die besonderen kulturellen Gegebenheiten und Gebräuche eines Landes sind wichtiger Bestandteil für den Erfolg. Private Kontakte vor Ort sollten vorhanden sein, um sich schnell orientieren zu können und formelle und informelle Partner zu finden. Die internationale Ausrichtung des Architekturbüros zum Beispiel durch multikulturelle Mitarbeiter, englisch- oder ziellandsprachige Kommunikation und Broschürenmaterial sowie Veröffentlichungen in internationalen Magazinen sind wichtig für einen erfolgreichen Auslandsauftritt. Des Weiteren ist der organisatorische Mehraufwand eines Auslandsengagements – zum Beispiel ist ein fremdsprachlicher Internetauftritt zu Akquisitionszwecken unverzichtbar – für große und mittelgroße Büros leichter zu leisten als für Einzelkämpfer oder sehr kleine Einheiten. In jedem Fall sollten international tätige Büros über eine stabile wirtschaftliche Basis im Inland verfügen, um etwaige Planungsverzögerungen oder ausstehende Honorare durch andere Einnahmen auffangen zu können.

NAX – Informationen für Architekten

In Deutschland unterstützt die Bundesarchitektenkammer zusammen mit ihren Länderkammern mit dem Netzwerk Architektur-export (NAX) den Schritt ins Ausland. Das NAX hat sich zum Ziel gesetzt, durch Vernetzung, das heißt vor allem durch Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen deutschen und ausländischen Planern, Unternehmen und Investoren sowie durch gezieltes Marketing die Chancen der Architekten auf den ausländischen Märkten zu erhöhen, den grenzüberschreitenden Austausch von Architektenleistungen zu erleichtern und die berufliche Mobilität der Architekten weltweit zu erhöhen.

Um diese Ziele zu erreichen, arbeitet das Netzwerk Architekturexport auf drei Ebenen:

1. Netzwerkebene

Das NAX bringt grenzüberschreitend tätige Architekten zusammen und vermittelt Kontakte zwischen in- und ausländischen Kollegen, Bauherren und Investoren. Es bietet innerhalb der online verfügbaren Architektendatenbanken drei kostenlose Möglichkeiten, Geschäfts- und Kooperationswünsche, die Bereitschaft zur Unterstützung ratsuchender Kollegen und Stellengesuche beziehungsweise -angebote zu veröffentlichen.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Bilder von Auslandsprojekten auf den NAX-Internetseiten zu präsentieren. Des Weiteren unterstützt das NAX individuell und selbstverständlich neutral Bauherren und Investoren bei ihrer Suche nach einem geeigneten Planungsbüro.

2. Informationsebene

Das NAX beschleunigt den Fluss von Tipps und Hintergrundwissen rund um den Export von Architektur und kooperiert mit den Institutionen der Außenwirtschaftsförderung. An dem kostenlosen Informationsdienst per E-Mail können alle interessierten Architekten teilnehmen. Er bietet Informationen zu Wettbewerben und

Ausschreibungen im Ausland sowie zu Veranstaltungen und Publikationen zum Thema Architekturexport. Er übermittelt auch Kooperationswünsche und andere Anfragen aus dem Ausland. Auf der anderen Seite befragen die NAX-Initiatoren die teilnehmenden Architekten zu ihren Erfahrungen in bestimmten Ländern. Das NAX nutzt diese Informationen, um Politik und Diplomatie besser beraten zu können.

Länderspezifische Informationen zu den Berufsausübungs- und Niederlassungsbedingungen, Kontaktadressen und rechtliche Informationen werden vom NAX zusammengestellt und auf der Internetseite www.architekturexport.de veröffentlicht. Gemeinsam mit der Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai) wird eine Serie von Exportbroschüren speziell für Architekten erstellt. Sie bieten umfassende Informationen zum Markt für Architekturleistungen, einschließlich Zugangsvoraussetzungen, mit zahlreichen Tipps zur Markterschließung sowie Kontaktanschriften. Die Broschüren für Italien, Spanien, Großbritannien, Frankreich, Norwegen und Mittelosteuropa und Russland sind bereits erschienen.

3. Marketingebene

Das NAX strebt eine erhöhte und verbesserte Wahrnehmung der Qualität deutscher Planer im Ausland an. Hierzu wurde in Ergänzung zur allgemeinen Teilnahme am NAX ein Patenkreis gegründet, dem ausgesuchte Architekturbüros aus Deutschland angehören. Ziel dieses Kreises ist es, Projekte und Konzepte für einen positiven Imagetransfer zu entwickeln, durchzuführen und damit für den gesamten Planungsstandort Deutschland zu werben. Das NAX finanziert sich nicht über Kammermittel, sondern über Beiträge der NAX-Paten, Teilnahmegebühren bei den Veranstaltungen und durch Sponsorengelder. Mehr Informationen stehen auf der Webseite www.architekturexport.de zur Verfügung.

Das Netzwerk – das Zusammenführen von in- und ausländischen Kollegen, Investoren und Bauherren – ist die zentrale Ebene des NAX. Mit derzeit 43 Paten, rund 300 Büros in der online verfügbaren Datenbank und rund 600 Abonnenten des E-Mail-Dienstes hat sich das NAX zu einem zentralen Ansprech- und Kontaktpartner für grenzüberschreitend tätige Architekten und Stadtplaner entwickelt. Neben

Datenbanken spielen für die Lebendigkeit eines Netzwerks regelmäßige Fachveranstaltungen eine wichtige Rolle. Das NAX organisiert pro Jahr zwischen fünf und zehn Veranstaltungen an verschiedenen Orten, meist in Kooperation mit regionalen Architektenkammern und Verbänden. Das Spektrum reicht von der Informationsveranstaltung für Exportunerfahrene bis zum Treffen mit wichtigen ausländischen Architekten und Bauherren.



Gabriele Schindler

Projektleiterin Netzwerk

Architectexport (NAX)

Bundesarchitektenkammer e.V.¹, Berlin

Gabriele Schindler, geboren 1973 in Rybnik (Polen), absolvierte eine Ausbildung zur Finanzassistentin/Bankkauffrau in der Handels- und Gewerbebank in Heidelberg. Das Fachhochschulstudium der Betriebswirtschaftslehre, Grundstudium in Gelsenkirchen, Hauptstudium in Köln, schloss sie im Jahr 2001 ab. Anschließend war sie zwei Jahre in der Marketing- und Vertriebsabteilung als Executive vor allem für den polnischen Markt für den Marktführer im Bereich der biometrischen Gesichtserkennung in Bochum tätig. Als Sales Managerin arbeitete Gabriele Schindler ein Jahr bei einem Medienunternehmen in Berlin. Im November 2003 nahm sie eine Stelle bei der Tochtergesellschaft der Bundesarchitektenkammer e.V., der D.A.V.I.D. Deutsche Architekten Verlags- und Informationsdienste GmbH, an. Zurzeit ist sie Projektleiterin des Netzwerks Architectexport (NAX) der Bundesarchitektenkammer.

¹Die Bundesarchitektenkammer ist ein Zusammenschluss der 16 Länderarchitektenkammern in Deutschland. Darunter befindet sich auch die Architektenkammer Baden-Württemberg.

4.1.2 Deutsche Ingenieure und Planer im Ausland

Klaus Rollenhagen

In Deutschland arbeiten rund 50.000 Ingenieurbüros sowie 30.000 Architekturbüros für öffentliche und private Auftraggeber. Das Spektrum reicht von interdisziplinär arbeitenden Gesamtplanungsbüros über spezialisierte Fachplaner bis hin zum Prüf- und Gutachterbüro.

Seit Jahren ist der zunehmende Wille zur Internationalisierung in den Büros zu beobachten, der allerdings nicht leicht umgesetzt werden kann und durch zahlreiche Faktoren behindert wird: Traditionell orientieren sich deutsche Planer eher an ihren Heimatmärkten und begegnen auf den Weltmärkten nun einer Konkurrenz, die es seit Jahrzehnten, ja seit Jahrhunderten, gewohnt ist, sich mit den Anforderungen fremder Kulturen auseinander zu setzen. Zudem weisen die Mitbewerber in der Regel weitaus höhere Mitarbeiterzahlen auf und genießen den wohlwollenden politischen Flankenschutz durch ihre Regierungen und Auslandsvertretungen. Darin liegt ein Wettbewerbsvorteil, auf den deutsche Planer bis heute weitgehend verzichten müssen.

Die mittlerweile banale Erkenntnis, dem internationalen Consulting eine Türöffner-Funktion für Industrie und Gewerbe zuzubilligen, hat sich leider noch nicht bis in die Führungsetagen der deutschen Politik herumgesprochen. Dabei ist die Rechnung simpel: Jeder im Ausland verdiente Euro generiert mittel- und langfristige Umsatz und Wachstum in Deutschland.

Stehen deutsche Planer auf verlorenem Posten?

Eindeutig: Nein! Deutsche Ingenieure und Infrastrukturplaner haben weltweit einen ausgesprochen guten Ruf. Sie gelten als technisch kompetent, kreativ, zuverlässig, termintreu, loyal und findig, wenn es darum geht, unvorhergesehene Probleme in den Griff zu bekommen.

Das eigentlich als üble Nachrede im 19. Jahrhundert konzipierte „Made in Germany“ für deutsche Produkte steht auf den Weltmärkten immer noch als Statussymbol glänzend dar. „Planned in Germany“ ist in Analogie dazu ein Gütesiegel, mit dem deutsche Planer auf den Weltmärkten punkten können.

Dabei ist die Größe oder Mitarbeiterzahl der Büros nicht unbedingt entscheidend, ob Aufträge aus dem Ausland vor Ort abgearbeitet werden können. Vielmehr sind es die Leistungspakete, die Kommunikationsfähigkeit, die Referenzen und die Spezialleistungen, die für ein „Outstanding“ in Frage kommen.

Breite Bandbreite an Know-how und Softskills

Die deutschen Planer glänzen mit einer erheblichen Bandbreite von Leistungen: Von Spezialkliniken und Sicherheitseinrichtungen in Gebäuden, modernem Wasser- und Abwassermanagement, energieeffizienten Planungen bis hin zum Entwurf von Spaßbädern und erdbebensicheren Wohngebäuden. Deutsche Unternehmen nehmen diese Herausforderung gerne an und garantieren mit ihrem hohen Leistungsstandard eine auf die Interessen des Auftraggebers optimierte Realisierung der Investition.

Zudem sind sie gerne bereit, schon bei der Projektierung das Projektmanagement zu übernehmen. Für jeden Investor ist die Zuverlässigkeit der Auftragnehmer ein entscheidendes Kriterium der Auftragsvergabe. Deutsche Ingenieure stehen zu Recht in dem Ruf, absolut verlässlich und jeder Aufgabe gewachsen zu sein.

Deutsche Planer zeichnen sich durch einen ausgeprägten Qualitätsanspruch, Nachhaltigkeit und Auftraggeberorientierung aus. In Verbindung mit intelligenter Kreativität sind dies entscheidende Vorteile im internationalen Wettbewerb. Alle vereint sie der Wille, langfristig wirkende Innovationen in ihre Beratungen und Planungen zu implementieren. Der kurzfristige, oberflächliche Erfolg mit nicht kalkulierbaren Risiken für die Menschen, in deren Diensten Ingenieure schließlich planen und beraten, widerspricht ihrem Ziel, als Treuhänder der Auftraggeber Prozesse zu optimieren und den weltweit hervorragenden Ruf der deutschen Planer zu erhalten.

Diesen Zielen werden Ingenieure durch ihre fachübergreifende Beratung und der ständigen Suche nach Synergien für die beste Lösung gerecht. Die Unternehmer haben erkannt, welche Bedeutung der Know-how-Transfer für die Entwicklung unserer Zivilisation hat: Alle Teile des weltwirtschaftlichen Gefüges müssen mit verknüpfbarem Wissen und Werkzeugen ausgerüstet werden, denn Chancengleichheit sichert langfristig die Existenz aller Menschen.

Angebot des VBI für Ingenieure und Architekten

Der Verband Beratender Ingenieure VBI ist der größte deutsche und weltweit einer der mitgliedstärksten Verbände für das technische und wirtschaftliche Consulting.

Ein wichtiger Baustein seines Dienstleistungsangebotes besteht darin, seinen Mitgliedern den Weg in das Auslandsgeschäft zu ebnen und das schon bestehende Engagement im Ausland kontinuierlich zu unterstützen. Dabei spielt der VBI auf mehreren Ebenen eine Schlüsselrolle in der Informationsbeschaffung, dem Erfahrungsaustausch der Mitglieder, der Bildung von Netzwerken und der Lobbyarbeit in Politik und Gesellschaft.

Ein mittelständisches, deutsches Planungsbüro wird sicherlich nicht weltweit arbeiten können. Die Planer sollten eine regionale und sektorale Fokussierung anstreben, die ihnen hilft, den Gang in das Ausland Schritt für Schritt zu entwickeln.

Veranstaltungsreihen und Fachseminare

Der VBI ist maßgebend an der Entwicklung der unter dem Titel „Engineers in Dialogue“ bekannt gewordenen Veranstaltungsreihe des Referats „Freie Berufe“ im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie beteiligt. In diesem Rahmen konnten in den vergangenen Jahren mit Unterstützung des Bundeswirtschaftsministeriums auf die besonderen Bedürfnisse der technischen Dienstleister zugeschnittene Kooperationsbörsen in Polen, Ungarn, China, Marokko, England, Irland, den Niederlanden und im Iran durchgeführt werden.

Den Kontakt zu Diplomaten, Auftraggebern und Finanziers stellt der Verband über seine Veranstaltungsreihe „Engineers and Architects meet Diplomats“ her; unter anderem waren die indische Botschaft und die Botschaft der Russischen Föderation freundliche Gastgeber dieser Reihe, die in lockerer Folge fortgesetzt wird.

Darüber hinaus veranstaltet der VBI zusammen mit nationalen und internationalen Partnern Seminare zu außenwirtschaftlich relevanten Themen, zu denen „Internationale Ausschreibungen“, „Vertragsgestaltung“ und Fachseminare – etwa für Wasser- und Abwasser – gehören.

Delegationsreisen

Delegationsreisen für Ingenieure gehören selbstverständlich zum Aufgabenkatalog. Dabei geht der VBI den Weg, diese Reisen alleine auf die Interessen der Planer auszurichten und nach Kooperationsmöglichkeiten mit ausländischen Planern zu suchen.

Ein Beispiel für diese Zielrichtung ist die im September 2006 in Delhi erfolgreich verlaufene Veranstaltung „CooperateING“, die deutsche und indische Planer zusammen führte. Bereits nach wenigen Wochen entwickelten sich aus dieser Tagung Partnerschaften, die beiden Seiten helfen, sich erfolgreich auf den Märkten zu etablieren.

Arbeitskreis International

Innerhalb des VBI bietet der Arbeitskreis „International“ ein ständiges Forum für Information, Kooperation und Diskussion. Die regelmäßigen Sitzungen erlauben den Planern die Vertiefung ihrer persönlichen Kontakte und den vertrauensvollen Austausch von Informationen untereinander. Von den Erfahrungen der anderen lernen und sich gegenseitig zu helfen sind keine altmodischen Pfadfindertugenden, sondern Essentials moderner Verbandsarbeit.

In diesem Arbeitskreis werden überdies verstärkt Kontakte zwischen Ingenieuren und Architekten aufgebaut, da der Markteintritt für Konsortien beider Berufsgruppen durch die Nachfrage auf internationalen Märkten geradezu gefordert wird.

Lobbying – Ein ständiger Prozess

Die deutschen Consultants brauchen Lobbying auf allen Ebenen. Das einzelne Büro ist zu schwach und zu einflusslos, um seine Interessen in Berlin, Brüssel oder auf den unterschiedlichen Ebenen der Politik durchzusetzen. Hier setzt der Verband seine Schlagkraft ein, um zielgenau Entscheidungen zu beeinflussen.

Noch immer ist es ein Ceterum censeo, den Verantwortlichen in der Politik die Bedeutung des deutschen Consultings begreiflich zu machen. Erste Anzeichen für eine Wendung zum Besseren gibt es ohne Frage, dennoch bleibt viel zu tun, um die Positionen der Consulting-Wirtschaft in die politischen Strategien einzuflechten.

In einigen Bereichen wie etwa der deutschen Entwicklungspolitik haben wir es mit besonders ärgerlichen Problemen zu tun, an deren Beseitigung der VBI arbeitet: Um die deutschen Finanzierungsinstitutionen und die Entwicklungshilfe herum haben sich verkrustete Cluster gebildet, die einige wenige Planungsbüros in der Auftragsvergabe bevorzugen. Diesen unhaltbaren Zustand, der von der Öffentlichkeit nahezu unbemerkt ist, kann nur durch den kontinuierlichen Druck des Verbandes in ein offenes, für jeden Planer zugängliches, Modell überführt werden.

Wege ins Auslandsgeschäft

Leider gibt es keinen Königsweg beim Auslandsengagement. Jedes Büro muss individuell analysieren, welchen Weg es beschreiten will: Ob es die Kooperation mit ausländischen Planern ist, die klassische Ausschreibung, die Gründung einer Niederlassung im Ausland oder das Hucke-Pack-Verfahren über einen nationalen Auftraggeber, der auch im Ausland tätig ist.

Der Verband hilft bei dieser Analyse und schützt die Büros vor Fehlentscheidungen. Eingebettet in die Informationsangebote und das Networking der Mitglieder untereinander erhalten Neueinsteiger und erfahrene Büros den sachlichen Input, den sie brauchen. Zudem unterstützt der VBI das Learning by Doing wo er kann. Er katalysiert Netzwerke und berät in Einzelfragen. Willkommen ist in diesem Kreis jedes Planungsbüro.



Klaus Rollenhagen

*Beratender Ingenieur und Hauptgeschäftsführer
des Verbandes Beratender Ingenieure VBI, Berlin*

Klaus Rollenhagen war selbst viele Jahre im Ausland als Consulting Engineer tätig, bevor er Hauptgeschäftsführer des VBI wurde. Zu seinen Stationen im Ausland gehörten Südamerika, der Nah- und Mittlere Osten sowie Asien.

4.1.3 Kohlbecker – Ein Produktionsstandort für die Schott AG in Südkorea

Alexandra Segers

Auf fast 80 Jahre Firmengeschichte schaut das Büro Kohlbecker | Architekten & Ingenieure zurück. Gegründet 1930 durch Karl Kohlbecker in Gaggenau, wurde das Büro seit 1959 in einer Arbeitsgemeinschaft mit seinem Sohn Christoph Kohlbecker geführt. Diese Verbindung der Generationen findet seine Fortsetzung mit dem Büroeintritt der Söhne Matthias und Florian Kohlbecker im Jahr 1993 beziehungsweise 2002, welche nun das Büro in der dritten Generation erfolgreich fortführen.

Diese Verschmelzung von dem Know-how des Erfahrenen gepaart mit dem neuen Wissen und dem Drang der Jungen garantiert die Kontinuität, die zur Erhaltung der Kundentreue und für das Engagement in den vielen Projekten notwendig ist. Es wird eine Idee gelebt, welche durch die enge Verbindung von Qualität, Kreativität, Engagement und Phantasie, einen einzigartigen Umfang an Bauten in allen Schaffensbereichen entstehen ließ. Diese Schaffensbereiche erstreckten sich von der Umsetzung der Idee der „menschlichen Fabrik“, über verschiedenste Verwaltungs- und Sozialgebäude bis hin zum kleinen Einfamilienhaus.

Im Vordergrund steht dabei immer die Realisierung der anspruchsvollen Kundenwünsche. Stellvertretend für diese Vielzahl von Kunden und Bauherren sind die DaimlerChrysler AG, die Schott AG, die Heidelberger Druckmaschinen AG, IBM Deutschland, die BMW AG, die Magna Steyr AG, die MTU GmbH, die Bosch Siemens Haushaltgeräte GmbH, die öffentlichen Kommunen des Landes Baden-Württemberg sowie die vielen privaten Auftragnehmer zu nennen.

Getragen wird dies von 150 Mitarbeitern, welche heute bei Kohlbecker | Architekten & Ingenieure planen, beraten und bauen und sich über mehrere Standorte von Gaggenau bis in die USA und Russland verteilen. Gleichzeitig kann auf ein Netzwerk von verschiedensten Spezialisten und Kooperationspartnern zurückgegriffen werden, um sich den vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen zu stellen.

Internationalisierungsstrategie

Die Arbeit im Ausland beschränkt sich für Kohlbecker nicht auf das vergangene Jahrzehnt der Globalisierung, in dem viele Architekten und Planer das Ausland als Betätigungsfeld entdeckten. Schon in den 60er Jahren entwickelte das Büro Kohlbecker für seine Bauherren im internationalen Umfeld verschiedene Projekte. Beispielhaft hierfür sind das DaimlerChrysler-Werk in Argentinien und der Türkei. Fortgesetzt wurde diese internationale Projektarbeit mit den DaimlerChrysler-Werken in Tuscaloosa/USA und Beijing/China. Basis dieser Projekte war und ist das vertrauensvolle Verhältnis zu den Auftraggebern. Dabei beginnt die Arbeit mit den ersten Schritten des Bauherrn. Schritte, die oft schon Jahre zuvor in Deutschland erfolgen, bevor die Expansion im Ausland sichtbar wird.

Diese erste Beratung des Bauherrn erstreckt sich von der Erarbeitung einer umfangreichen Machbarkeitsstudie bis hin zur ersten Kontaktaufnahme mit den örtlichen Behörden und möglichen Ansprechpartnern im Auftrag des Bauherrn. Neben diesen ersten Schritten unterstützt Kohlbecker den Bauherrn bei der Suche der richtigen Baugrundstücke, plant die Gebäude und begleitet den Auftraggeber bis zur Fertigstellung der Gebäude. Dafür wird vor Ort die entsprechende Infrastruktur geschaffen, die neben dem Büro auch der wichtigste Anlaufpunkt für den Bauherrn ist. Für die Sicherstellung der hohen Qualität der Vorortbetreuung kooperiert das Unternehmen mit regionalen Büros und arbeitet mit diesen eng zusammen. Diese Art der Vorgehensweise erfolgt bei allen Projekten, ob in Asien oder im amerikanischen Raum. Ziel ist es, für beide Seiten das Projekt zum Erfolg zu führen.

Bau eines neuen Produktionsstandortes für die Schott AG in Ochang/Südkorea

Wenn die Aufmerksamkeit auf den asiatischen Markt fällt, wird immer der Blick auf die Boomstaaten Japan, China und Indien gerichtet. Diese Fokussierung lässt weitere erfolgreiche Staaten, wie zum Beispiel Südkorea, aus dem Blickfeld verschwinden. Dabei ist Südkorea heute die elfstärkste Wirtschaftsnation der Welt. Neben den größten

Industriezweigen wie Schiff- und Automobilbau hat sich die Elektronikindustrie mit den Großkonzernen LG und Samsung zur weiteren wichtigen Stütze des Industriestandortes entwickelt. Diese beiden Konzerne gehören heute in vielen Bereichen der Unterhaltungselektronik zu den Weltmarktführern. Besonders mit ihrer Produktion von TFT-Flachbildschirmen, von Fernsehgeräten bis zu Computerbildschirmen sind sie aus vielen Büros und Wohnungen rund um die Welt nicht mehr wegzudenken. Dabei greifen diese beiden Hersteller für ihre Produktion auf verschiedenste Zulieferteile aus Deutschland zurück.

Ausgangssituation

Zu den wichtigsten Zulieferern gehört die deutsche Schott AG, mit ihren Standorten in Mainz und Jena. Der Weltmarktführer mit allen Produkten rund um das Glas stellt die für die weitere Produktion der Flachbildschirme wichtigen 0,7 Millimeter starken Glasscheiben her, über die alle Bildschirme als Träger und Deckscheibe verfügen. Dabei spielt neben der Qualität des Produkts die hohe Liefergenauigkeit für die Endproduktion bei LG und Samsung eine große Rolle.

Um auf die Anforderungen der Kunden noch besser reagieren zu können, entwickelt und baut die Schott AG seit 2004 einen neuen Produktionsstandort in Südkorea. Dieser neuer Produktionsstandort umfasst die vollständige Wertschöpfungskette für die Produktion der TFT-Gläser – von der Rohglasproduktion bis zur notwendigen Nachverarbeitung und Auslieferung der Gläser an die Kunden.

In einem ersten Schritt wird im Dezember 2006 die Nachverarbeitung der Gläser die Produktion in Südkorea aufnehmen. Dabei wird Rohglas aus Produktionsstätten in Deutschland zum koreanischen Produktionsstandort gebracht. Dies stellt aber nur eine Übergangslösung dar, bis in den folgenden Jahren der Standort mit den notwendigen Rohglasproduktionsstätten und weiteren Nachverarbeitungen ausgebaut wird.

Projektplanung und Bauverlauf

Für die Entwicklung des neuen Produktionsstandortes der Schott AG wurde ein Grundstück von 310.000 m² gewählt. Das Grundstück

gehört zu einem großen Industrieentwicklungsareal, dem Ochang Science Park, im Chungcheongbuk-do-Verwaltungsdistrikt. Dieser Industriepark mit seiner kompletten Infrastruktur wie Straßen, Versorgungseinrichtungen und Wohnungen wurde durch die koreanische Regierung etwa 170 Kilometer südlich von Seoul entwickelt und für mögliche Investoren bereit gehalten. Ziel der koreanischen Regierung ist es, durch diese Konzentration der Hightech-Industrie in einem zentralen Industriepark die wirtschaftlichen Kräfte und das Know-how zu bündeln. Gleichzeitig soll versucht werden, die immer stärker unkontrolliert wachsende Wirtschaftsregion direkt um Seoul zu entlasten und weitere Regionen des Landes für die Wirtschaft zu erschließen.

Nach einer über ein Jahr andauernden Suche wurde dieses Grundstück in Südkorea für die Schott AG gefunden. Nach dem erfolgreichen Abschluss der „Site Selection“ begann 2004 mit lokalen Kooperationspartnern die Planung der 90 Millionen Euro teuren Produktionsstätte für die Schott AG.

Diese Produktionsanlage der Glasnachverarbeitung betreibt die Schott AG in einem Joint Venture mit dem japanischen Technologieführer Kuramoto Seisakusho Co., Ltd. Dabei werden 0,7 Millimeter und bis zu sechs Quadratmeter große Glasscheiben für die Weiterverarbeitung großformatiger TFT-LCD-Gläser vorbereitet und ausgeliefert. Auf Grundlage der „Site Selection“ wurden für das gesamte Projekt verschiedene Masterpläne mit allen möglichen Entwicklungs- und Erweiterungsmöglichkeiten erarbeitet. Dieser Masterplan berücksichtigt auf der einen Seite die ersten direkten Vorstellungen der Schott AG zur Entwicklung des Standortes und zeigt aber gleichzeitig einen möglichen Endausbau. Somit erhält der Bauherr ein Werkzeug, um auf verschiedene Anforderungen an den Produktions- und Bauprozess kontinuierlich und langfristig reagieren zu können.

Anschließend wurde der Entwurf sowie die Genehmigungs- und Ausführungsplanung von Deutschland aus betreut und schließlich in Zusammenarbeit mit dem koreanischen Partner vor Ort zu Ende geplant. Dabei war eine Mitarbeiterin des Büros ständig in Südkorea präsent und fungierte als Ansprechpartnerin für die örtlichen Planer und den Bauherrn. Das Projekt wird zur Zeit an den Bauherrn schrittweise übergeben, gleichzeitig finden die ersten Produktionstests statt. Ende Dezember 2006 ist der Start für die Serienfertigung festgelegt.

Rahmendaten zu den Bauabschnitten

Der erste Bauabschnitt setzt sich aus zwei Gebäudeteilen mit einer Bruttogeschosfläche von etwa 46.400 m² zusammen. Diese teilen sich auf in eine, im ökonomischen Stahlbau errichteten Halle für die Nachverarbeitung von Glassubstraten und einen Stahlbeton-Technikrandbau. Die eingeschossige Stahlhalle ist sieben Meter hoch und hat ein Achsraster von 18x30 Metern. Die Gesamtgröße beträgt 120x270 Meter.

Die Halle ist entsprechend koreanischen Vorschriften in verschiedene Bauabschnitte unterteilt. Dach und Wand werden mit gedämmten Sandwichpanelen verkleidet. Die Außenschale wird durch weißes Trapezblech realisiert. Entlang der Längsseite ist ein dreigeschossiger Stahlbetonbau angeschlossen. Dieser Randbau besitzt eine Geschosshöhe von 4,65 Metern und beherbergt auf drei Ebenen, neben dem Großteil der Gebäude- und Lüftungstechnik, die umfangreiche Wasseraufbereitung, die Sprinklerzentrale sowie Lager und Wartungsflächen. Im zweiten Obergeschoss sind zusätzliche, umfangreiche Büro- und Serviceflächen untergebracht, die einen direkten Zugang zur Produktion erlauben. Das Achsraster beträgt 12x6 Meter, die Gesamtgröße 12x270 Meter.

Entscheidende Faktoren für den Projekterfolg

Neben dem langjährigen gegenseitigen Vertrauen mit und zum Bauherrn, das durch viele erfolgreiche Projekte gewachsen ist, sind die Erfahrungen von Kohlbecker | Architekten & Ingenieure in der erfolgreichen Abwicklung von Auslandsprojekten ausschlaggebend für den Erhalt eines Auftrages. Mit verschiedenen Referenzprojekten kann der Bauherr von der Leistungsfähigkeit und Kompetenz überzeugt werden. Zudem werden dadurch die notwendigen Schritte zur Verwirklichung des Auslandsprojekts verdeutlicht.

Ein überzeugender Faktor ist, dass das Büro dem Bauherrn das vollständige Leistungsumfeld zur Entwicklung des Projekts, über die Findung des idealen Standortes, über den Masterplan bis zur Projektfertigstellung anbieten kann. Dieser Prozess wird zusammen mit dem Kunden in einem Leitfaden abgebildet. Dieser Leitfaden ist die

Richtschnur für jeden weiteren Schritt bei dem Projekt und für weitere zukünftige Entwicklungen. Dabei wird in die Arbeit das Wissen verschiedenster Fachplaner und regionaler ortsansässiger Büros mit eingebunden. Somit erhält der Bauherr eine vollständige Paketlösung und hat nur einen kompetenten Ansprechpartner, ohne Schnittstellenproblematiken. Diese Fokussierung sichert den Erfolg des Projekts.

Gleichzeitig baut das Büro ständig seine eigene Büroinfrastruktur aus, um eine Wissens- und Datenplattform zu schaffen, auf welche die Bauherrn ständig zurückgreifen können. Neben dem eigenen Wissens- und Erfahrungsstand nimmt das Unternehmen regelmäßig an Fachtagungen und Forschungsprojekten teil, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Kooperative Zusammenarbeit mit allen Projektmitwirkenden

Der Erfolg eines Projekts lebt vor allem von diesen Projektmitwirkenden. Dies gilt in Deutschland und noch mehr im Ausland. Die Mitwirkenden umfassen neben dem Bauherrn und den Fachbeteiligten auch die Ansprechpartner vor Ort.

Die Schaffung einer Atmosphäre der kooperativen Zusammenarbeit hat besonders in Asien und auch speziell in Südkorea absolute Priorität. Die Schritte und das Auftreten im Ausland sollten gemeinsam abgestimmt sein, da die Arbeit im Ausland auf der einen Seite im Inland und besonders auf der anderen Seite durch die ausländischen Kooperations- und Geschäftspartner beobachtet wird. Deshalb verlangt die Projektarbeit im Ausland die Schaffung einer klaren Projektbasis für alle Beteiligten. Das heißt die Entwicklung eindeutiger Richtlinien und Mechanismen in welcher Art und Weise das Projekt untereinander abgewickelt wird, bis zur Festlegung von möglichen Lösungsszenarien bei auftretenden Problemen mit in- und ausländischen Partnern.

Genauso sollte der Bauherr den Erwartungsrahmen klar definieren und seine Strukturen und Entscheidungswege an die Projektentwicklung im Ausland ausrichten. Diese Vorabklärung ist wichtig, da die meisten Auslandsprojekte in einem unglaublichen engen Zeitrahmen abgewickelt werden.

Zusammenfassende Betrachtung

Trotz aller Risiken und Wagnisse auf Seiten des Bauherrn und aller Beteiligten, kann Kohlbecker auf eine erfolgreiche Übergabe der neuen Produktionsstätte in Korea an die Schott AG im Oktober 2006 verweisen. Die ersten Produktionstests sind erfolgreich verlaufen und gemeinsam wird das Projekt mit dem Bau der Glasproduktionsstätten fortgeführt. Die Schott AG wurde so bei einem wichtigen Schritt in den asiatischen Markt bekleidet. Gleichzeitig war dies nur ein Schritt unter vielen. Mit der Globalisierung hat sich die Verlagerung der Projekte von Deutschland nach Europa und in die Welt immer mehr beschleunigt. Potenzielle Investoren aus Deutschland und dem Ausland suchen heute weltweit nach ihren möglichen Partnern für die Umsetzung ihrer Projekte. Ziel ist es dabei, das Projekt wirtschaftlich und baulich zum Erfolg zu führen.

Als Planungsbüro in Deutschland stellt dies auf der einen Seite eine Herausforderung dar, aber auf der anderen Seite verlangt dies auch eine Konzentration auf die Stärken. Die erlernten Stärken ermöglichen eine hohe Qualität in kurzer Zeit zu liefern, wie auch ständig aktuelles Wissen und Überlegungen in die laufende Projektarbeit mit einzubinden. Die Herausforderung verlangt, sich anderen Blickweisen zu öffnen und den gewohnten Handlungs- und Arbeitsspielraum zu verlassen. Dazu gehört es, sich auf die kulturelle Basis in den jeweiligen Ländern einzulassen. Zudem kommt es bei der Projektentwicklung im Ausland auf beiden Seiten sowie bei allen Beteiligten zu einem Lernprozess.

Dies bedeutet, dass oftmals ein Umweg in Kauf genommen werden muss, um erfolgreich ans Ziel zu gelangen. Gleichzeitig muss akzeptiert werden, dass mit der Schaffung eines neuen Produktionsstandortes im Ausland, die Projektbegleitung nicht mit der erfolgreichen und termingerechten Fertigstellung des Gebäudes und dem Start der Maschinen endet, sondern erst mit der Übergabe der as-build drawings und einer abgeschlossenen Dokumentation an den Bauherrn.

**Alexandra Segers***Bereichsleiterin Ausland**Kohlbecker | Architekten &**Ingenieure, Gaggenau*

Alexandra Segers wurde 1968 in Rheinbach, in der Nähe von Bonn, geboren. Sie studierte Bauingenieurwesen an der Technischen Universität in Karlsruhe mit den Schwerpunkten Robotertechnik und Konstruktionsautomatisierung. Die Hobbypilotin stieg 1996 bei Kohlbecker | Architects & Engineers, Kohlbecker Gesamtplan GmbH, ein. Heute ist sie als Leiterin für Auslandsprojekte zuständig. Neben ihrer beruflichen Tätigkeit gibt sie Gastlesungen unter anderem an der Technischen Universität Karlsruhe und sowie an der deutschen Botschaft in Peking.

4.1.4 Export von Umweltdienstleistungen

Dr. Bernd Kordes

Umweltdienstleistungen sind national wie international ein Wachstumsmarkt. Sie beinhalten in aller Regel Ingenieurleistungen beziehungsweise in vielen Fällen handelt es sich auch ausschließlich um Ingenieurleistungen. In der nachfolgenden Betrachtung wird aus der Sicht eines Ingenieurs und Consultants der Versuch einer Analyse gewagt, in welchem Umfang in einzelnen Umweltsektoren Dienstleistungsexport möglich ist.

Da sich der Umweltsektor in sehr viele, teilweise sehr unterschiedliche Sektoren und Fachgebiete unterteilt, kann die nachfolgende Darstellung auf keinen Fall einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Es wird auch darauf verwiesen, dass der Export von Dienstleistungen häufig mit der Gründung lokaler Unternehmen einhergeht und dass hier eine Reihe von Hürden zu überwinden sind.

Umweltdienstleistungen für das Ausland

Der Begriff Ausland ist für die nachfolgende Betrachtung zu unpräzise. Es wird daher unterschieden zwischen:

- EU-Länder: Alte 15 EU-Länder
- Neue EU-Länder: Neue 10 EU-Länder sowie die Beitrittskandidaten Rumänien, Bulgarien und Kroatien
- BRIC-Länder: Brasilien, Russland, Indien und China
- Entwicklungsländer: Der Begriff wird sehr weit gefasst und beinhaltet auch Schwellenländer. Vereinfacht sind alle Länder gemeint, in denen internationale Finanzierungseinrichtungen wie EuropeAid oder die Weltbank tätig sind
- Golfstaaten: Erdölreiche Länder im Mittleren Osten

Nordamerika, Australien, Neuseeland und Japan werden hier nicht betrachtet. Jedes dieser Länder wäre eine eigene Analyse wert.

Wasser/Abwasser

Zwischen 1995 und 2002 war im Wassersektor weltweit das Thema Nummer Eins die Privatisierung. Darunter verstand man Planung, Finanzierung, Bau und Betrieb von Einrichtungen der Wasserwirtschaft unter Einschaltung privater Unternehmen. Typische Vertragsformen waren so genannte BOX-Verträge (BOT, BOO, BOOT), Konzessionen oder auch der dauerhafte Erwerb von Unternehmen. Viele Privatisierungsprojekte sind aber aus den unterschiedlichsten Gründen sehr schlecht gelaufen und haben die beteiligten Unternehmen finanziell stark belastet oder zumindest die ursprünglich erwarteten Ziele nicht erreicht.

Gründe waren unter anderem unklare Verträge, überzogene Erwartungen an die Bedarfsentwicklung, nicht abgesicherte Wechselkursrisiken und vieles mehr. Aus diesem Grund haben sich die großen europäischen Unternehmen aus diesem Markt weitgehend herausgezogen und sind momentan eher in einer Deinvestmentphase. Von daher ist es heute um die echte Privatisierung, insbesondere in Entwicklungsländern, sehr ruhig geworden. Privatisierung spielt heute nur noch vereinzelt in einigen EU-Ländern und zu einem gewissen Grad in den Golfstaaten eine Rolle. In letzteren wird zum Beispiel der enorme Bedarf an Trinkwasser zunehmend durch Meerwasserentsalzungsanlagen gedeckt, die häufig unter Beteiligung privaten Kapitals errichtet und betrieben werden.

Im Sinne von Dienstleistungen kommen heute vorwiegend Aufgaben zur Betriebsführung von Wasser- und Abwasserbetrieben in unterschiedlichster Ausgestaltung und Vorhaben im Sinne von Public-Private-Partnership (PPP) oder Private-Sector-Participation in Frage. Der Bedarf an Betriebsführungs-Know-how ist in Entwicklungsländern ungebrochen hoch. Hier ergeben sich immer wieder Geschäftschancen für deutsche Ver- und Entsorgungsunternehmen, sowie Ingenieurgesellschaften. Einige deutsche Stadtwerke haben zu diesem Zweck eigene Tochterfirmen gegründet. Sinnvoll ist es, die Betriebsführungskompetenz dieser Firmen mit der Auslandskompetenz der Ingenieurbüros zu bündeln und gemeinsam auf internationalen Märkten aufzutreten.

Abfall

Einige deutsche Entsorgungsunternehmen sind schon seit vielen Jahren erfolgreich in EU-Ländern und vereinzelt auch in Entwicklungsländern tätig. Anders als in der Wasserwirtschaft gibt es mehr erfolgreiche Beispiele des privaten Betriebes von Abfallentsorgung im Ausland. Dabei ist das Spektrum der Aufgabenstellungen sehr weit gefächert. Es geht von der einfachen Abfallsammlung bis hin zur kompletten Planung, Finanzierung, Bau und Betrieb komplexer Abfallentsorgungseinrichtungen mit Sortieranlagen, Mechanisch-Biologischen Behandlungsanlagen und Verbrennungsanlagen für Rest-, Krankenhaus- und Sonderabfälle.

Gerade in den Golfstaaten gibt es derzeit einen Boom an neuen Projekten, die aufgrund der Komplexität und auch der Größe der Vorhaben von Konsortien angeboten werden, in denen sich Baufirmen, Anlagenbauer und Dienstleistungsunternehmen zusammenschließen.

Altlasten/Flächenrecycling

In Deutschland wurden wie in den Niederlanden sehr viel früher als in anderen Ländern die Gefahren von Altlasten und Altstandorten entdeckt und systematisch untersucht. Dabei wurde auch viel Erfahrung mit der tatsächlichen Sanierung gesammelt. Von daher haben wir bis heute in vielen Bereichen einen Vorsprung an Erfahrung, der sich gut ins Ausland exportieren lässt. Dies gilt für unsere EU-Nachbarländer und zunehmend auch für die neuen EU-Länder. Dabei sind potenzielle Auftraggeber weniger die öffentliche Hand, sondern überwiegend internationale Industrieunternehmen oder auch Projektentwickler.

In Entwicklungsländern ist der Bedarf zwar sehr groß, es fehlt aber noch an Mitteln, um Sanierungsvorhaben anzugehen. Nur in Einzelfällen werden von internationalen Finanzierungseinrichtungen Gelder zur Verfügung gestellt, um besonders problematische Hotspots zu sanieren. Der Vollständigkeit halber sei noch erwähnt, dass es eine sehr interessante Marktnische zur Entsorgung von chemisch-biologischen Waffen gibt, in denen sich einige hoch spezialisierte deutsche Unternehmen erfolgreich bewegen.

Umweltberatungen

Im Umweltbereich gibt es zahlreiche Beratungsleistungen, die erfolgreich von deutschen Ingenieur- und Consultingunternehmen im Ausland erbracht werden oder werden könnten:

- **UMWELTVERTRÄGLICHKEITSSTUDIEN:**
Für jedes große Infrastrukturprojekt sind umfangreiche Umweltuntersuchungen erforderlich, deren Inhalt sich nach Region und auch dem jeweiligen Finanzier sehr stark unterscheidet. Gerade internationale Finanzierungsinstitutionen wie die Weltbank oder die Asiatische Entwicklungsbank sind äußerst sensibel gegenüber Kritik an von ihnen finanzierten Großprojekten und verlangen daher detaillierte Umweltuntersuchungen. Aber auch viele multinationale Unternehmen achten penibel darauf, dass ihnen bei großen Investitionen keine Umweltsünden vorgeworfen werden und sind von daher potenziell interessante Auftraggeber.
- **UNTERSUCHUNG VON UMWELTRISIKEN:**
Für einen kleinen Kreis spezialisierter Unternehmen ist die Bewertung von Unternehmens- und Grundstückskäufen ein äußerst lukratives Betätigungsfeld. Aufträge werden hier aber immer sehr kurzfristig vergeben, außerdem ist bei derartigen Umweltgutachten auch immer eine genaue Kenntnis lokaler Umweltgesetze erforderlich. Darüber hinaus müssen je nach Aufgabenstellung manchmal kurzfristig vor Ort Proben genommen werden. Aus diesem Grund ist es erforderlich, dass man immer lokale Fachleute hinzuzieht und über ein gutes Netzwerk nationaler wie internationaler Experten in möglichst vielen Ländern verfügt.
- **DIENTSTLEISTUNGEN FÜR DIE (CHEMISCHE) INDUSTRIE:**
Viele deutsche Großunternehmen verfolgen die Politik, dass sie in ihren ausländischen Betrieben bei der Beachtung von Umweltauflagen zum einen die jeweiligen nationalen Standards, wie aber auch deutsche Standards einhalten. Das macht es erforderlich, dass Umweltmessinstitute oder Umweltgutach-

ter, die extern derartige Überprüfungen vornehmen, sowohl die jeweiligen nationalen Auflagen als auch die Auflagen in Deutschland kennen. Von daher gibt es auch hier interessante Betätigungsfelder für deutsche Berater und Umweltinstitute, soweit sie im Ausland über eigenes Personal beziehungsweise Niederlassungen verfügen oder mit dort ansässigen Fachleuten zusammenarbeiten.

- **UMWELTMANAGEMENTSYSTEME:**
Auch im Bereich Aufbau und Auditierung von Umweltmanagementsystemen sind Betätigungsmöglichkeiten für deutsche Fachleute im Ausland gegeben, da Großunternehmen derartige Beratungsleistungen in der Regel aus einer Hand für ihre weltweiten Standorte einkaufen.

Die vorliegende Aufzählung von Beratungsleistungen im Umweltsektor stellt nur einen kleinen Ausschnitt dar und kann fast beliebig ergänzt werden.

Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem Klimawandel

Der absehbare Klimawandel und die damit einhergehenden weltweiten Aktivitäten bringen eine Vielzahl neuer potenzieller Aufgabenfelder mit sich. Einige sind erst ganz am Anfang, andere schon weiter entwickelt. Zwei Beispiele seien hier aufgeführt:

- **EMISSIONSHANDEL:**
Gemäß Kyoto-Protokoll haben sich die Industrieländer (USA ausgenommen) verpflichtet, die Emission von Treibhausgasen zu reduzieren. Dazu können entweder in den Heimatländern Maßnahmen zur Emissionsreduktion ergriffen werden, oder alternativ können in Entwicklungsländern Maßnahmen zur Emissionsreduktion finanziert werden und diese dann dem jeweiligen Land zugerechnet werden. Ganz vereinfacht funktioniert das wie folgt: Im Entwicklungsland wird eine Investition zur Emissionsminderung finanziert. Dabei kann es sich zum Beispiel um den Bau einer geordneten Deponie mit Sammlung und Nutzung des Deponiegases handeln. Dadurch wird

eine erhebliche Reduktion des schädlichen Treibhausgases Methan erreicht. Nach erfolgreicher Zertifizierung der Maßnahme erhält der Deponiebetreiber so genannte „CER's – Certified Emission Reductions“. Diese Zertifikate kann er verkaufen. Die Erwerber sind Unternehmen in Deutschland (oder anderen EU-Ländern), die so diese Maßnahme mitfinanzieren, anstatt in eigene Anlagen zu investieren. Dieser Emissionshandel beginnt sich gerade zu etablieren.

Mit diesen CER's lassen sich eine Vielzahl von Umweltprojekten in Entwicklungsländern finanzieren. Zu diesem Zweck haben internationale Finanzierungsorganisationen wie die Weltbank, aber auch die KfW Fonds aufgelegt. Sie sind nach entsprechender Projektprüfung bereit die zukünftigen Einnahmen aus dem Verkauf von CER's vorzufinanzieren und damit teilweise komplette Finanzierungspakete für Umweltprojekte darzustellen. Allerdings sind die Banken in der Regel nicht bereit, die Vorstudien für solche Projekte auf eigenes Risiko zu finanzieren. In dieser Marktnische entsteht ein interessantes Betätigungsfeld für Projektentwickler. Insider gehen davon aus, dass gerade im Bereich der Abfallbehandlung ein Investitionsboom einsetzen wird, finanziert aus dem Emissionshandel.

- **ERNEUERBARE ENERGIEN:**
Deutsche Unternehmen haben aufgrund der starken öffentlichen Förderung für erneuerbare Energien in Deutschland im internationalen Vergleich eine Vorsprung. Dazu gehört neben Wind- und Solarenergie auch die Gewinnung von Energie aus Biomasse. Gerade letzterem wird weltweit ein enormes Wachstumspotenzial zugerechnet, bei dem deutsche Unternehmen ganz erheblich partizipieren können.

Export und/oder „becoming local“

In vielen der oben dargestellten Märkte ist es unvermeidbar, lokale Strukturen aufzubauen, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Es ist an vielen Stellen dieses Beitrages angeklungen, dass man alleine schon aus fachlichen oder praktischen Gründen über lokale Strukturen in

den Exportmärkten verfügen muss oder dort Partner braucht. Zumindest in den BRIC-Ländern baut sich zunehmend eine lokale Kompetenz auf, die den Input internationaler Fachleute mehr und mehr reduziert. Das bedeutet in anderen Worten, diese Exportmärkte werden immer kleiner, es sei denn, man wird in solchen Ländern selbst zu einem lokalen Wettbewerber.

Auch die internationalen Finanzierungsinstitutionen fördern diese Entwicklung unter dem Aspekt des Capacity Building. Es gibt zunehmend Ausschreibungen in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit, bei denen das Mitwirken einer lokalen Firma vorgeschrieben ist oder die ausschließlich auf den Wettbewerb unter lokalen Firmen zielen. Gerade in Südostasien, Indien und Lateinamerika ist diese Entwicklung deutlich zu beobachten.

Ein weiterer Punkt sind steuerliche Aspekte. Die Finanzverwaltungen in Entwicklungsländern stopfen kontinuierlich die Schlupflöcher. Das resultiert insbesondere aus der fortschreitenden Einführung von EDV-Systemen und dem damit verbundenen einfachen Datenabgleich zwischen den Finanzverwaltungen verschiedener Länder. Viele Länder gleichen auch intern zunehmend die Ein- und Ausreisedaten von Ausländern mit den Finanzverwaltungen ab. Von daher ist es unumgänglich geworden, dass man als deutscher Unternehmer bei längerfristigen Engagements (zumindest ab einer Dauer von sechs Monaten) in Exportmärkten vor Ort Niederlassungen oder lokale Tochterunternehmen gründen muss.

Für kleinere mittelständische Unternehmen kann das eine nicht zu unterschätzende Hürde darstellen, da es oft keine zuverlässigen Informationen zur tatsächlichen Rechtslage gibt, so dass man auf Learning by Doing angewiesen ist.

Zusammenfassung

Im Bereich des Exports von Umweltdienstleistungen gibt es unzählige Möglichkeiten für deutsche Umweltunternehmen. Allen ist aber gemein, dass man Personal braucht mit der Bereitschaft und der Fähigkeit, sich im Ausland zu bewegen. Dabei spielt die soziale Kompetenz meistens eine viel größere Rolle als die fachliche. Da viele potenziel-

le Auftraggeber zwar „Made in Germany“ haben wollen, aber dann häufig doch nicht bereit sind, dafür den vollen Preis zu bezahlen, ist der gelungene Mix aus deutscher und lokaler Wertschöpfung sehr wichtig. Dabei nimmt der Anteil der lokalen Wertschöpfung kontinuierlich zu. Das gilt insbesondere für die neuen EU- und die BRIC-Länder. Von daher ist für den dauerhaften Geschäftserfolg eine langfristige Strategie zum Aufbau lokaler Strukturen erforderlich.



Dr. Bernd Kordes

Geschäftsführer

Pöyry GKW Germany GmbH

Pöyry Environment GmbH, Mannheim

Mitglied im Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie (LVI) e.V., Ostfildern

Nach seiner Ausbildung zum Diplom-Ingenieur (TH) im Bereich Siedlungswasserwirtschaft an der Universität Karlsruhe, Fakultät für Bauingenieurwesen, promovierte 1987 Dr. Bernd Kordes zum Dr.-Ing. an der Fakultät für Bauingenieurwesen. Seit 1986 arbeitet er als Beratender Ingenieur, davon war er 16 Jahre bei der GKW-Gruppe (heute Pöyry-GKW-Gruppe) sowie vier Jahre bei der deutschen Tochter der amerikanischen Consulting-Gruppe Woodward Clyde. Im Jahr 1996 wurde er zum Geschäftsführer der GKW PLAN GmbH (heute Pöyry GKW Germany GmbH) berufen, die als Holdinggesellschaft die heutige Pöyry-GKW-Gruppe führt. Zudem wurde er zum Geschäftsführer der GKW CONSULT GmbH (heute Pöyry Environment GmbH) ernannt, die als operative Auslandsgesellschaft in der Pöyry-GKW-Gruppe fungiert. Von 2003 bis 2006 war er ebenfalls als Vorstandsmitglied im VUBIC, Verband Unabhängig Beratender Ingenieure und Consultants e.V., Berlin, tätig und ist seit 2006 Vorsitzender des Auslandsausschusses des VUBIC.

4.1.5 Fichtner – Energie-, Infrastruktur- und Umweltprojekte im Nahen Osten

Mansour Hamza

In mehr als hundert verschiedenen Ländern wickelten die technischen Planer und Organisations- und Wirtschaftsberater von Fichtner für Infrastrukturvorhaben eine Vielzahl von anspruchsvollen Projekten in den Bereichen Energie, Umwelt, Wasser und Infrastruktur, Consulting und IT erfolgreich ab. Während in den vergangenen Jahren viele Ingenieurdienstleister ihre Eigenständigkeit aufgeben mussten, und ein Teil von ihnen in großen Versorgungsunternehmen oder Großkonzernen eingegliedert wurden, hat Fichtner seine Unabhängigkeit bewahrt, neue Büros in verschiedenen Ländern eröffnet und seine Aktivitäten erheblich ausweiten können. Mit 26 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften, einem Umsatz von über 110 Millionen Euro und insgesamt 60 eigenen Büros ist Fichtner in über 50 Ländern präsent (Abbildung 1).

Abbildung 1: Fichtner, weltweite Standorte



Quelle: Fichtner

Organisationsstruktur

Durch die ständige Anpassung an wachsende Ansprüche hinsichtlich Technik, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit von Infrastrukturprojekten über viele Jahrzehnte ist Fichtner heute in die Komplexität solcher Aufgaben hinein gewachsen. Erkennbar wird dies in der Organisationsstruktur der Fichtner-Gruppe, deren Unternehmen die verschiedenen Geschäftsfelder (Energie, Umwelt, Wasser & Infrastruktur, Consulting & IT) des Stammhauses weltweit zum Zusammenspiel bringen. Man erkennt es aber auch an der innerbetrieblichen Struktur des Fichtner-Hauses und nicht zuletzt an der Arbeitsweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Fichtner arbeitet zusammen und vernetzt, interdisziplinär und international.

Mitarbeiter-Know-how als Wettbewerbsvorteil

Ausschlaggebend für den Erfolg ist, dass alle Mitarbeiter über außerordentliche Qualifikationen in den verschiedenen Fachgebieten wie Maschinenbau, Informatik, Verfahrenstechnik, Elektrotechnik und Bauwesen, in Wirtschaft, Recht, Logistik, Informationstechnologie, Geologie und vielen weiteren Disziplinen verfügen, die für eine erfolgreiche Projektabwicklung benötigt werden. Mit Blick auf die Vielschichtigkeit der Aufgaben werden sie ständig geschult und ihr Wissen den Erfordernissen zukunftsweisender Planungen angepasst.

Projektteams vor Ort

Die Abwicklung großer Infrastrukturvorhaben ist eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe, die interdisziplinäres und systematisches Denken voraussetzt. Die Vielschichtigkeit solcher Vorhaben lässt sich bereits an der zeitlichen Koordination der einzelnen Projektphasen erkennen, aber auch und besonders an den verschiedenen Fachgebieten, die in einem Projekt zusammengeführt und miteinander verwoben werden müssen. Für jedes einzelne, große Infrastrukturprojekt werden spezielle, maßgeschneiderte Teams von Experten gebildet. So kann das nötige Know-how gebündelt werden, um das Vorhaben in allen Phasen und von allen Seiten optimal begleiten zu können. Die speziellen örtlichen Gegebenheiten können durch die Präsenz von

Fichtners Projektteams am Standort des Vorhabens angemessen berücksichtigt und in die Planung einbezogen werden. Die öffentliche Hand, Entwicklungsbanken, Private und Investoren aus allen Infrastruktursektoren wenden sich an Fichtner mit zukunftsgerichteten und äußerst komplexen Planungsvorhaben.

Entwicklungen in den einzelnen Arbeitsgebieten

Energie – Umsatzstärkstes Geschäftsfeld

Wie in den Vorjahren ist auch heute noch das Geschäftsfeld Energie das umsatzstärkste bei Fichtner. Der weltweit stark wachsende Energieverbrauch, die damit verbundenen hohen Energiepreise und die daraus folgenden Forderungen nach einem effizienten Energieeinsatz stellten für Fichtner ein günstiges Marktumfeld dar. Die daraus resultierenden Wachstumschancen in der Stromerzeugung, im Transport von Strom und Gas und im Beratungsgeschäft für Energieversorgungsunternehmen konnten erfolgreich genutzt werden.

Die Betrachtung der umsatzstärksten Regionen für Fichtner im Geschäftsfeld Energie zeigt eine zunehmende Bedeutung derjenigen, die über weitreichende Rohstoffvorräte verfügen. Der Nahe Osten ist traditionell ein Schwerpunktmarkt des Hauses. Fichtner plant dort eine große Anzahl von Kraftwerken und Seewasserentsalzungsanlagen und ist auch im Bereich der Stromübertragung mit großen Projekten erfolgreich. Russland, die zentralasiatischen Republiken und der kaspische Raum waren in den vergangenen Jahren durch ein starkes Umsatzwachstum geprägt. Im Heimatmarkt Deutschland wird ein großer Teil des Kraftwerksparks erneuert. Fichtner ist bei vielen Kraftwerksprojekten als Planer durch die Bauherren oder als Lender's Engineer durch die Fremdkapitalgeber beauftragt.

Umwelt – Zunehmender Handel mit Emissionszertifikaten

Im Geschäftsfeld Umwelt hat Fichtner mit Aufgaben in den Bereichen Abfallwirtschaft, Abfallbehandlung und Deponien sowie Umweltmanagement, Luftreinhaltung und Emissionshandel ein bedeutendes Umsatzwachstum in den vergangenen Jahren erfahren.

Ein großes Wachstum weist auch das Themengebiet Emissionshandel auf. In der EU sind seit 2005 Unternehmen der Energiewirtschaft und der energieintensiven Industrie verpflichtet, am Emissionshandel teilzunehmen. Fichtner ist es gelungen, in den wichtigsten, vom Emissionshandel betroffenen Branchen Fuß zu fassen und Projekte für eine breite Klientel zu bearbeiten, die von Stromerzeugern bis hin zur Eisenhüttenindustrie reicht. Aufgrund des hohen Preisniveaus für CO²-Zertifikate in der EU wurde die Beschaffung von günstigeren Zertifikaten aus CDM- und JI-Projekten zunehmend als wirtschaftliche Alternative erkannt.

In den neuen EU-Mitgliedsstaaten und in den Staaten mit Beitrittskandidaten-Status wird von der EU eine Vielzahl von Umweltprojekten gefördert. Fichtner ist es gelungen, große Projekte zur Abfallsammlung, -behandlung und -deponierung zu kontrahieren. Häufig wird in solche Projekte die Privatwirtschaft einbezogen, beispielsweise durch BOO-Konzepte bei Errichtung, Betrieb und Finanzierung von Anlagen. Auch die Vorbereitung und Durchführung dieses Teils solcher Projekte sind im Leistungsangebot von Fichtner enthalten. Auch in Ländern des Nahen Ostens wie zum Beispiel den Vereinigten Arabischen Emiraten, Oman, Katar und Libanon ist Fichtner bei der Durchführung von großen Abfallwirtschaftsprojekten beteiligt.

Wasser & Infrastruktur – Aufschwung in der Siedlungswasserwirtschaft

Mit Ingenieur- und Beratungsleistungen in den Bereichen Siedlungswasserwirtschaft, konstruktiver Wasserbau, Verkehr und Infrastruktur wurde im Geschäftsfeld Wasser & Infrastruktur 20 Prozent des gesamten Umsatzes erwirtschaftet.

Das regional stärkste Wachstum im Bereich Siedlungswasserwirtschaft gab es dank einer Reihe von Projekten in Osteuropa, den baltischen Staaten, Russland sowie in den Golfstaaten. Darüber hinaus konnte Fichtner 2005 mit ersten Wasserprojekten in Nordafrika seine Aktivitäten im frankophonen Gebiet Afrikas ausbauen.

Die Fichtner-Tochter BELLER CONSULT GmbH konnte auch in den vergangenen Jahren durch eine Steigerung von Umsatz und Gewinn ihre Marktstellung weiter ausbauen. Besonders im internationalen Geschäft wurde der bisherige Wachstumskurs erfolgreich

fortgesetzt. Neue Aufträge in Asien, Zentralamerika, Afrika und Südosteuropa rückten die Geschäftsfelder Siedlungswasserwirtschaft und ländliche Entwicklung im Rahmen von Finanzierungen durch Kreditgeber wie KfW oder Weltbank in den Vordergrund der Auftragsabwicklung.

Consulting & IT – Weiterer Ausbau der Marktposition im In- und Ausland

Im Geschäftsfeld Consulting & IT konnte Fichtner seine Position im Ausland ausbauen. Den größten Teil davon trug die FICHTNER CONSULTING & IT AG (FCIT) bei, die Organisationsberatung, Privatisierung und Restrukturierung sowie Konzepte und Realisierung von informationstechnischen Lösungen anbietet.

Mit Projekten wie der Privatisierung der Abfallwirtschaft in Abu Dhabi, der Due Diligence eines Stahlwerks in der Türkei oder der Entwicklung der Energieverteilung in Indonesien wurde Fichtners Marktposition im Ausland weiter gestärkt. Auch die Potenziale für Beratungsaufgaben im Umfeld großer Planungsprojekte wurden konsequent genutzt.

Für das laufende Geschäftsjahr strebt Fichtner im Geschäftsfeld Consulting & IT ein weiteres Wachstum im In- und Ausland an. Das Arbeitsgebiet Privatisierung kann dabei auf einen hohen Auftragsbestand und eine Vielzahl von Optionen im Ausland aufbauen. Das Arbeitsgebiet Unternehmensentwicklung wird auf der Basis der entwickelten Schlüsselkompetenzen und Referenzen vor allem die Themen Energiehandel und Energielogistik sowie Asset Management und Asset Service in den Verteilnetzen weiter ausbauen. Im Arbeitsgebiet IT-Lösungen liegt der Fokus auf Informationsmanagement im Vertrieb, Asset Management und Asset Service sowie der Integration von IT-Systemen mittels Business Process Management zur Analyse und Steuerung von Investitionsmitteln und Ressourcen.

Projektbeispiele aus dem Nahen Osten

Fichtner ist seit über 25 Jahren im Nahen Osten mit eigenen Büros vertreten. Die Nähe und der persönliche Zugang zu den potenziellen Kunden sind Voraussetzung, in dieser Region erfolgreich zu sein.

Fichtner ist dort mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Projekten engagiert. Derzeit erlebt die Region aufgrund hoher Öleinkommen einen enormen Boom an Infrastrukturinvestitionen. Dabei ist es üblich, internationale Ingenieurbüros hinzuzuziehen. Die Anforderungen variieren sehr stark von Kunde zu Kunde und von Land zu Land, deshalb sind lokale Kenntnisse und Erfahrungen von erheblicher Bedeutung. Derzeit ist das Unternehmen unter anderem in folgenden Kraftwerksprojekten beteiligt:

- **FUJAIRAH PHASE II POWER & DESALINATION PLANT:**
Dieses Projekt beinhaltet die Privatisierung des bestehenden Kraftwerks mit Meerwasserentsalzung (640 MW¹, 100 MiGD²) sowie die Erweiterung der Kraftwerkskapazität um 225 MW. Fichtner unterstützte das zuständige Ministerium bei der Auswahl des Investors und überwacht nun die Ausführungen.
- **JEBEL ALI POWER AND DESALINATION STATION M:**
Ein Kraftwerk mit angeschlossener Meerwasserentsalzung (2000 MW, 60 MiGD) ebenfalls in den Arabischen Emiraten, bei dem sich Fichtner im Auftrag eines Staatlichen EVUs auch um Netzerweiterungskomponenten kümmerte.
- **SHOAIBA POWER AND DESALINATION PLANT PHASE 3:**
Dieses Projekt in Saudi-Arabien beinhaltet den Bau eines Kraftwerks mit Meerwasserentsalzung (900 MW and 194 MiGD) auf privater Basis. Fichtner begleitete das Projekt als technischer Berater für das Energieministerium und überwacht nun die Ausführung im Auftrag des privaten Investors.
- **MESAIEED A POWER AND DESALINATION PLANT:**
Ein weiteres Kraftwerk mit Meerwasserentsalzung (2000 MW, 40 MiGD), bei dem Fichtner die staatlichen Stellen in Katar bei der Vergabe an die Investoren unterstützt.
- **RUWAIS II POWER & DESALINATION PLANT:**
Ein weiteres Projekt auf privater Basis, diesmal in Abu Dhabi. Es handelt sich wiederum um ein Kraftwerk mit angeschlossener Meerwasserentsalzung (500 MW, 6,6 MiGD).

Vorteilhaft wirkte sich von Anfang an eine Präsenz an Ort und Stelle aus, wodurch es leichter war, das in dieser Region besonders wichtige

¹ Megawatt ² Million imperial gallons per day

langfristige Vertrauensverhältnis zu den Kunden aufzubauen. Sicherlich muss ein Marktneuling am Anfang auch eine gewisse Portion Geduld mitbringen, wird aber dann in der Regel durch faire Zusammenarbeit belohnt.

Kraftwerk mit Meerwasserentsalzungsanlage in Fujairah, Dubai

In Fujairah wurde eine hybride Meerwasserentsalzungsanlage zur Deckung des Trinkwasserbedarfs errichtet. Dabei haben die Planer aus Deutschland den Auftrag, der öffentlich ausgeschrieben wurde, unter Wettbewerb gewonnen. Ausschlaggebend war die Erfahrung des Unternehmens und seine guten Referenzen, besonders in der Region.

Das Projekt Fujairah wurde in den Jahren 2000 bis 2004 durchgeführt. Es besteht aus einem Kombikraftwerk (Gas- und Dampfturbinen) mit 660 MW Leistung und einer angeschlossenen Meerwasserentsalzungsanlage mit 100 MiGD (455.000 m³/d) Süßwasserproduktion. Ebenfalls zum Projekt gehört eine 65 Kilometer Stromübertragungsleitung und eine 180 Kilometer Süßwasserpipeline.

Nach der Strom- und Wasserbedarfsstudie erstellte Fichtner das Anlagenkonzept und die Entwurfsplanung für mehrere Varianten. Basierend auf der hierbei ermittelten Vorzugsvariante wurden die Ausschreibungsunterlagen angefertigt und die UAE Offsets Group (später UWEC) bei der Ausschreibung unterstützt. Weiter bewertete Fichtner die Angebote, erarbeitete die Vergabeempfehlung und unterstützte die Vertragsverhandlungen mit dem potenziellen Lieferanten. Während der Abwicklung wurden die Entwurfsplanung, die Konstruktionsunterlagen und die Ausführung bis hin zur Inbetriebnahme, Werksabnahmen wichtiger Maschinen und Endabnahme der Anlage überprüft.

Bei Fujairah war eine Schwierigkeit, dass im Zuge des Vergabeverfahrens die Projektvorgaben geändert wurden. Neben dem ursprünglichen Ziel, eine Meerwasserentsalzung mit 100 MiGD (455.000 m³/d) zu realisieren, kam der Wunsch hinzu, ein Kraftwerk mit 660 MW Leistung zu ergänzen. Eine weitere Herausforderung war die Tatsache, dass zu Projektbeginn die Wasserverbraucher, deren Verbrauchsmengen und die Endpunkte der Wasserleitung noch nicht feststanden. Gleichzeitig war gefordert, dass die Wasserproduktion in nur zwei Jahren mit voller Kapazität zur Verfügung stehen sollte.

Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber und dem Personal vor Ort

Die Zusammenarbeit mit der UAE Offsets Group (heute Mubadala) war sehr gut. Der Vorteil war, dass die Offsets Group über Mitarbeiter verfügte, die Erfahrungen mit der Abwicklung von Großprojekten besaßen. Die Zahlungsmoral war ebenfalls sehr gut, was man nicht als selbstverständlich für den Raum nehmen darf.

Fichtner griff vorwiegend auf eigenes Personal zur Abwicklung des Projekts in allen Phasen zurück. Da das Unternehmen seit über 30 Jahren im Raum tätig ist, war es gut mit der dortigen Kultur vertraut. Als kulturelle Besonderheit mit großem Einfluss auf das Projekt können der Hang zu sprunghaften Entscheidungen und gleichzeitig lange Entscheidungswege genannt werden. Letzteres geht darauf zurück, dass die Entscheidungsträger in der Regel weit oben in der Hierarchie sitzen. Auch kommt es durchaus zu Entscheidungen, die aus dem Projekt alleine heraus nicht verständlich sind, sondern politisch motiviert sind. Wenn einem diese kulturellen Besonderheiten vertraut sind, lassen sie sich mit einkalkulieren.

Fichtner hat während des Projekts mit keinen Subunternehmen zusammengearbeitet. Allerdings wurde für administrative Aufgaben lokales Personal angestellt. Es handelte sich um Inder und Philippiner, die schon lange im Land waren und sehr gute Arbeit geleistet haben.

Chancen im Nahen Osten für mittelständische Dienstleister

Nach der Einschätzung von Fichtner bestehen für deutsche Produkte und Dienstleistungen grundsätzlich gute Chancen, da sie im Nahen Osten anerkannt und geschätzt sind. Fichtner empfiehlt Marktneulingen, die Dienstleistungen anbieten wollen, sich auf Nischenprodukte mit hohem Know-how-Anteil mit dem Label „Made in Germany“ zu konzentrieren. Mit Standardprodukten werden es KMU aus preislichen Gründen eher schwer haben.

Zu den Erfolgsfaktoren gehört sicherlich dienstleistungsbereit im Sinne des Wortes zu sein und dem Kunden auch bei häufigen Strategiewechseln zu folgen. Grundvoraussetzungen um im Nahen Osten tätig zu werden sind eine hohe Qualifikation und die Beherrschung der englischen Sprache. Arabischkenntnisse sind nicht erforderlich,

allerdings sollte man die lokale Kultur soweit kennen, dass einem kein Fauxpas unterläuft. Eigenschaften wie selbstherrliches, belehrendes Auftreten und Besserwisserei, wozu Deutsche eher tendieren als andere Kulturen, können Kundenbeziehungen auf lange Sicht trüben.

Allgemein hat sich gezeigt, dass Geschäftsbeziehungen in den Arabischen Ländern viel mehr auf gegenseitiges Vertrauen basieren als in der westlichen Welt. Daher muss man zu Beginn einen längeren Atem mitbringen. Wichtig ist sich nicht von der dortigen Zuvorkommendheit und Höflichkeit blenden zu lassen, sondern zu lernen Wünsche und negative Kritik zwischen den Zeilen zu lesen.



Mansour Hamza

Geschäftsführer

Fichtner GmbH & Co KG, Stuttgart

Mansour Hamza studierte Maschinenbau an der RWTH Aachen. Von 1977 bis 1984 arbeitete er in der Firma Brown Boveri (heute ABB) und war als Projektmanager für schlüsselfertige Wärmekraftanlagen zuständig. 1985 hat er bei dem Planungs- und Ingenieurbüro Fichtner in Stuttgart als Vertriebsleiter für den Nahen Osten angefangen – seit 2001 ist Mansour Hamza Geschäftsführer bei Fichtner.

4.1.6 Drees & Sommer auf dem Weg zur International Company

Ralf Schwiede

Das Unternehmen Drees & Sommer entwickelte als erstes Ingenieurbüro mit Hilfe der Netzplantechnik – einer Methode aus der Raumfahrt – ein Werkzeug, mit dem in sich verschachtelte Terminabläufe berechnet werden konnten. Aus den Anfängen mit einem kleinen Team ist ein internationales Unternehmen mit zehn deutschen und 13 internationalen Büros mit insgesamt mehr als 700 Mitarbeitern entstanden – eine International Company. Einige Bedingungen und Erfahrungen auf dem Weg zur International Company sollen hier erläutert werden.

Die wichtigste Voraussetzung für ein Dienstleistungsunternehmen, den Weg zur Internationalisierung zu gehen, ist der Erfolg im Kerngeschäft im Heimatland. Dazu gehört eine klare Profilierung der angebotenen Leistungen und Top-Referenzen der zuvor realisierten Projekte. Als deutscher Marktführer im Bereich Projektmanagement besitzt das Unternehmen diese Voraussetzungen.

Leistungen und Projekte

Auf der Basis einer professionellen Wissensaktivierung stellt Drees & Sommer mit Beratungs- und Projektmanagementleistungen von der ersten Idee über die Realisierung bis hin zum Gebäudebetrieb die Weichen für den Erfolg von Immobilien und Bauprojekten (Abbildung 1). Dies zahlt sich vor allem bei der Projektvorbereitung und der Planung aus, wenn die Einflussmöglichkeiten auf das Projekt besonders groß sind.

Im Rahmen der Beratung bieten sie den privaten und öffentlichen Bauherren während aller Projektphasen fundierte Entscheidungsgrundlagen für die Gestaltung der Bauprojekte. Ob bei Neubauten oder Revitalisierungen werden Investoren und Bauherren von Anfang an mit gezieltem Entwicklungs- und Vermarktungsmanagement im Rahmen der Projektentwicklung begleitet. Bei Wettbewerben und in

der Planung werden Projektvorgaben im funktionalen, technischen, wirtschaftlichen und gestalterischen Bereich optimiert. Für die Realisierung bietet das Unternehmen mit Projektmanagementleistungen Sicherheit durch eine reibungslose Umsetzung. Hinzu kommt eine Entlastung für die Bauherren. Da die Vorbereitung für einen professionellen Betrieb und eine Werterhaltung der Immobilie nicht erst mit dem Betrieb beginnt, gestalten Facility-Management-Beratungen die Grundlage für langfristig zufriedene Nutzer und einen wirtschaftlichen Gebäudebetrieb.

Abbildung 1: Projektspektrum Dress & Sommer

Büro- und Verwaltungsgebäude	Verkehrsanlagen
Wohnbauten, Hotels	Standortentwicklungen
Industrie- und Produktionsgebäude	Gesundheitswesen, Pflege, Betreuung
Einzelhandel, Messen, Erlebniswelten	Kultur, Freizeit und Sportstätten
Ausbildung, Lehre, Forschung	Hochhäuser

Quelle: Drees & Sommer

Regionale Präsenz

Das erste Büro wurde 1970 in Stuttgart gegründet, wo sich bis heute der Sitz der Drees & Sommer AG befindet. 1973, also schon drei Jahre nach der Gründung, wurden in Düsseldorf und Köln erste Niederlassungen gegründet. Ab Ende der 70er Jahre war Drees & Sommer auch in München präsent. Die weitere Expansion innerhalb Deutschlands folgte in den 80ern und nach der Wende Anfang der 90er Jahre in allen wichtigen Ballungszentren Deutschlands. Wenn das Projekt es erfordert, werden zusätzlich Projektbüros direkt an der Baustelle errichtet. Die ersten ausländischen Standorte wurden Anfang der 90er Jahre mit einem Büro in Wien gegründet. Den eigentlichen Startschuss auf dem Weg zur International Company bildete eine strategische Neuausrichtung im Jahr 2000.

Wege zur Internationalisierung

Wenn über den Export von Dienstleistungen gesprochen wird, stellt sich für ein Dienstleistungsunternehmen sofort die Frage, inwieweit Dienstleistungsangebote überhaupt exportiert werden können. Es geht in den meisten Fällen vornehmlich um das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter, welche zur Verfügung gestellt werden. Das bedeutet, Dienstleister exportieren Know-how. Es geht um das Know-how eines Unternehmens, über das seine Mitarbeiter verfügen.

Da dieses Know-how im Bereich des Projektmanagement notwendigerweise aus einer Mischung von fachlicher und regionaler Kompetenz besteht, stellt sich die Frage, ob es statt „Services made in Germany“ nicht eher „Services made by Germans“ heißen sollte. Es geht nicht um Waren und Produkte, die im Heimatland produziert werden können, sondern darum, wie das Know-how von den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden kann. Wenn ein Dienstleistungsunternehmen sich zur Internationalisierung entschließt, muss zunächst geklärt werden, ob dazu die richtigen Mitarbeiter verfügbar sind oder gewonnen werden können und ob diese bereit sind, den Weg mitzugehen. Um den richtigen Weg zu finden, stehen unter anderem fünf Strategien zur Verfügung.

1. Einstieg über „organisches Wachstum“ mit eigenen Mitarbeitern

Das „organische Wachstum“ ist der beste Weg, um vor Ort bei den Kunden die Kompetenz und Qualität sicherzustellen. Es ist allerdings auch der aufwändigste und schwierigste Weg. Es müssen nicht nur die Mitarbeiter vorhanden sein, die bereit sind, das gewohnte, heimische Terrain möglichst mit Familie zu verlassen. Die Mitarbeiter müssen zusätzlich das angebotene Leistungsspektrum perfekt beherrschen und in der Lage sein, sich auf fremde Kulturen und Gewohnheiten einzustellen. Hinzu kommt, dass sie die regionale „Businesssprache“ perfekt beherrschen und auch noch Erfahrung im Zielland haben. Da solche Mitarbeiter selten sind, kann das Ziel durch eine Mischung verschiedener Mitarbeiter mit unterschiedlichen Kompetenzen erreicht werden. Die sprachliche und interkulturelle Kompetenz als Grundvoraussetzung für einen Auslandseinsatz muss jedoch gegeben sein.

2. Mit vorhandenen Kunden gehen

Wenn Mitarbeiter da sind, die bereit sind ins Ausland zu gehen und das Unternehmen inländische Kunden hat, die internationale Projekte beauftragen, ist das die ideale Kombination. Aber dieser Glücksfall ist selten. Die Kunden erwarten von dem Dienstleister, dass er nicht nur Fachkompetenz besitzt, sondern auch regionale Kenntnis. So sind die wenigsten Kunden dazu bereit, einem Dienstleister, der in einem Zielland noch keine Erfahrungen hat, den Aufbau eines neuen Standortes zu finanzieren. Das bedeutet für den Dienstleister zu lokalisieren, wo die inländischen Kunden in der Zukunft expandieren wollen. Erst dann kann er in Vorleistung gehen und vor Ort Erfahrungen sammeln, was ebenfalls ein riskanter und aufwändiger Weg ist.

3. Einstieg über Kooperationen

Über Kooperationen wird auf direktem Weg kein eigenes Know-how verkauft. Durch die Kombination aus eigener Fachkompetenz mit der regionalen Kompetenz eines Kooperationspartners kann ein entsprechendes Angebot unterbreitet werden. Dabei ist es allerdings sehr wichtig, dass der Kooperationspartner zum einen in Bezug auf die Unternehmenskultur, zum anderen aber in Bezug auf die Qualität und die Inhalte der angebotenen Leistungen zum eigenen Unternehmen passt.

4. Einstieg über Kauf oder Beteiligung an Marktteilnehmern

Der Einstieg in einen neuen Markt wird häufig über den Kauf oder die Beteiligung an vorhandenen Marktteilnehmern versucht. Dies ist allerdings für mittelständische und kleine Dienstleister der finanziell aufwändigste und somit riskanteste Weg. Zum einen muss der richtige Partner erst gefunden werden, was ohne regionale Marktkenntnis und externe Beratung sehr schwierig ist, zum anderen müssen die meist unterschiedlichen Firmenkulturen überbrückt werden. Oft ist der Start einer Kooperation der erste Schritt in Richtung einer späteren Beteiligung. Die Unternehmen lernen sich während der Kooperation kennen – „Verlobung“ –, um dann später eventuell in einen Merger oder eine Beteiligung zu gehen – „Hochzeit“.

5. Einstieg über „Vertriebspartner“

Auf dem internationalen Markt gibt es viele Marktteilnehmer, die viele Kontakte besitzen. Gegen eine Beteiligung von x Prozent am Honorar werden Aufträge vermittelt. Üblicherweise arbeiten diese Vertriebspartner auf Erfolgsbasis. Dies scheint zunächst ein attraktiver und der finanziell günstigste Weg zu sein. Er birgt aber auch das Risiko, dass dem potenziellen Kunden von dem Vertriebspartner Versprechen gemacht werden, die nicht gehalten werden können.

Die fünf beschriebenen Strategien zur Internationalisierung zeigen, was auch die Erfahrung von Drees & Sommer ist: Es gibt keine allgemein gültige Strategie. Ein Unternehmen muss für jedes Land und jede Region, die es erschließen möchte, eine gesonderte Strategie entwickeln und daraus die notwendigen Maßnahmen ableiten. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Länder und Regionen, in denen das Unternehmen mit eigenen Büros aktiv ist.

Abbildung 2: Drees & Sommer International

Westeuropa	Osteuropa	Naher Osten	Asien
Italien Frankreich Luxemburg Österreich Türkei	Russland Rumänien Bulgarien	Dubai Abu Dhabi Qatar	China Vietnam

Quelle: Drees & Sommer

Zusätzlich zu den eigenen Standorten, wurde eine Kooperation mit dem englischen Büro Cyril Sweett geschlossen. Über diesen Weg werden für die jeweiligen Kunden in der Kombination aus Regional- und Fachkompetenz an 50 Standorten weltweit entsprechende Leistungen angeboten.

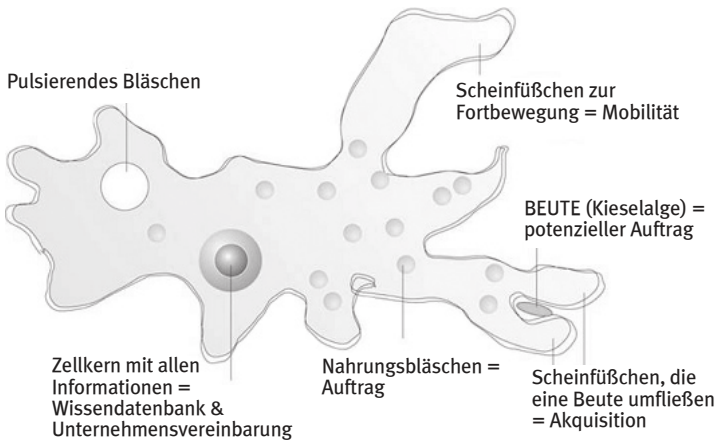
Flexible Unternehmensstruktur

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen, das international Dienstleistungen anbieten möchte, sind:

- qualifizierte und motivierte Mitarbeiter
- hohe Flexibilität
- Schnelligkeit und eine
- hohe Anpassungsfähigkeit

Da Drees & Sommer eine flexible Organisationsform nach dem Amöbenprinzip gewählt hat und nicht das Prinzip einer klassischen, hierarchischen Struktur, waren die richtigen Voraussetzungen gegeben, um ins internationale Geschäft zu starten (Abbildung 3).

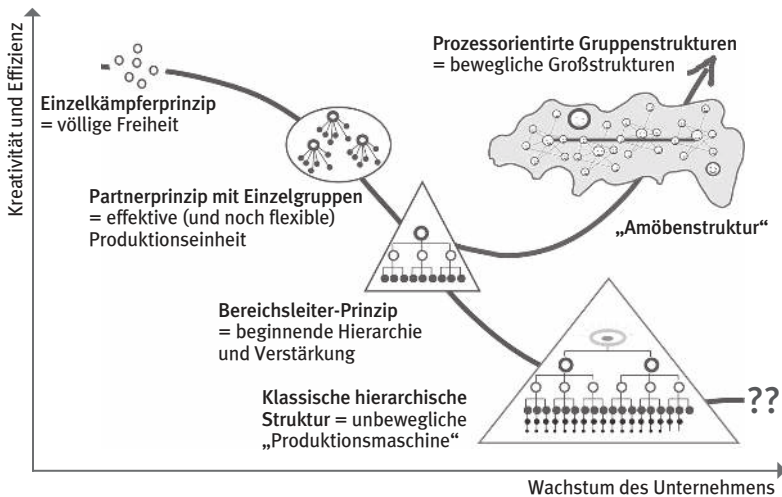
Abbildung 3: Amöbe als Vorbild für flexible Organisation



Quelle: Drees & Sommer AG

Eine solche Organisationsform funktioniert aber nur, wenn zur Gewährleistung einer gleichen Qualitäts- und Unternehmenskultur in den unterschiedlichen Ländern, ein „Roter Faden“ vereinbart wird, der die Grundprinzipien des Handelns formuliert (Abbildung 4).

Abbildung 4: Der „Rote Faden“



Quelle: Drees & Sommer

Das bedeutet nicht, dass an den verschiedenen Standorten die Organisation und das Handeln vereinheitlicht werden sollen. Es geht vielmehr darum, gemeinsame Leitlinien der Unternehmensführung und des Handelns zu formulieren. Dazu wurden einheitliche Ziele und Werte vereinbart und daraus Leitsätze abgeleitet. Diese gelten als Maßstab für die tägliche Arbeit. Zusammengefasst ist das Leitbild mit konkreten Vereinbarungen in Abbildung 5 zu sehen.

Abbildung 5: Leitbild Drees & Sommer AG

Unternehmensphilosophie mit Aussagen zu	Leitsätze mit Aussagen zu
• wer wir sind • für was wir stehen • unsere Ziele • unsere Werte	• Kundenorientierung • Mitarbeiter • Führung • Umgang miteinander

Quelle: Drees & Sommer

Diese Leitsätze gelten allgemein, müssen aber für die einzelnen Bereiche interpretiert und den unterschiedlichen Kulturen und Aufgabenstellungen angepasst werden.

Ein weiteres wichtiges Element des „Roten Fadens“ ist ein einheitliches Leistungsangebot. Dazu wurden Leistungskataloge erarbeitet, die das Leistungsangebot beschreiben, allerdings die Möglichkeit offen lassen, diese den Kunden und den regionalen Anforderungen entsprechend anzubieten.

Die Mitarbeiter

Wie schon ausgeführt, sind die richtigen Mitarbeiter das wichtigste Erfolgskriterium eines Dienstleisters. Wissen, Wollen, Können und Mut stellen die Grundlage des erfolgreichen Handelns dar und sind Voraussetzung für den Einsatz im Ausland. Zur Erfüllung der Eigenschaften Wissen, Wollen, Können und Mut ergeben sich die für eine Entsendung notwendigen Handlungen.

- **WISSEN:**
Das fachliche Wissen der Mitarbeiter ist die Grundvoraussetzung für einen internationalen Einsatz. Hinzu kommt die dringend benötigte Kenntnis der Kultur und der Gepflogenheiten in den Ländern. Aufgabe des Unternehmens ist es, die zu entsendenden Mitarbeiter entsprechend darauf vorzubereiten.
- **WOLLEN:**
Allein das Wissen reicht nicht aus. Diejenigen, die ins Ausland gehen, müssen den festen Willen haben, erfolgreich zu sein und vor Ort mit anderen Randbedingungen als im Heimatland umzugehen.
- **KÖNNEN:**
Erst wenn die Mitarbeiter das entsprechende Wissen besitzen und auch wollen, können sie für eine Entsendung ins Ausland infrage kommen.
- **MUT:**
Wenn die Mitarbeiter das Wissen haben, wollen und auch können, fehlt oft noch eines: Der Mut, den Schritt zu tun und ins

Ausland zu gehen. Gerade dabei ist das Unternehmen gefordert. Vor allem Mitarbeiter mit Familien haben viele Fragen, auf die das Unternehmen klare Antworten geben muss. Mitarbeiter können ihre Familie nur dann überzeugen, ins Ausland zu gehen, wenn alle offenen Fragen klar beantwortet werden. Das sind oft Themen wie Heimflüge im Krankheits- oder Todesfall in der Familie, Schule für die Kinder, medizinische Versorgung, Wohnumgebung und so weiter. Dazu können zum Beispiel ein „Erkundungsbesuch“ und Richtlinien für Entsendungen vor der endgültigen Entscheidung beitragen.

Um qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu finden, muss das Unternehmen ganz klare und einheitlich geltende Entsendungsrichtlinien vorlegen. Es müssen auch Programme angeboten werden, welche die Mitarbeiter nicht nur auf die Entsendung vorbereiten, sondern auch im Falle der Rückkehr nach Deutschland die Wiedereingliederung regeln. Erst dann können alle vier Elemente zum erfolgreichen Handeln erfüllt werden, die wiederum Basis dafür sind, dass Mitarbeiter wollen und auch können.

Finanzen

Das Thema Finanzen ist umfassend und komplex. An dieser Stelle kann nur kurz darauf eingegangen werden. Außerhalb Westeuropas bestehen keine mit Deutschland vergleichbaren Kosten- und Gehaltsstrukturen. „Come from Germany“ wird selten adäquat bezahlt. Hinzu kommt die oft schlechte Zahlungsmoral.

Trotzdem erwarten internationale Kunden den Einsatz von deutschen Professionals vor Ort. Das Unternehmen muss die richtige Mischung von Personal aus Deutschland und lokalen Mitarbeitern einstellen. Das bedeutet, dass in „eingeschwungenem Zustand“ maximal zehn Prozent des Personals über Entsendung aus Deutschland abgedeckt und finanziert werden können. In der Startphase ist aber zum Aufbau des Know-hows mindestens ein Anteil von 30 bis 40 Prozent deutschen Personals notwendig. Es wird also eine Anschubinvestition benötigt. Davon ausgehend, dass das Unternehmen in eine Vorinvestition gehen muss und die Gelder nicht so schnell flie-

ßen, ist beim Aufbau des internationalen Dienstleistungsgeschäftes ein langer Atem notwendig. Deshalb empfiehlt es sich, eine internationale Expansion erst dann im größeren Stil anzugehen, wenn das Unternehmen über die eigenen Kapitalreserven verfügt und im Heimatland eine gesunde, erfolgreiche Basis hat, auf die aufgebaut werden kann.

Dienstleistungsunternehmen folgen ihren Kunden. Darum muss der Weg des Know-how-Transfers auf internationaler Basis konsequent weitergegangen werden. Pro Land existieren dafür unterschiedliche Wege. Wenn deutsche Dienstleister sich nicht weiter internationalisieren, werden andere ausländische Mitbewerber, die schon länger international tätig, aber noch nicht in Deutschland aktiv sind, bald nach Deutschland kommen.



Ralf Schwiede

Mitglied des Vorstandes

Drees & Sommer AG, Stuttgart

Ralf Schwiede studierte Bauingenieurwesen an der Universität Stuttgart. Bereits während dieser Zeit sammelte er baupraktische Erfahrung im Tief- und Industriebau und lernte die Belange der Planer bei seiner Tätigkeit in einem Architekturbüro kennen. Nach dem Studium ging er als Projektmanager zur Drees & Sommer AG in Stuttgart, wo er zunächst bei der Realisierung von Kaufhäusern, Flughafenprojekten und Verwaltungsgebäuden mitwirkte. Als Leiter der Drees & Sommer-Niederlassung in Erfurt war er ab 1993 für den Aufbau des Büros verantwortlich. Ab 1997 leitete er als Geschäftsführer die neugegründete Drees & Sommer AG Leipzig mit Büros in Erfurt und Dresden. Seit April 2001 ist er Mitglied des Vorstandes der Drees & Sommer AG. Als COO (Chief Operating Officer) ist er seit Januar 2006 für das nationale und internationale Kerngeschäft der Gruppe verantwortlich.

4.1.7 ILTIS – Strategieverwirklichung in der Entwicklungszusammenarbeit

Matthias Hübner, Ulf Amann

Die Öffnung der zentral gelenkten und weitgehend isolierten Wirtschaftssysteme Osteuropas Anfang der 90er Jahre stellten die bis dato gültigen Konzepte in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) vor eine neue Herausforderung. Das Ziel war die schnelle Transformation dieser Wirtschaften hin zur international wettbewerbsfähigen Marktwirtschaft. Auch die EU und das Auswärtige Amt verfolgten die Strategie, notwendige Voraussetzungen für den Wandel zu schaffen. In kurzer Zeit sollten marktwirtschaftliches Know-how und neue Prozesse in Verwaltung und Wirtschaft implementiert werden. Für die Ausarbeitung und flächendeckende Durchführung der Programme wurde ein geeigneter Dienstleister gesucht. Hier konnte die ILTIS GmbH mit Konzepten, die auf nachhaltige Wirkung abzielten, überzeugen.

So leistete der Geschäftsbereich „Internationale Wirtschaftsentwicklung“ 1992 die Qualifizierung von Führungskräften und von Wirtschaftsberatern in zwölf ehemaligen Ostblockstaaten. Heute arbeitet ILTIS regelmäßig für Auftraggeber wie das Auswärtige Amt, die GTZ, die European Commission und UN in Ost- und Südosteuropa sowie in Afghanistan. Zielgruppen sind Akteure in Verwaltung und Wirtschaft, von deren Arbeit die wirtschaftliche Entwicklung im jeweiligen Land abhängt.

Leistungen

Die Qualifizierung (Capacity Building) oder die Einführung neuer Prozesse (Institution Building) in Verwaltung und Wirtschaft sind Kernaufgaben für die Experten aus Rottenburg am Neckar. Im Rahmen von Business Development werden Themen wie Strategische Planung, Projektmanagement, Marketing und Diversifizierung für kleine und mittlere aber auch für Unternehmen mit nationaler Bedeutung qualifiziert und deren Einführung als Prozess begleitet. Nach den Vorgaben des Auftraggebers werden von der Bedarfsbewertung über die Programmkonzeption bis zur Durchführung der Programme mit

eigenen Trainern und Experten für den Kunden passende Leistungen realisiert. Passend? „Keine Leistung gleicht der anderen“, schmunzelt Mathias Hübner, Projekt Koordinator Südosteuropa. „Wir bringen Konzepte und Erfahrung mit. Unsere Kompetenz liegt darin, diese dann je nach Zielgruppe, Organisation, kulturellem Hintergrund und den unterschiedlichen Rahmenbedingungen im Einsatzland so zu adaptieren, dass sie verstanden und mitgetragen werden. Genau darüber erreichen wir Akzeptanz, Beteiligung und Commitment. Die Kernwerte, die jedes Projekt erfolgreich in der Umsetzung machen.“ Hinsichtlich dieser Erfolgsfaktoren aber auch zum organisatorischen Ablauf wird ein Auftraggeber auch beraten. Er kann so die umfangreiche Erfahrung von ILTIS nutzen, um systematisch Wirkung in der betreffenden Organisation zu erzeugen.

Der Kunde überträgt je nach Projekt und Bedarf die Gesamtverantwortung für beispielsweise ein Qualifizierungsprogramm auf den Dienstleister oder beauftragt einzelne Leistungen wie zum Beispiel das Erstellen von Trainingsunterlagen, von Konzeptbeschreibungen oder die Durchführung einer Projektevaluation.

Exportstrategie

Für ILTIS als Spezialist für Strategieverwirklichung und Prozessimplementierung war es nur konsequent, Erfahrung und Konzepte mit Projektmanagement und Prozessimplementierung aus der Privatwirtschaft auf Projekte in der EZ zu portieren. Für den Export der Dienstleistungen mussten Konzepte und Instrumente mehrsprachig ausgeführt und auf veränderte Bedarfe angepasst werden.

Intern wurden Prozesse für eine effektive Ausschreibungsbeobachtung und -teilnahme sowie die notwendige „Ausschreibungskompetenz“ aufgebaut. Der Personalbedarf speist sich auch aus einem Netzwerk, dem heute mehr als 100 internationale Experten angehören. Diese decken neben einer Vielzahl von Sprachen unterschiedlichste Fachgebiete ab. Jede Fachkompetenz kann je nach Ausrichtung eines Programms immer mit einer Verwaltungs- oder Business Development Kompetenz verknüpft werden. Zu diesem Pool gehören auch Experten mit Herkunft aus den jeweiligen Ländern. Zudem wurden Standardprozesse für die Pressearbeit, Projekt-

dokumentation, die reibungslose Einbindung von Dolmetschern und anderen am Projekt beteiligten Dienstleistern entwickelt. So werden heute die Dienstleistungen im Rahmen von Capacity und Institution Building auch in Afghanistan durchgeführt. Die extremen Bedingungen dort sind ein Prüfstand für die Dienstleistungskonzepte von ILTIS, wovon Auftraggeber künftiger Projekte profitieren werden.

Die Veränderungskompetenz der ILTIS GmbH ist heute auch beim Aufbau von Kooperationen, von Institutionen oder Unternehmen besonders gefragt.

Wahrnehmbare und nachhaltige Wirkung als Erfolgsvoraussetzung

Der Maßstab für Erfolg oder Nicht-Erfolg ist die Nachhaltigkeit in der Wirkung, die ein Projekt erzeugt. „Damit aus Strategien Handeln wird“, so das Motto der ILTIS-Mitarbeiter, richtet sich das Augenmerk auf die Menschen, die den neuen Prozess leben sollen. Innovative Konzepte (den kulturellen Erfordernissen angepasst) sichern in allen Phasen des Projekts Akzeptanz, Beteiligung und Commitment aller Projektbeteiligten. Die profunde Kenntnis politischer Entscheidungsprozesse ist eine Bedingung für die Veränderung von Strukturen oder Prozessen in den Zielländern.

Für EZ-Projekte immer noch ungewöhnlich ist die stringente Projektsteuerung über ein wirksames Instrumentenset sowie die damit verbundenen effektiven Entscheidungsprozesse. Die Anpassungsfähigkeit der Leistung auf kulturelle und andere gesellschaftliche Rahmenbedingungen muss gegeben sein – andernfalls wird fehlende Akzeptanz das Projekt behindern. Die Skalierbarkeit der Leistung respektiv der Kapazitäten ist notwendig. Dienstleistung kann hier bedeuten, innerhalb eines Jahres mehrere Tausend Personentage zu leisten.

Projekt South East Europe Network (SEE-Network)

Ausgangssituation

Die Wirtschaft der Nachfolgestaaten Jugoslawiens ist aufgrund der Auseinandersetzungen Ende des vergangenen Jahrhunderts immer noch weitestgehend voneinander isoliert. Kooperationen zwischen

Unternehmen über Ländergrenzen hinweg sind eher die Ausnahme. So blieben über Jahre hinweg Potenziale für wirtschaftliches Wachstum ungenutzt, erklärt Mathias Hübner und meint: „Es fehlte der Zugang zu den benachbarten Märkten und Kontakt zu ausländischen Investoren und es gab keine Idee wie die Probleme zu lösen wären.“

Projektkonzeption

ILTIS entwickelte ein Konzept, um Rahmenbedingungen, Strukturen und Handlungsfelder zu schaffen, mit denen die regionale Zusammenarbeit in der Region Südosteuropa nachhaltig gefördert wird.

Das Ergebnis ist das SEE-Network, ein Netzwerk von Partnerorganisationen aus Albanien, Bosnien und Herzegowina, Kroatien, Mazedonien, Montenegro und Serbien. Sie arbeiten nach gemeinsamen Standards, Prozessen und vor allem mit einem gemeinsamen Verständnis von Zielen und Vorgehensweisen für Kunden. Unter der Führung von ILTIS treibt das SEE-Network die wirtschaftliche Entwicklung und eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit von Unternehmen in den Partnerländern voran. Der gemeinsame Außenauftritt des Netzwerks erfolgt auf der Internetplattform www.see-network.com. Hier findet ein Investor alle Schlüsselinformationen über die beteiligten Länder sowie eine Datenbank mit Unternehmen, die grenzüberschreitende Kooperationen anstreben.

Erfahrungen bei der Projektdurchführung

Die wesentliche Herausforderung des Projekts war es, so genannte Business Service Center (BSC) in jedem Land aufzubauen und die verantwortlichen Mitarbeiter als BSC-Manager zu qualifizieren. Jedes Business Service Center unterstützt kompetent Unternehmen bei grenzüberschreitenden Kooperationsvorhaben. Gemeinsam mit den südosteuropäischen Partnerorganisationen wurde in nur vier Monaten ein Leistungsportfolio mit Trainings- und Beratungsangeboten für kleine und mittelständische Unternehmen entwickelt, das nun in den Partnerländern von SEE-Network zur Verfügung steht.

Damit war die Arbeit für ILTIS aber noch nicht beendet. Hübner: „Um ein dauerhaftes gemeinsames Arbeiten auf Basis dieser Plattform zu erreichen, musste für die Beteiligten der Nutzen sichtbar werden.“

Das bedeutet, dass unter Leitung von ILTIS in regelmäßigen Workshops die Verantwortlichen über ihre Erfahrungen berichteten und Best-Practice-Lösungen dargestellt und adaptiert wurden. So gelang es, die Plattform mit aktuellen und relevanten Inhalten zu füllen, das Leistungsportfolio zu optimieren und die Back-Office-Prozesse über alle Business Service Center zu vereinheitlichen.

Die Leistung in diesem Projekt bestand jedoch nur zu einem Teil aus der operativen Durchführung. „Es ist uns vielmehr gelungen die Verantwortlichen davon zu überzeugen, dass Investitionen allen Ländern des Netzwerks nutzen – egal wo im Einzelfall investiert wird“, sagt Mathias Hübner.

Heute entwickeln sich Plattform und die Zusammenarbeit der Länder aus eigener Motivation. Messeauftritte in Deutschland sollen das SEE-Network auch hierzulande bei Investoren bekannt machen. Durch die geplante Errichtung von Business Service Centern im Kosovo und in Sarajevo kommt das Netzwerk seinem erklärten Ziel, einer vollständigen Abdeckung der Region Südosteuropa, einen wichtigen Schritt näher.

Dienstleistungen in der Entwicklungszusammenarbeit

Vor-Ort-Präsenz

Eine Vor-Ort-Präsenz ist von Vorteil, auch „zwischen den Projekten“ ist der Kontakt zu den Vertretungen der Auftraggeber notwendig. Wichtig ist das Ausschreibungs-Know-how und entsprechende Ressourcen. Die Regeln sind je Organisation unterschiedlich und häufig nicht eindeutig. Der Zeitbedarf für eine erfolgsversprechende Teilnahme ist groß.

Kooperation mit lokalen Partnern

In der Arbeit vor Ort sind häufig stellvertretend Konflikte zu bewältigen. Diese entstehen aus – häufig kulturell bedingten – unterschiedlichen Auffassungen zur Leistungserbringung und Qualität oder aus politisch bedingten Unklarheiten in den Rahmenbedingungen. Die lokalen Dienstleister sind als Serviceerbringer in einer Position, in der

sie auf die Zusammenarbeit mit einheimischen Institutionen oder Partnern angewiesen sind, jedoch häufig nicht die notwendige Position besitzen, um Mängel in der Zusammenarbeit zu beheben.

Dabei ist die Kooperation mit lokalen Experten, Partnern oder Dienstleistern sinnvoll, denn „hier bekommen wir zu einem frühen Zeitpunkt ein Feedback zu Konzept und Inhalt unserer Projekte im Blick auf die vor Ort gegebenen Rahmenbedingungen“, so Dr. Thomas Helle, Koordinator der Auslandsdienstleistungen bei ILTIS.

Projektsteuerung und Controlling

„Schaffung von Transparenz im Projekt und in den Prozessen ist in anderen Kulturen häufig ein Konfliktthema. Wir benötigen ein hohes Maß an Sensibilität im Umgang miteinander. Der aktuelle Stand im Projekt und die Interessen von Beteiligten ist immer wieder neu zu bewerten.“ Projektsteuerung und -controlling müssen also den veränderten Bedingungen angepasst werden. „Ein in Deutschland erfolgreich durchgeführtes Projekt würde ohne Anpassungen im Projektmanagement in Südosteuropa wahrscheinlich scheitern“, so Hübner.

Professionelles Marketing und Pressearbeit

Eine große Bedeutung kommt der PR-Arbeit im Projekt zu. Denn öffentliche Auftraggeber und Partner vor Ort sind gleichermaßen auf Publicity angewiesen. Aus diesem Grund hat die professionelle Medienarbeit von Experten dem SEE-Network eine enorme öffentliche Aufmerksamkeit für die Startphase gesichert.

Der aktuelle „Projektstand“ kann unter www.see-network.com einsehen werden.

Der immer wieder an ILTIS adressierte Wunsch von Unternehmen und Behörden, den Kontakt im europäischen Markt und die Nachfragen von Investoren nach Potenzialen, Partnern und Möglichkeiten in fremden Märkten, zeigte das enorme wirtschaftliche Potenzial, das im Vermitteln von Kontakten liegt. Wo eins zum anderen führt, ist die Nachfrage nach einer ganz speziellen Leistung nicht weit:

Kleine Länder in Ost- und Südosteuropa können sich häufig keine gute Vertretung in Deutschland leisten. Das führt dann zum Angebot der Promotion von Potenzialen in Wirtschaft und Tourismus für Länder ohne eigene Vertretung im europäischen Markt.

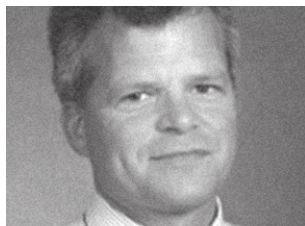
Hier hat ILTIS reagiert und das Network-Konzept als neue modulbasierte Dienstleistung für Länder, die den Kontakt zum europäischen Markt suchen, weiterentwickelt.



Matthias Hübner

*Projekt Koordinator Südosteuropa
ILTIS GmbH, Rottenburg*

Matthias Hübner (Jahrgang 1973) ist Projekt Koordinator Südosteuropa bei der ILTIS GmbH in Rottenburg am Neckar. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft sammelte er zunächst Erfahrung in strategischen Projekten großer deutscher Unternehmen. Schwerpunkte hierbei waren die Leitung und die Steuerung von Prozess- und Systemimplementierungen sowie die Steuerung von Kommunikationsmaßnahmen in internationalen Projekten. So lag der Einsatz im Rahmen des „Stability Programs“ der EU in Südosteuropa nahe. Nach der erfolgreichen Einführung der Business Service Center im SEE-Network betreut er deren rasche funktionale Erweiterung.



Ulf Amann

*Geschäftsbereichsleiter
ILTIS GmbH, Rottenburg*

4.2 IT- und Industrieprüfungen

4.2.1 Entwicklungen in der Elektro- und Informationstechnik

Dr. Walter Börmann

Die Informations- und Telekommunikationstechnik steht wie keine andere Techniksparte für Globalisierung. Das Internet hat die Welt zum „globalen Dorf“ gemacht, und der GSM-Mobilfunkstandard wird von über eine Milliarde Menschen in über 130 Ländern genutzt. Die tatsächliche Bedeutung dieser Techniksparte für den globalen Austausch von Waren und Dienstleistungen ist jedoch noch weit größer und ihr Spektrum erheblich breiter. Denn die Informationstechnik befasst sich – nach der Definition der Informationstechnischen Gesellschaft im VDE – „mit der Entwicklung von Methoden, Produkten, Anwendungen und Diensten zur Umsetzung, Verarbeitung, Übermittlung, Speicherung und Sicherheit von Information“. Dazu zählen zum Beispiel kleinste mikro- und nanoelektronische Komponenten, aber auch übergreifende Gebiete an der Schnittstelle zum Maschinenbau, der Medizin- und Biotechnik, der Verkehrstechnik (Telematik), der Messtechnik oder den Werkstoffen und Bauelementen.

Insbesondere für den Exportweltmeister Deutschland spielt die Elektro- und Informationstechnik als eine der innovativsten, globalisiertesten und wirtschaftlich bedeutendsten Branchen eine große Rolle. Das Exportvolumen der Elektro- und Elektronikbranche liegt 2006 bei etwa 150 Milliarden Euro. Die Exporte verzeichnen in fast allen Märkten zweistellige Zuwächse, auch die Informations- und Telekommunikationswirtschaft. Durch ihre Verzahnung mit anderen starken deutschen Exportbranchen, vom Automobil- und Maschinenbau bis zur Mikro- und Nanotechnik, ist die Elektrobranche generell ein wesentlicher Innovationstreiber. Mehr als 50 Prozent der gesamten deutschen Industrieproduktion und über 80 Prozent der Exporte hängen schon heute von ihr ab.

Die starke Einbindung in den Weltmarkt betrifft die internationale Produktion, den Export und Import. In der Elektro- und In-

formationstechnik muss ein nahtloses Zusammenspiel von Geräten, Komponenten und Systemen, Anwendungen und Dienstleistungen gewährleistet sein, um Sicherheit, Funktionalität und Interoperabilität zu sichern. Zudem müssen auch Bestimmungen – Standards, Normen und Konformitätsanforderungen – eingehalten werden.

Prüf- und Zertifizierungsdienstleistungen

Vor diesem Hintergrund ist zunächst festzustellen, dass Prüf- und Zertifizierungsdienstleistungen in der Elektro- und Informationstechnik eine immer größere Bedeutung gewinnen. Dies ist seit 1920 Aufgabe des VDE-Instituts. Seine wichtigste Dienstleistung ist die Prüfung von Elektrogeräten, Komponenten und Systemen zur Erlangung des VDE-Zeichens. Die jüngsten VDE-Umfragen zum VDE-Zeichen zeigen auch, wie wichtig dem Verbraucher das Thema Sicherheit ist: 71 Prozent der Bundesbürger halten das deutsche Sicherheitsniveau im internationalen Vergleich für sehr hoch beziehungsweise hoch. 73 Prozent führen das auf die deutschen Sicherheitsnormen zurück. 63 Prozent orientieren sich bei ihrer Kaufentscheidung an Sicherheitszeichen. Das VDE-Zeichen kennen 64 Prozent. 74 Prozent legen großen oder sehr großen Wert darauf, dass Elektroprodukte von neutralen Stellen wie etwa dem VDE-Institut überprüft werden.

Eine starke Aufwärtsdynamik bei den Prüfaufträgen ist – neben Haushalts- und Gartengeräten – vor allem im Bereich der elektrischen und elektronischen Komponenten zu verzeichnen, die für IT- und Kommunikations-Produkte und Systeme eine große Rolle spielen. Eine VDE-geprüfte und zertifizierte Komponente kann problemlos, kostengünstig und sicher in einem Fertigprodukt verbaut werden. Von diesem Baukasten-System machen Gerätehersteller auch bevorzugt Gebrauch.

Informationstechnik bleibt Innovationsverteiler

Die erhöhte Nachfrage nach Prüf- und Zertifizierungsdienstleistungen spiegelt den Aufwärtstrend im IT-Bereich wieder. Dieser Trend wird sich aus VDE-Sicht weiter fortsetzen. Der Welthandel wird weiter zu-

legen, speziell mit Elektroprodukten. Darüber hinaus werden die Geräte und Systeme immer komplexer. Auch die Vielfalt der Produkte und die Variantenzahl nimmt mit der Zahl der integrierbaren Funktionen zu. Schließlich wird die Produkt-Lebensdauer, das heißt die Vermarktungszeit einer bestimmten Produktvariante, stetig kürzer. In manchen Bereichen der Informationstechnik und der Unterhaltungselektronik (z.B. Videokameras) zählen die Vermarktungszeiten schon nach Monaten, nicht nach Jahren.

Nach dem VDE-Innovationsmonitor 2006, der auf Umfragen unter den 1.250 VDE-Mitgliedsunternehmen und Forschungsinstituten basiert, wird die Informationstechnik weiterhin Impulsgeber und Markttreiber bleiben. Demnach gilt die Informationstechnik nach der Mikro- und Nanotechnik und der Medizintechnik als drittwichtigste Zukunftstechnologie.

Allerdings sind die Grenzen zwischen Informationstechnik und deutschen Paradedisziplinen in Sachen Innovation wie zum Beispiel der Medizintechnik, der Produktions- und Automatisierungstechnik fließend. Gerade in komplexen Technologien nimmt Deutschland eine Spitzenposition ein. IT spielt eine wichtige Rolle zum Beispiel bei der Vernetzung der Geräte und der Krankenhäuser. Erfolgspotenziale eröffnen sich in zahlreichen weiteren zukunftsweisenden Technologiebereichen wie RFID (Radio Frequency Identification), Digital Living und heute schon in der Car-to-Car-Kommunikation, bei welchen es zum Beispiel um Funktechnologien und Systemsicherheit für hochdynamische Netzwerke geht.

Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass fast sechs von zehn VDE-Mitgliedsunternehmen die Informationstechnik für den Technologiebereich mit dem höchsten Normungsbedarf halten. Bereits 2004 wiesen die Elektrotechnik sowie die Telekommunikations-, Audio- und Videonormen das höchste Normungsaufkommen in Deutschland und Europa auf. Nach dem Innovationsmonitor sind für 95 Prozent der Befragten international harmonisierte Normen entscheidend für den Welthandel. 94 Prozent sind der Meinung, dass die Mitarbeit in internationalen Normungsgremien für die deutschen technologiepolitischen Interessen essenziell ist. Denn auch in der Informationstechnik gilt: Wer die Norm setzt, macht den Markt.

VDE-Kompetenz-Netzwerk für Technologieunternehmen

Der VDE bietet exportorientierten Technologieunternehmen und Dienstleistungsanbietern mit dem VDE-Institut und der VDE Global Services GmbH sowie als Träger der nationalen Normungsorganisation DKE (Deutsche Kommission Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik im DIN und VDE) eine umfassende Prüfungs- und Normungskompetenz, mit der sich der Eintritt in Exportmärkte absichern und langfristig auch die Marktfähigkeit von Innovationen strategisch planen lassen. Hinter dieser Kompetenz stehen 700 VDE-Mitarbeiter, davon 400 im Prüfinstitut und 120 in der Normung.

Im VDE sind etwa 33.000 Ingenieure und Naturwissenschaftler sowie etwa 1.250 Mitgliedsunternehmen zusammengeschlossen, von Siemens, Telekom und Bahn, IBM und ABB bis hin zu Start-ups und KMU aus der Software- und Medizintechnik-Branche. Mehrere tausend ehrenamtliche Experten arbeiten in den Fachgesellschaften für die Fortentwicklung und den Technik-Wissenstransfer auf den Gebieten Informations- und Energietechnik, Mikroelektronik, Nanotechnik oder Automation, um nur einige Schwerpunkte zu nennen. Darüber hinaus zählt der VDE mit rund 1.000 Tagungen und Seminaren sowie über 60.000 Besuchern pro Jahr zu den großen Anbietern von neuestem Technikwissen in Europa. 83 Prozent der VDE-Mitgliedsunternehmen unterhalten FuE-Kooperationen mit Hochschulen.

Internationale Präsenz

Um exportorientierten Unternehmen im Ausland, insbesondere auf dem ostasiatischen Markt, umfassenden Service bieten zu können, wurde die Vor-Ort-Präsenz ausgebaut. Die „VDE Global Services GmbH“ ist mit Niederlassungen in China, Taiwan, Korea und Japan vertreten. Insgesamt bestehen weltweit mit 50 Ländern Kooperationen. Das Netzwerk umfasst auch Inspektionsbüros in 44 Ländern, 17 VDE-Kontaktbüros in der EU und EFTA, 25 VDE-Kontaktbüros außerhalb Europas. Weiterhin bestehen Kooperationen mit 34 nationalen Zertifizierungsstellen im Rahmen des CB-Verfahrens (certification body). In wichtigen Produktionsländern ist der VDE mit

eigenen Mitarbeitern vertreten, so in Polen, in der Türkei, in Frankreich, Spanien und Portugal sowie in den USA. Weltweit unterliegen 7.000 Fertigungsstätten der VDE-Überwachung.

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“, heißt es bei Aristoteles. Das trifft in gewisser Weise auch auf das Netzwerk VDE zu. Denn das VDE-Angebot für exportorientierte Hightech-Firmen ist nicht nur in geografischer Hinsicht global. Es umfasst das gesamte Spektrum von Inventionen und Innovationen über Kooperationen und Wissenstransfer sowie Normung, Prüfung und Zertifizierung bis zur Begleitung beim Zugang von und zu internationalen Märkten. Der „Export von Dienstleistungen“ spielt dabei gerade für VDE Global Services eine doppelte Rolle: als exportorientierter Dienstleister für exportorientierte Dienstleister.



Dr. Walter Börmann

Leiter VDE-Öffentlichkeitsarbeit

VDE Verband der Elektrotechnik Elektronik

Informationstechnik e.V., Frankfurt

Dr. Walter Börmann wurde am 16. Mai 1957 in Neu-Ulm geboren. Sein Studium absolvierte er an der Justus-Liebig-Universität in Gießen. Nach einem längeren Studienaufenthalt in den USA wurde er 1986 mit einer Dissertation über ein Thema der Marktforschung promoviert. In einer PR-Agentur begann sich Dr. Börmann mit Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu beschäftigen. Hier hat er sich auf Technik-PR spezialisiert. Schwerpunkte waren Informationstechnologie- und Telekommunikation. Seit Januar 1991 ist er Leiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beim VDE.

4.2.2 EXCELSIS – Standardsoftware für Sprachcomputer

Dr. Nils Herda

EXCELSIS hat sich zum Ziel gesetzt, das international führende Unternehmen für Software zur Prozessautomation mit Sprachcomputern zu werden. Es handelt sich dabei um ein innovatives Wachstumsfeld, das laut Gartner Group bereits die technologische Reife für den industriellen Einsatz erreicht hat. Die zugrunde liegende Technologie hat sich in vielen Projekten bewährt und stellt für die Anbieter ein lukratives Marktpotenzial dar. Der IT-Dienstleister besetzt in Deutschland, Österreich und der Schweiz bereits eine führende Marktposition und verfügt über ein umfangreiches Produktportfolio sowie internationale Kunden. Wie auf den nachfolgenden Seiten gezeigt wird, ist die Basis dafür ein Portfolio von Alleinstellungsmerkmalen, das auch grundlegend für die weitere Entwicklung und Internationalisierung des Unternehmens ist.

Das Unternehmen

Die EXCELSIS Business Technology AG ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Stuttgart. Das Unternehmen wurde 1998 gegründet und arbeitet seither profitabel eigenfinanziert. Das Führungsteam besteht aus marktorientierten und erfahrenen Branchenexperten. An acht Standorten in Europa und Asia Pacific beschäftigt das Unternehmen über 100 Mitarbeiter.

Produkte und Dienstleistungen

Am Markt wird mit der „EXCELSIS Voice Suite“ eine Softwarefamilie zur Automatisierung von Serviceanfragen mittels intelligenter Sprachcomputer angeboten. Die einzelnen Produkte sind als Standardsoftware entwickelt und ermöglichen so eine kundenspezifische Anpassung. Die Anwendungssysteme sind dabei branchenübergreifend (z.B. Kundenbefragung) oder branchenspezifisch (z.B. Fahrplanauskunft für Transport & Verkehr) entwickelt worden.

Kundenbedürfnisse als Motivation

Unternehmen bieten ihren Kunden über Call Center telefonische Service-Dienstleistungen an. Eine Vielzahl im Regelfall gut ausgebildeter Call Center Agenten verrichtet dabei eine große Bandbreite an telefonischen Dienstleistungen, die in Spitzenzeiten sogar häufig durch zusätzliche Teilzeitkräfte erweitert werden müssen. Bei Auswertungen des eingehenden Anrufvolumens zeigt sich, dass ein signifikanter Anteil an Anrufen lediglich einfach strukturierte Anfragen darstellt. So lautet die häufigste telefonische Frage in einem Call Center eines Finanzdienstleisters: „Wie lautet mein aktueller Kontostand?“.

Unternehmensintern ist ein ähnliches Phänomen zu beobachten. In internen Hotlines – wie etwa dem User Helpdesk für computer-technische Probleme der Mitarbeiter – besteht ein signifikanter Anteil der telefonischen Anfragen in wenigen einfachen Standardproblemen wie etwa das vergessene Passwort.

Für ein Unternehmen resultiert daraus ein erhebliches Kostenproblem, da zu viele gut ausgebildete Agenten mit Standardanfragen blockiert sind. Zudem kann die immer mehr geforderte Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit nur mit sehr hohen Personalkosten realisiert werden. Diese wirtschaftlichen Motive führen nicht zuletzt zu einer stärkeren Tendenz am Standort Deutschland Call Center und User Helpdesks weltweit in günstigere Regionen zu verlegen oder ganz auszulagern. Aus Sicht des Endkunden ist es darüber hinaus besonders unbefriedigend, längere Zeit in einer Warteschleife zu verbringen, ohne zu einem Call Center Agenten durchgestellt zu werden.

Unternehmen haben somit neben der Kostenproblematik auch häufig das Problem, dem Endkunden einen adäquaten Servicegrad zu garantieren. Die Motivation besteht nun darin, eine Service-Steigerung zu erreichen, ohne dabei die Kosten linear fortschreiben zu müssen.

Sprachcomputer für Standardanfragen

Der Dienstleister bietet mit der „EXCELSIS Voice Suite“ eine leistungsfähige Sprachproduktfamilie für den Einsatz in Unternehmen, mit der telefonische Service-Prozesse automatisiert werden können.

Die Produktfamilie umfasst sowohl branchenspezifische als auch branchenübergreifende Lösungen, die an die kundenindividuellen Prozesse angepasst werden können. Sie basieren auf den gängigen Marktstandards wie Java und VoiceXML und nutzen die neuesten Technologien für moderne Sprachcomputersysteme.

Das Produktportfolio umfasst mehrsprachige Lösungen für Unternehmen sämtlicher Branchen weltweit. Typischerweise sind die Anwender der Lösungen Unternehmen, die mindestens 1.000 Mitarbeiter beschäftigen oder über ein signifikantes Volumen an Anrufen verfügen.

Insgesamt hat das Unternehmen bereits über 100 wichtige Top-Unternehmen aus allen relevanten Branchen als Kunden gewonnen. Darunter die Schweizer UBS aus dem Finanzsektor, die Deutsche Telekom aus dem Telekommunikationssektor, die Westfälische Verkehrsgesellschaft aus dem Sektor Transport und Verkehr, 9Live aus dem Bereich TV/Entertainment, Vattenfall aus dem Energiesektor, Medion aus dem Bereich Retail sowie die Stadt Augsburg stellvertretend für den Public Sector.

Diese Kunden haben die innovativen Sprachcomputer frühzeitig eingeführt und somit gezeigt, dass durch die gezielte Automation von Serviceprozessen Unternehmen signifikant Kosten einsparen und den Servicegrad gegenüber ihren Kunden steigern können.

Alleinstellungsmerkmale

EXCELSIS hat gezielt mehrere Alleinstellungsmerkmale ausgeprägt, um dadurch eine führende Stellung im Markt zu erreichen und Wettbewerber von der Imitation abzuhalten.

USP 1: Marktposition

Das Unternehmen ist weltweit einer der führenden Anbieter von Standard-Anwendungssoftware für Sprachcomputer. Zudem ist es bereits international mit Deutschland, der Schweiz, Österreich und Luxemburg in mehreren Märkten mit Sprachprojekten bei namhaften und großen Kunden aktiv.

USP 2: Mehrsprachigkeit und Dialekte

Der IT-Dienstleister hat bereits zahlreiche mehrsprachige und somit grenzüberschreitende Lösungen implementiert und besitzt namhafte Referenzen im Markt. Dieses ist insbesondere für große Unternehmen relevant, die EU-weit agieren und somit auch mehrsprachige Lösungen benötigen.

Darüber hinaus wurden die Systeme mit einer relevanten Anzahl an Dialekten trainiert. Dadurch hat EXCELSIS im süddeutschen, grenzüberschreitenden Raum einen erheblichen Wettbewerbsvorteil, da das Unternehmen viel schneller als Wettbewerber die besseren Lösungen mit einer deutlich höheren Erkennungsquote entwickelt.

USP 3: Patentierte Technologie

Das Unternehmen hält eines der zentralen Patente für die Entwicklung „großer“ Sprachcomputer mit umfangreichem Wortschatz. Auf diese Weise besteht gegenüber herkömmlichen Lösungen eine nicht-kopierbarer Wettbewerbsvorteil.

USP 4: Duales Leistungsangebot

Kunden wird neben dem reinen Produktverkauf samt Professional Services auch noch eine zusätzliche Dienstleistung angeboten: Kunden, die zunächst keine eigene Sprachsystem-Infrastruktur aufbauen wollen, können die Applikationen über die EXCELSIS Hosting-Plattform betreiben lassen. Dieses Angebot trifft ein aktuelles Kundenbedürfnis, da viele Kunden Investitionen in eine eigene Infrastruktur zunächst scheuen.

USP 5: Partnerschaften

Für Anbieter von Sprachcomputern ist es notwendig, Partnerschaften zu den großen Technologieanbietern zu unterhalten, auf deren Basistechnologie aufgebaut werden kann.

In der Summe führen diese Alleinstellungsmerkmale dazu, dass eine starke Stellung als Premiumanbieter im Markt eingenommen wird.

Markt- und Wachstumsstrategie

Das Unternehmen hat mit der Entwicklung innovativer Sprachcomputer bereits einen großen Schritt machen können – es ist fokussiert, Produkte sind entwickelt, namhafte Referenzen sind vorhanden und Alleinstellungsmerkmale am Markt sind aufgebaut.

Die Aufgabe des Managements besteht nun darin, die Stellung im Markt weiter auszubauen und ganz bewusst das Tempo auf diesem Weg zu erhöhen.

Internationalisierung in drei Schritten

Ausgehend von den derzeitigen Aktivitäten und der Position im deutschsprachigen Raum arbeitet das Unternehmen im ersten Schritt an dem Ziel, den Heimatmarkt weiter auszubauen und eine hohe Marktdurchdringung zu realisieren. Als Heimatmarkt gilt die DACH-Region [Deutschland (D), Österreich (A) und Schweiz (CH)], wobei der deutschsprachige Teil von Luxemburg eine ebenfalls sehr interessante Nische eröffnet und deshalb zu dieser Region dazugezählt wird.

Die Schweiz ist ein sehr schwieriger, aber gleichzeitig bedeutender Markt für Sprachportale. Das Land ist mehrsprachig, die Bevölkerung spricht viele unterschiedliche Dialekte und auf den Unternehmen lastet ein hoher Kostendruck bei gleichzeitig relativ geringen Kundenvolumina verglichen mit anderen Binnenmärkten in Europa. Viele weltweit sehr erfolgreiche Unternehmen sitzen in der Schweiz. Diese Unternehmen sind überdurchschnittlich anspruchsvoll, wenn es um den Einsatz von Software im eigenen Kundengeschäft geht.

Die Entwicklung qualitativ hochwertiger Software für Sprachcomputer ist dementsprechend aufwändiger und schwieriger als für andere Märkte. Man muss dabei grundsätzlich die drei Landessprachen Deutsch, Französisch und Italienisch abdecken. Meist ist es erforderlich, zusätzlich Englisch als Sprache zu unterstützen. Die besonderen Dialekte und ein relativ hoher Ausländeranteil in den wichtigen Zentren der Schweiz erschweren die Entwicklung von Software mit sehr hohen Erkennungsraten und damit hoher Kundenakzeptanz. Weiter wirken sich der relativ kleine Binnenmarkt und die dadurch geringeren Kundenvolumina ungünstig auf die Erreichung

eines kurzen Return on Investment (ROI) aus. Dadurch ergibt sich in jedem Realisierungsprojekt ein sehr hoher Kostendruck. Die überdurchschnittlich hohen Anforderungen des Marktes Schweiz fließen direkt als Eigenschaften oder als Funktionen in die Software ein. Dadurch sind die Produkte und die Berater bereits besser für vielfältige Anforderungen in weiteren geografischen Märkten vorbereitet.

Im zweiten Schritt wird ausgehend von einer dominanten Position im Heimatmarkt die Region EMEA [Europe (bestehend aus West- und Osteuropa), Middle East (Naher Osten) und Africa] konsequent als Markt entwickelt. Nach einer erfolgreichen Durchdringung der Region EMEA wird im dritten Schritt über eine weitere Internationalisierungsstrategie entschieden, die dann Asia-Pacific, die Golf-Region und The Americas umfassen könnte.

Es liegt auf der Hand, dass es bei der Internationalisierungsstrategie länders- und branchenabhängig regionale Unterschiede gibt, die zu berücksichtigen sind. So sind es beispielsweise deutsche Kunden gewohnt, in einem Call Center direkt mit einem Berater verbunden zu werden. Amerikanische Kunden sind dagegen bereits mit automatisierten Prozessen vertraut – allerdings noch nicht durchgängig komfortabel über Sprache, sondern über das für deutsche Kunden eher ungewohnte DTMF-Verfahren (dual tone multi frequency). Mit diesem erfolgen Antworten über das Drücken der Tasten am Telefon. Diese Unterschiede wird EXCELSIS in einer spezifischen Länderstrategie – gemeinsam mit Partnern und lokalen Experten – berücksichtigen, da die Menschen bei der Akzeptanz von Sprachlösungen sehr sensibel sind.

Lessons learned im internationalen Geschäft

EXCELSIS hat sich mit der Fokussierung auf Standardanwendungssoftware für Sprachcomputer bewusst fokussiert. Auf diese Weise kann in einem spezifischen Marktumfeld eine hohe Kompetenz aufgebaut werden, die den Markterfolg begründet. Allerdings hat das Unternehmen schnell gelernt, dass die Internationalisierung dieses Geschäftsmodells nicht durch eine zentrale Entwicklung in Deutschland und in den jeweiligen Ländern durch einen reinen Vertrieb vor Ort funktionieren wird.

Die Automatisierung von Sprache in dem jeweiligen Land ist etwas sehr Sensibles. Hier fühlen sich alle Kunden zu Recht als Experten und erwarten im Interesse der Endkunden die spezifische Kompetenz vor Ort. Nur so können hochqualitative Sprachanwendungen entwickelt werden, die länderspezifische Eigenarten genauso berücksichtigt wie regionale Dialekte oder Mundarten.

In der Schweiz werden beispielsweise natürlich Schweizer Sprachexperten für die spezifische Entwicklung, Anpassung und Optimierung von Sprachcomputern für Schweizer Kunden eingesetzt. Nur sie können die Qualität erreichen, die für die breite Akzeptanz dieser hochinnovativen Anwendungen erwartet wird. Verbunden mit lokalen Ansprechpartnern vor Ort hat der Kunde somit für den gesamten Entwicklungszyklus Ansprechpartner, die seine Sprache sprechen und auf deren Kompetenz er vertrauen kann.



Dr. Nils Herda

Mitglied der Geschäftsleitung

EXCELSIS Business Technology AG, Stuttgart

Dr. Nils Herda (1969) ist Geschäftsführer von EXCELSIS Deutschland. Er studierte Wirtschaftsinformatik an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und war anschließend wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Büro- und Verwaltungsautomation. Während dieser Zeit verantwortete er in verschiedenen Projekten die kommerzielle Entwicklung internetbasierter Informationssysteme für Finanzdienstleister. Nach der Promotion auf einem Gebiet des Software-Engineerings war Dr. Herda Assistent des für IT zuständigen Vorstandsmitglieds bei der Landesbank Baden-Württemberg und übernahm danach als Direktor die für die elektronischen Vertriebskanäle verantwortliche Abteilung „Strategisches Plattform-Management/Multimedia“. Anschließend wechselte er zu EXCELSIS und leitet seitdem als Geschäftsführer den Bereich Professional Services.

4.2.3 DEKRA – Expansion mit internationalen Sicherheitsprüfungen

Klaus Schmidt

Auf dem Gebiet der regelmäßigen Sicherheitsprüfungen für Fahrzeuge, technische Anlagen und Bauwerke sind im zusammenwachsenden Europa zwei wesentliche Entwicklungstendenzen zu verzeichnen: Zum einen werden Schritt für Schritt nationale Sicherheitsstandards durch europäische Rahmenbedingungen abgelöst, zum anderen übertragen global agierende Unternehmen ihre Sicherheitsanforderungen zunehmend auf internationale Tochtergesellschaften und suchen dabei kompetente Unterstützung durch international tätige Sachverständigen-Organisationen.

Dieser Entwicklung folgend hat sich der technische Dienstleistungskonzern DEKRA in den vergangenen Jahren zu einem international ausgerichteten Unternehmen entwickelt. Standorte gibt es heute in 23 Ländern Europas sowie in den USA, Brasilien, Südafrika und China mit mehr als 100 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften. Im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen Sicherheit und Qualität im Umgang der Menschen mit Technik, Umwelt und Mobilität.

Jobmotor in der Dienstleistungsbranche

Das Unternehmen wächst in neue Dimensionen und legte für 2005 ein weiteres Rekordergebnis vor. Der Umsatz stieg um gut 20 Prozent auf rund 1,2 Milliarden Euro, das Konzernergebnis vor Steuern legte ebenfalls überproportional zu. DEKRA ist – gemessen an Umsatz, Anzahl der Mitarbeiter und geografischer Präsenz – die größte europäische Sachverständigen-Organisation und treibt sein Wachstum national und international weiter voran.

Nach dem Rekordjahr 2005 bei Umsatz und Ertrag will DEKRA 2006 wieder zweistellig zulegen und seine Position als europäischer Marktführer stärken. Im Fahrzeugprüfgeschäft konnte das Unternehmen seine führende Stellung in Europa bereits weiter ausbauen. Das neu erschlossene Industrieprüfgeschäft und die konsequente Internationalisierung der automobilen Dienstleistungen sind die Wachstums-

motoren der Zukunft. Davon profitiert auch die Belegschaft: Etwa 3.500 Mitarbeiter wurden 2005 neu eingestellt beziehungsweise bei Akquisitionen übernommen. Im Jahr 2006 werden voraussichtlich 1.000 neue Arbeitsplätze geschaffen. Damit ist DEKRA weiter einer der Jobmotoren innerhalb der deutschen Dienstleistungsbranche (Abbildungen 1 und 2).

Abbildung 1: DEKRA Mitarbeiterentwicklung

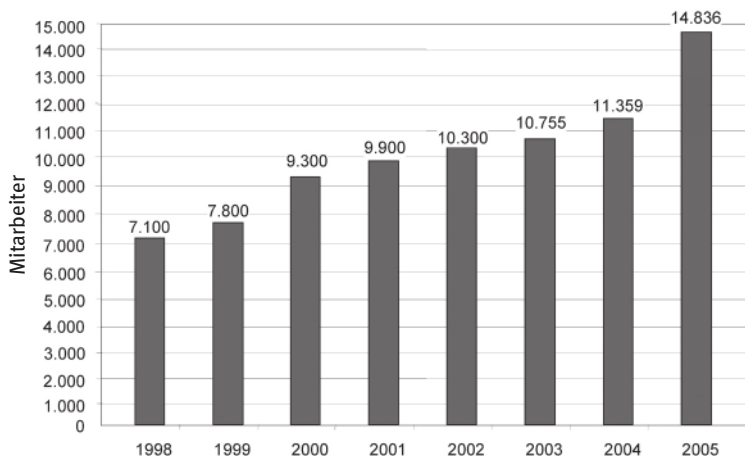
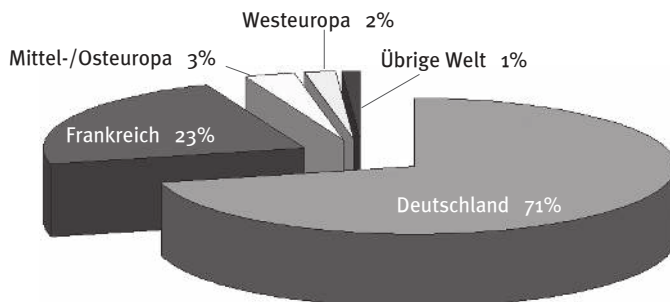


Abbildung 2: DEKRA Anteil Mitarbeiter im Ausland



Quelle: DEKRA

Das operative Geschäft ist in vier Business Units gebündelt:

- DEKRA Automotive
- DEKRA NORISKO Industrial
- DEKRA Personnel
- DEKRA International

Sie stehen für Dienstleistungen rund um die Themen: Fahrzeugprüfungen, Gutachten, Schadenregulierung, Full-Service-Leasing, Industrieprüfungen, Zertifizierungen, Umwelt- und Baugutachten, Aus- und Weiterbildung, Zeitarbeit und Consulting.

Industrieprüfdienstleistungen

Zum 1. Januar 2006 ist das Prüfmonopol für überwachungsbedürftige Anlagen in Deutschland gefallen. Damit wurde der Weg für einen liberalisierten Dienstleistungsmarkt freigemacht. Diese Liberalisierung ermöglicht einen großen Schritt hin zu mehr Markttransparenz: Seit Januar 2006 haben mittelständische Betriebe und Industrieunternehmen, öffentliche Auftraggeber und Versicherungen die Möglichkeit, Angebote zu vergleichen und frei zu entscheiden, welcher Anbieter ihre individuellen Anforderungen ideal erfüllt.

DEKRA hat sich auf diese neue Situation schon früh vorbereitet und verfügt bereits heute über ein engmaschiges Sachverständigen-netz in ganz Deutschland. Das Angebot im Bereich Industrieprüfdienstleistungen reicht von der Überprüfung technischer Anlagen (Druckgeräte, Aufzüge, Maschinen und Tankanlagen) über Baugutachten, Arbeits- und Gesundheitsschutz bis hin zu Umweltschutz-Dienstleistungen. Weltweite Zertifizierungsleistungen und Trainings- und Beratungsleistungen ergänzen das Portfolio in den entsprechenden Bereichen.

Mit Akquisitionen das Know-how verstärkt

Nachdem ein starkes Standbein im nationalen Markt aufgebaut wurde, konnte sich DEKRA als europaweit vertretenes Unternehmen

auch auf dem Industrieprüfmarkt in Frankreich etablieren. Seit 2005 gehört die französische NORISKO S.A. zum DEKRA Konzern. Mit einem Umsatz von rund 180 Millionen Euro und mehr als 2.800 Mitarbeitern ist NORISKO schon heute einer der größten französischen Industrie-Prüfdienstleister.

Durch die Übernahme konnte das erforderliche Know-how erworben werden, um den liberalisierten europäischen Markt flächendeckend zu bearbeiten. Alle Aktivitäten für rund 75.000 Kunden in diesem Segment wurden in der Business Unit DEKRA NORISKO Industrial zusammengeführt. Diese neu formierte Geschäftseinheit stieg bereits im ersten Jahr des Bestehens zu einer starken Kraft im Sektor der industriellen Prüfdienstleistungen in Europa auf.

International ausgerichtetes Portfolio

Eines der Großprojekte wird derzeit am Pariser Bahnhof „Gare de L'Est“ abgewickelt. Die gesamte Anlage wird für den Einsatz des Hochgeschwindigkeitszuges TGV Est Européen umgerüstet. Hierbei wird die Statik sowie die Bausicherheit überwacht und dafür gesorgt, dass die Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz eingehalten werden.

Eine Vielzahl von Baufirmen sind dort bei laufendem Bahnhofsbetrieb tätig. Diese grenzüberschreitende Zusammenarbeit dokumentiert besonders eindrucksvoll, wie deutsche Unternehmen mit international ausgerichtetem Portfolio ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und sichern können.

Markterschließung Südafrika

Infolge der grenzüberschreitenden Bündelung seiner Kräfte engagiert sich DEKRA seit 2005 auch in Südafrika. DEKRA NORISKO Industrial South Africa Ltd. (DNSA) ist ein Joint Venture mit dem lokalen Partner INTERNEX. DEKRA hält an DNSA die Mehrheit. In diesem Schlüsselmarkt Afrikas ist das Unternehmen neben der Management-zertifizierung durch DEKRA Certification nun auch mit Risk Management-Dienstleistungen im Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutzbereich tätig.

Ein Markteintritt muss gut vorbereitet sein. Dabei stehen den Unternehmen verschiedenste Möglichkeiten und Verfahren zur Verfügung, um ein Zielland oder Märkte analysieren zu können. Der Markterschließungsprozess bei DEKRA ist grundsätzlich in vier Phasen gegliedert:

1. Analyse der Wirtschaftskraft des Ziellandes und der Synergie-Potenziale.
2. Analyse der Sicherheits-Gesetzgebung des Ziellandes in Bezug auf Prüfstandards und die Analyse der Chancen auf Vergabe von hoheitlichen Prüfaufgaben an private ausländische Unternehmen.
3. Analyse der Know-how-Transfermöglichkeiten.
4. Suche nach einem adäquaten Partner mit möglichst flächen-deckendem nationalen Netzwerk.

Bewertungskriterien für die Marktselektion

Bei der Analyse des Ziellandes werden mehrere Bewertungskriterien zugrunde gelegt und evaluiert:

Potenzielle Zielländer müssen eine gute wirtschaftliche Situation (z.B. Großbritannien, Italien, Spanien), eine positive Entwicklungs-Prognose (z.B. Polen) und/oder ein starkes wirtschaftliches Wachstum (z.B. Osteuropa, Südafrika) aufweisen. Weiterhin muss ein Bedarf an Prüfdienstleistungen durch private Anbieter bestehen. Interessante

Märkte sind Länder, die EU-Normen verwenden oder deren nationale Sicherheits-Gesetzgebung vielversprechend ist. Wichtig ist zudem die Präsenz von europäischen Exportunternehmen im Zielland.

Marktauswahl

Für die Marktauswahl Südafrika waren für DEKRA folgende Punkte ausschlaggebend:

- günstige wirtschaftliche Situation
(25 Prozent des BIP Afrikas, vier Prozent des Jahreswachstums)
- Präsenz von europäischen Unternehmen
(Europa ist der wichtigste Handelspartner von Südafrika)
- Präsenz und Engagement des Joint Venture-Partners
INTERNEX (ein starker Partner mit landesweiter Marktpräsenz in den Bereichen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz)

Formen des Markteintritts

Für den Markteintritt in Südafrika war die Partnerschaft mit INTERNEX ausschlaggebend. Der Partner spielt eine wichtige Rolle im Hinblick auf das Management des gemeinsamen Joint Venture-Unternehmens DEKRA NORISKO South Africa. INTERNEX war bereits mit unserer Zertifizierungs-Tochter DEKRA Certification in Südafrika partnerschaftlich verbunden und plant, weitere neue Märkte, die der Tätigkeit der DEKRA Gruppe entsprechen, zu erschließen.

INTERNEX verfügt über viele Eigenschaften, die DEKRA wichtig sind: Ehrgeiz, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit im Dialog mit ausländischen Kulturen und eine sehr gute Einbindung in die lokale Wirtschaft.

Kulturelle Gegebenheiten

Südafrika ist stark durch die angelsächsische Kultur geprägt. Der Wille, im Vergleich zu anderen afrikanischen Ländern wirtschaftlich überproportional zu wachsen, ist auch unter der aktuellen Regierung deutlich erkennbar. Die Rolle der farbigen Bevölkerung ist ein beherr-

schendes Thema im Wirtschaftsleben von Südafrika. Vertrauen zählt hier noch mehr als schriftliche Verträge. DEKRA NORISKO South Africa weiß um seine ganz besondere Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und den Arbeitnehmern und berücksichtigt kulturelle Gegebenheiten in seinem Unternehmensmanagement.

Wettbewerbssituation in Südafrika

Gegenüber der nationalen Konkurrenz grenzt sich DNSA klar ab: Die hohe Qualität ihrer Dienstleistungen, absolute Zuverlässigkeit, die Zugehörigkeit zu einem international agierenden Konzern und das Wissen um Innovationen und modernste Technik sind bei der Wirtschaft gefragte Merkmale. Letztendlich ist der starke Wille, auf einem sehr bewegten Markt weniger stabilen Wettbewerbern langfristig überlegen zu sein, der Antriebsmotor für einen nachhaltigen Erfolg von DNSA.

Wachstumsmöglichkeiten für Prüfdienstleistungen in Südafrika

Der Bedarf an Prüfdienstleistungen ist in vielen Wirtschaftsbereichen Südafrikas klar erkennbar: Nicht zuletzt im Hinblick auf die Fußball-WM 2010 boomt der Bausektor. Prüfdienstleistungen sind erforderlich, um Bauqualität und Arbeitssicherheit auf den Baustellen zu gewährleisten. Ein ausgesprochenes Problem des Landes ist auch der Umweltschutz. Der stark zunehmende Tourismus übt hier deutlichen Druck auf die gesetzgebenden Gremien aus, mit Missständen aufzuräumen. Die gesetzlichen Regelungen werden zunehmend strenger. Industrieunternehmen müssen Produktionsfolgen für die Umwelt abschätzen und sich darin beraten lassen, wie diese reduziert werden können. Zudem ist der Bedarf an Aus- und Weiterbildung bei der großen Mehrheit der Bevölkerung extrem hoch. Bildung ist ein weiterer Dienstleistungsbereich, mit dem DEKRA in Südafrika zukünftig sehr erfolgreich sein kann. Auch internationale Konzerne mit Sitz in Südafrika wie etwa DaimlerChrysler, Volkswagen oder Siemens werden davon profitieren.

**Klaus Schmidt**

*Vorsitzender der Vorstände DEKRA e.V./DEKRA AG,
Stuttgart*

Der an der Technischen Universität in Stuttgart und der University of Oregon ausgebildete Diplom-Kaufmann Klaus Schmidt gehört seit 1996 dem Top-Management von DEKRA an. Als Finanzvorstand hatte er wesentlichen Anteil am rasanten wirtschaftlichen Wachstum und der Internationalisierung des Unternehmens. Im Dezember 2004 wurde Klaus Schmidt zum Vorstandsvorsitzenden der DEKRA AG berufen. Als Vorstandsvorsitzender des DEKRA e.V. lenkt er seit Januar 2006 in Personalunion die Geschicke der DEKRA Gruppe weltweit.

4.3 Freizeit- und Gesundheit

4.3.1 Roth & Lorenz – Sinnstiftende Markenerlebnisse made in Stuttgart

Ulrich Roth

Wer heute mit einem Markenauftritt oder der Einführung einer Produktinnovation beim Konsumenten auffallen möchte, benötigt mehr als bunte Bilder, die in einen 30-Sekünder gepackt sind oder die ganze Seite eines Hochglanzmagazins zieren. Die Flut von über 7.000 Werbebotschaften pro Tag, der wir täglich ausgesetzt sind, erfordern die Entwicklung besonderer Ideen in der Markenkommunikation. Persönliche Markenerlebnisse, klassische Kommunikation in allen Ausprägungen, Events, Promotions, das Internet sowie die Möglichkeiten der mobilen Kommunikation – Kommunikation wird heute über alle Kanäle gesteuert. Sehr gute Agenturen liefern dafür spritzige und kreative Ideen, sorgen für den roten Faden und die erforderliche Nachhaltigkeit der Markenkommunikation.

Dieser Herausforderung stellt sich die Roth & Lorenz bereits seit über 20 Jahren sehr erfolgreich. In der von Ulrich Roth und Rolf Lorenz inhabergeführten Agentur spricht man von „Sinn stiftenden Markenerlebnissen“ und „integrierter Marketingkommunikation“. Zu den Kunden der Stuttgarter Agentur zählen Global Player wie Coca-Cola, Opel, Bosch, Gillette und Hyundai. Aber auch erfolgreiche mittelständische Unternehmen wie die Sparkassen in Waiblingen und Konstanz oder Euchner zählen zu den Auftraggebern der Agentur. Für Letzteren konzipierte und realisierte das Projektteam eine emotionale Jubiläumsveranstaltung auf dem Gelände des Stuttgarter Flughafens.

Diese und zahlreiche weitere Kunden aus den unterschiedlichsten Bereichen schätzen das breite und professionelle Angebot der Below-the-Line-Agentur, das die wichtigsten Marketingdisziplinen umfassend abdeckt: Sponsoring, Eventmarketing, Medienmanagement/Public Relations, Promotions, Verkaufsförderung und Human Relations. Dazu kommt ein bundesweiter Promotoren-Service von

aktuell 1.400 registrierten Freelancern in einer eigenen Datenbank, der bei jedem Event eine professionelle und reibungslose Full-Service-Umsetzung garantiert. Ergänzt wird das Roth & Lorenz Portfolio von Tochterunternehmen und weiteren strategischen Partnern und Dienstleistern, die die Adresse in der Waldburgstraße zu einem „Haus der Kommunikation“ in Stuttgart machen. Zu diesen zählt beispielsweise Screen Visions, die im Auftrag von Philips sämtliche Videowände auf den Public Viewings während der Fußball-WM 2006 installiert und betreut hat.

Flexible Arbeitsweise als Unternehmensphilosophie

Inhabergeführt, das bedeutet bei der Agentur Roth & Lorenz Unabhängigkeit, Flexibilität und Kosteneffizienz. Anders als häufig in großen Netzwerk-Agenturen sind die Chefs präsent, greifbar, haben ihre Büros mitten unter den Projektteams und die Tür steht offen für Fragen und Anregungen jeglicher Art. Für den Projektverlauf hat es den Vorteil, dass wichtige Entscheidungen kurzfristig diskutiert und getroffen werden können – ganz ohne aufwändige und kostenintensive Meetings.

Markenauftritt von Hyundai im Umfeld der Fan Feste FIFA WM 2006™

2002 verkündete das Headquarter des koreanischen Automobilherstellers Hyundai die Vertragsunterzeichnung einer mehrjährigen Partnerschaft mit dem Weltfußballverband FIFA. Diese enge Kooperation garantierte Hyundai zahlreiche Rechte und Möglichkeiten, im Umfeld der FIFA-WM 2006™ aktiv für die Marke und die Produkte zu werben und die Plattform für Marketingmaßnahmen zu nutzen. Darüber hinaus hat sich Hyundai bereits frühzeitig weitere Sponsorships für die nächsten Fußballgroßereignisse gesichert – EM 2008, WM 2010 und WM 2014.

An oberster Stelle der Hyundai Strategie bei der Fußball-WM in Deutschland stand die Steigerung der Bekanntheit und die emotionale Aufwertung der Marke in Deutschland.

Zur Realisierung dieser ambitionierten Ziele vertraute Hyundai Deutschland – nach einem mehrstufigen Auswahlverfahren – auf die langjährigen und erfolgreichen Markenerfahrungen der Stuttgarter Agentur Roth & Lorenz.

Konzeptentwicklung

Im Auftrag von Hyundai (D) entwickelte Roth & Lorenz einen Markenauftritt, der den Fußballfan in den Mittelpunkt der Kommunikation stellte. „Hyundai soll als die Fan-affinste Marke wahrgenommen werden“, beschreibt Ulrich Roth, Geschäftsführer von Roth & Lorenz, den Grundgedanken. Daher entschied sich die Agentur im engen Dialog mit Hyundai für einen intensiven und emotionalen Markenauftritt im Umfeld der offiziellen Fan Feste FIFA-WM 2006TM in den zwölf Host Cities, bei den so genannten Public Viewings. Begleitet wurde die Präsenz von Maßnahmen im Stadion und einer breiten Öffentlichkeitsarbeit. Wie sich nach der WM herausstellen sollte, konnte Hyundai im Vergleich zu allen offiziellen WM-Sponsoren prozentual in der Bekanntheit den größten Zuwachs verzeichnen¹.

Emotionaler Markenauftritt auf den Fan Festen

Als einziger WM-Partner überhaupt unterhielt Hyundai auf allen zwölf Public Viewings an jedem der WM-Tage die Fans mit Mitmachaktionen und einem Unterhaltungsprogramm auf der Showbühne. Dort verlost der koreanische Automobilhersteller täglich „Last Minute Tickets“ für den Besuch eines WM-Spiels im Stadion. Wer diese begehrten Tickets haben wollte, musste sich bei einem Quiz auf der Bühne gegen insgesamt sechs Kontrahenten behaupten. Zentrales Aktionstool auf dem Hyundai Promotionstand war eine Fotoaktion. Fußballfans wurden geschminkt, mit Fanutensilien ausgestattet und in einem Hyundai Tucson, dem offiziellen WM-Fahrzeug, fotografiert. Ein Foto wurde jedem Besucher direkt ausgehändigt. Weitere Bilder konnten im Internet (www.hyundai.de) angeschaut und heruntergeladen werden. Zusätzliche Zuschauer magneten auf dem Stand waren ausgestellte Hyundai Modelle, ein Gewinnspiel, bei dem es einen Hyundai Tucson und Riesen-Tischkicker zu gewinnen gab.

¹ Quelle: Langzeitstudie der Universität Hohenheim 2006.

Vernetzt zum Erfolg

Das Sponsoring der Fußball-WM spiegelte sich bei Hyundai in nahezu jeder Marketingaktion des ersten Halbjahres 2006 wider. Klassische Anzeigen und Spots, Sondermodelle wie der Hyundai Tucson Worldcup und spezielle Verkaufsangebote beim Händler – beim Erwerb des Sondermodells gab es zwei WM Tickets gratis dazu –, Präsenz im Internet, Medienkooperationen... Überall wurde das Thema Fußball und die Weltmeisterschaft aufgegriffen und nachhaltig kommuniziert. Hinzu kam ein einheitlicher Auftritt auf den Fan Festen, den Erlebnisbereichen rund um die Stadien, Aktionen im Stadion und weitere Outdoor-Media-Aktionen in den zwölf WM-Städten, wie das exklusive Hyundai Branding der Deutzer Brücke und der Hohenzollern Brücke in Köln. In den Medien war Hyundai präsent durch weitere strategische Medienkooperationen, unter anderem mit der BILD Zeitung und dem ZDF-Mittagsmagazin. Beide Aktionen haben dazu beigetragen, die Marke Hyundai in ganz Deutschland bekannter zu machen.

Besondere Herausforderungen und positive Erfahrungen

Die größte Herausforderung für das Projektteam von Roth & Lorenz bestand darin, für alle zwölf Public Viewing die Rechte und Pflichten einzeln mit den Verantwortlichen der Städte, der FIFA und dem lokalen Hyundai Händler zu verhandeln. Das beinhaltete die Größe und Positionierung des Promotionstandes auf dem Platz ebenso wie die zeitliche Fixierung des Hyundai Fensters im Programm auf der zentralen FIFA Showbühne. Schließlich wollte jeder Sponsor die begehrten Zeiten kurz vor dem Anpfiff der Spiele für sich in Anspruch nehmen. Roth & Lorenz profitierte bei diesen Verhandlungen von ihrer zwanzigjährigen Erfahrung in Bezug auf die erfolgreiche Integration von Organisationen, Ministerien, Unternehmen und Marken in internationale Veranstaltungen wie Olympische Spiele und Weltmeisterschaften. Hinzu kam, dass bei der Fußball-WM 2006 sowohl der Welt-Fußballverband FIFA als auch die Veranstaltergesellschaft der WM-Stadt Stuttgart (in.Stuttgart) auf die Beratungskompetenz und das Know-how von Roth & Lorenz vertrauten.

Exportschlager Public Viewings

Die Weltmeisterschaft im eigenen Land hat in Deutschland eine noch nie da gewesene Begeisterung ausgelöst und Millionen von Menschen zu den Public-Viewing-Veranstaltungen gelockt. Das Highlight stellte sicherlich Berlin dar, wo knapp 900.000 Menschen zwischen Brandenburger Tor und Siegessäule die Spiele der Deutschen Nationalmannschaft gebannt auf mehreren Videowänden verfolgten und anschließend in der ganzen Innenstadt ausgiebig feierten. Ein kollektives Wir-Gefühl kam auf. Das Schönste war, dass sich auch zahllose ausländische Fans friedlich in die feiernden Fangemeinden einreiheten und so für eine multikulturelle Megaparty in ganz Deutschland sorgten. So wurde der offizielle WM-Slogan „Die Welt zu Gast bei Freunden“ beeindruckend und nachhaltig in die Realität umgesetzt und der Anteil der Stuttgarter Agentur daran war durchaus bedeutsam.

Public-Viewing-Events in der Zukunft

Was den Fortbestand von Public Viewings in Deutschland betrifft, ist bei der WM 2006 sicherlich ein wesentlicher Grundstein für nachfolgende Großveranstaltungen gelegt worden. Die Fußballfans in Deutschland wurden vom Spielwitz der Mannschaft, der ausgelassenen Stimmung auf den Festen, dem sommerlichen Wetter und der Fußball-euphorie im ganzen Land angesteckt und verlangen nach einer Fortsetzung. Das wird sicherlich spätestens bei der Fußball EM 2008 in Österreich und der Schweiz umgesetzt werden. Viel wahrscheinlicher aber schon während der Qualifikation zu diesem nächsten Fußball-Großereignis. Einen Anfang machte beispielsweise die Stadt Stuttgart beim ersten EM-Qualifikationsspiel der Deutschen Nationalmannschaft gegen Irland. Auf dem zentral gelegenen Schlossplatz wurde, ähnlich wie während der WM, eine Videowand installiert. Der Andrang war riesig und letztendlich verfolgten über 20.000 feiernde Besucher den 1 : 0 Sieg von Jogi Löws Mannschaft.

Als Exportschlager wird sich Public Viewing in Zukunft für das jeweilige Gastgeberland/die Gastgeberländer von Fußballweltmeisterschaften und Europameisterschaften etablieren. Die ganze Welt hat gesehen, dass dieses Konzept in Deutschland auf sehr positive

Resonanz gestoßen ist. Darüber hinaus bilden die Veranstaltungen auch unter wirtschaftlich-ökonomischen Gesichtspunkten lukrative Einnahmequellen für Städte, Gemeinden und die Gastronomie.

Eine ähnliche Begeisterung für Public Viewing, die allerdings mit Fußball nichts zu tun hat, erlebte Deutschland Mitte September beim Besuch des Papstes in Bayern. Im Umfeld des zweitägigen Besuchs von Benedikt XVI. hatte Screen Visions, das Tochterunternehmen von Roth & Lorenz, 15 Videowände in Regensburg und München im Einsatz. Die Screens sorgten dafür, dass Hunderttausende angereiste Menschen aus dem In- und Ausland das katholische Kirchenoberhaupt live und hautnah erleben konnten.

Paneuropäischer Einsatz von Roth & Lorenz

Im Zuge einer zunehmenden Globalisierung und einer immer stärkeren Preispolitik fordern Marketingverantwortliche auf Kundenseite heute paneuropäisch umsetzbare Below-the-Line-Konzepte von ihren Dienstleistern. „Das steigert die Qualität der Maßnahmen, ist kosteneffizienter und garantiert ein einheitliches Bild einer Marke oder eines Unternehmens in der Öffentlichkeit, europaweit“, meint Ulrich Roth. Daher initiierte Roth & Lorenz Ende 2005 die Gründung des United Agencies Network, einem Zusammenschluss von führenden inhabergeführten Agenturen in den wichtigsten Wirtschaftsmetropolen Europas. So sehen die Stuttgarter ihre zukunftsweisende Antwort auf neue Gegebenheiten und Anforderungen im Markt. Bereits erste länderübergreifende Projekte wurden beispielsweise für den Elektrozeughersteller Bosch erfolgreich konzipiert und realisiert.

Was das Thema Public Viewing angeht, exportiert Roth & Lorenz sein Know-how jetzt Richtung Österreich und der Schweiz sowie nach Südafrika. Bei den anstehenden Fußball-Großereignissen wird die Agentur sein bestehendes Know-how einbringen und dann hoffentlich einen ebenso erfolgreichen Einsatz für Markenartikler und Organisationen erreichen, wie bei der gerade zu Ende gegangenen Weltmeisterschaft im eigenen Land.

**Ulrich Roth***Geschäftsführender Gesellschafter**Roth & Lorenz GmbH, Stuttgart*

Ulrich Roth, Jahrgang 1958, absolvierte von 1980 bis 1981 eine Ausbildung zum Industriekaufmann. Von 1982 bis 1984 studierte er an der FH Pforzheim Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing und schloss das Studium als Diplom-Betriebswirt (FH) ab. Nach zwei Jahren im Marketing und Vertrieb eines Handelsunternehmens ist Ulrich Roth seit 1986 geschäftsführender Gesellschafter der Roth & Lorenz GmbH. Zusammen mit seinen Partnern Günther Lohre (ausgeschieden 1997) und Rolf Lorenz baute er die Agentur zu einer Beratungsagentur für Marketingkommunikation mit den Schwerpunkten Sponsoring, Eventmarketing, Public Relations und Human Relations aus.

4.3.2 INTERSPA – Bäderkonzepte für Kommunen im In- und Ausland

Volker Kurz

Die INTERSPA-Gruppe mit Sitz in Stuttgart basiert auf dem umfassenden Erfahrungswissen des Bäderarchitekten Horst Haag. Aufgrund der starken Nachfrage nach innovativen Bäderkonzepten und Anfragen von Kommunen an Architekt Haag, Bäder nicht nur zu bauen, sondern auch zu betreiben, wurde 1996 die INTERSPA Gesellschaft für Kur- und Freizeitanlagen mbH gegründet. Mit der Bädergruppe „Wonnemar“ hat INTERSPA ein innovatives Investoren-Betreiber-Modell auf Grundlage des Public-Private-Partnership (PPP) etabliert. Die stetig weiter entwickelte Bäderphilosophie setzt das Unternehmen zurzeit in vier Freizeit- und Familienbädern in Deutschland um, die unter dem Namen „Wonnemar“ geführt werden. Im Frühjahr 2007 wird in Wroclaw (Breslau, Polen) das fünfte Bad eröffnet werden.

Das Konzept – Public-Private-Partnership (PPP)

Das INTERSPA-Konzept richtet sich an Kommunen und umfasst:

- KOMPLETTLÖSUNGEN AUS EINER HAND:
Konzeption, Bau, Finanzierung und Betriebsmanagement von Freizeitbädern, Multifunktionshallen, Hotels und Fitness-Studios erfolgen privatwirtschaftlich
- PROJEKTMANAGEMENT:
Freizeitbäder, Multifunktionshallen, Hotels, Gastronomiebetriebe und altenbetreutes Wohnen
- BETRIEB:
Freizeitbäder mit Wellness-Angebot, Shop und Gastronomie sowie von Hotels und Fitness-Studios
- CONSULTING:
Marketing, Wellness, Gastronomie und Facility Management
- GUTACHTEN UND ANALYSEN:
Erstellung von Gutachten und Analysen im Freizeitsektor

Die privatwirtschaftliche Übernahme kommunaler Aufgaben ist mehr als eine Finanzierungsalternative. PPP-Modelle bieten darüber hinaus für Kommunen eine Chance für individuelle Lösungen. Es hat sich gezeigt, dass sich bei einer privatwirtschaftlichen Realisierung Kosten- und Leistungsvorteile von mindestens 15 Prozent realisieren lassen. Das Bäderkonzept erfährt durchweg eine hohe Akzeptanz, Finanzierungsmodalitäten werden auf den Einzelfall abgestimmt.

Während andere Bäder mit der Schlüsselübergabe direkt in die Verantwortung der Kommune übergehen, wird hier auch der langfristige Betrieb der Anlage übernommen. Die Kommune zahlt lediglich einen fixen, über Jahre hinaus genau zu kalkulierenden und im öffentlichen Haushaltsbudget zu planenden Betrag. INTERSPA stellt der Kommune das Bad zu vereinbarten Zeiten für Schul- und Vereinsschwimmen zur Verfügung. In der Bauphase werden sämtliche Baurisiken getragen und ein fixer Fertigstellungstermin garantiert.

Jährliche Rücklagen für Instandhaltung und Attraktivierung der Anlagen sorgen für ein marktgerechtes Freizeit- und Gesundheitsangebot. Hohe Besucherzahlen sind somit gesichert und die wirtschaftliche Zukunft des Betriebes gewährleistet.

Firmen-Expansion im Ausland

In Deutschland ist mittlerweile eine hohe Bäderdichte erreicht. Dagegen ist im osteuropäischen Raum eine steigende Nachfrage nach solchen infrastrukturellen Einrichtungen zu beobachten. Es besteht dort starkes Interesse daran, sich an den Freizeit-Anlagen in Westeuropa zu orientieren und der Bevölkerung eine moderne Infrastruktur zur Verfügung zu stellen. Aufgrund der Finanzsituation sind die Kommunen auch im Ausland dem PPP-Konzept gegenüber aufgeschlossen. Da vor Ort dafür jedoch geeignete Privatinvestoren fehlen, eröffnet dies Chancen für westeuropäische Anbieter. Die EU-Erweiterung bietet inzwischen durch die rechtlichen Annäherungen der Staaten ausreichend Planungs- und Rechtssicherheit. Für Projekte in Osteuropa können zudem Fördermittel beantragt werden. In den vergangenen Jahren verstärkte INTERSPA deshalb die Kontaktaufnahme zu ausländischen Kommunen. So wurden Teilnahmen an Messen im In- und Ausland, die direkte und indirekte Kontaktaufnahme über kom-

petente Partner und Vermittler sowie die Beteiligung an öffentlichen Ausschreibungen intensiviert. Das in Deutschland bewährte Konzept kann bereits in der Planungsphase gewinnbringend eingebracht werden. Vorhandene Synergiepotenziale der Bäder-Gruppe können zur Eröffnung eines neuen Bades genutzt werden. Im einzelnen betrifft dies die Bereiche Bauplanung, Einkauf, Marketing und das technische Know-how. Die Bäder selbst sind nach dem Sechs-Säulen-Modell konzipiert. Erlebnis-, Sport-, Gesundheits-, Erholungs-, Freibereich und Gastronomie befinden sich alle unter einem Dach.

Aquapark Wroclaw in Polen

Am 11. Mai 2005 wurde mit dem Bau des ersten INTERSPA-Bades im Ausland begonnen. Im polnischen Wrocław wird im Frühjahr 2007 das größte Bad der Gruppe in Betrieb gehen. Errichtet auf einem Areal von etwa 38.000 m², mit einem Investitionsvolumen von 25 Millionen Euro und einer Gesamtwasserfläche von rund 2.300 m² wird dieser Aquapark zu den modernsten Freizeitanlagen gehören.

1. ERLEBNIS- UND SPORTBAD:

Das Erlebnis- und Sportbad erstreckt sich über eine Fläche von 4.970 m² mit einer Wasserfläche von insgesamt 2.253 m². Hier stehen unter anderem ein Wellenbecken, ein Außenbecken und ein Kinderbereich den Gästen zur Verfügung. Wassergymnastik und Schwimmkurse sind in allen INTERSPA-Bädern Standard. Weiterhin können Schulen und Vereine ein 25-Meter-Becken für die Austragung von Schwimmwettkämpfen nutzen.

2. SAUNA UND WELLNESS:

Der Saunabereich erstreckt sich auf über 900 m² und bietet neben diversen Saunen noch Kneippbecken und Solarien. Der Wellness-Bereich umfasst eine Fläche von 400 m². Architektonisches Herzstück ist das Warmsprudelbecken unter einer orientalischen Rundkuppel. Zusätzliche Wellness-Anwendungen wie Massagen oder Lichttherapien werden von speziell ausgebildeten Mitarbeitern durchgeführt.

3. **FITNESS-STUDIO:**
Der Fitnessbereich bietet auf über 1.400 m² Kraft- und Cardio-Geräte, Fitness-Räume mit einem breit gefächerten Angebot an Kursen sowie einen betreuten Kinderbereich.
4. **FREI-BEREICH:**
Im Sommer gewährleisten Liegewiesen, ein Kinderspielplatz und der Beachvolleyball-Platz eine ganzjährige Attraktivität der Anlage.
5. **GASTRONOMIE:**
Der Gastronomiebereich mit Free-Flow-Theke ist auch für großen Besucherandrang gerüstet und soll den Aufenthalt in der Wasser- und Wohlfühlwelt abrunden. Das Erlebnisbad verfügt über 200 Sitzplätze, das Sauna-Bistro über 45 Sitzplätze, das Fitness-Studio über 20 Sitzplätze. Im Foyer werden 65 Sitzplätze für Hungrige, die nicht das Bad besuchen, eingerichtet.
6. **SHOP:**
Im Foyerbereich haben Badegäste die Möglichkeit, sich mit Badeartikeln auszurüsten (z.B. aktuelle Bademode, Handtücher, Schwimmreifen, Taucherbrillen oder Zeitschriften).
7. **UMKLEIDEKABINEN UND SANITÄR:**
Die Umkleieräume und Sanitäranlagen nehmen einen Raum von insgesamt 2.300 m² ein. Es stehen über 2.000 Spinde zur Verfügung sowie etwa 65 Wechselkabinen.
8. **TECHNIK:**
Die technischen Anlagen (3.400 m²) gliedern sich in die Sektionen Badewasser, Lüftung, Elektro und Heizung. Die Energieversorgung erfolgt durch Fernwärme. Abgedautes Wasser wird wieder aufbereitet und dem hauseigenen Kreislauf zugeführt.

Dienstleistungsangebot

Die Philosophie von INTERSPA sieht vor, dass der Badegast nur die Bereiche des Bades bezahlt, die er auch tatsächlich nutzt. Badegäste wählen an der Kasse einen Eintrittstarif und entrichten den entsprechenden Betrag. Zum Betreten der Anlage erhalten sie ein codiertes Armband mit einem Chip, der sowohl als Zahlungsmittel als auch als Zugangsberechtigung in die verschiedenen Badbereiche dient. Innerhalb des Bades benötigen die Badegäste kein Bargeld mehr. Sämtliche

Leistungen wie Verzehr in der Gastronomie, Solarien-Nutzung oder Wellness-Anwendungen werden auf den Chip gebucht und beim Verlassen des Bades bezahlt. Besuche anderer – zunächst nicht gewählter – Badbereiche sind jederzeit möglich. Auf den Chip wird der entsprechende Tarif aufgebucht und beim Verlassen der Anlage abgerechnet. Der Badegast bezahlt genauso viel, als hätte er von vorne herein diese Bereiche mit gewählt.

Akquisition, Planung und Bau

Eine Unternehmensexpansion in eine andere Kultur, einen anderen Wirtschaftsraum bringt natürlicherweise eine Reihe von Herausforderungen mit sich. Zu jenen, mit denen man zu Anfang bereits rechnet, kommen eine Reihe von Fragen hinzu, die sich erst im laufenden Realisierungsprozess herauskristallisieren und kurzfristig gelöst werden müssen. Bereits in der Akquisitions- und Projektplanungs-Phase zog das Unternehmen die Beratungsfirma INERCONSULT Consulting Group mit Sitz in Dresden hinzu, um einen kompetenten Ratgeber bezüglich wirtschaftlicher, politischer und kultureller Gegebenheiten an der Seite zu haben. INERCONSULT ist auf die Vermittlung von Geschäftsbeziehungen im polnischen und tschechischen Raum spezialisiert. Sämtliche Vertragswerke, Entscheidungen etc. wurden mit INERCONSULT abgestimmt.

Die Planung der Anlage übernahm wie stets das Architekturbüro Horst Haag, Stuttgart; in diesem Fall in Zusammenarbeit mit einem polnischen Partnerbüro. Für die Bauphase ist die eigens gegründete Gesellschaft Wroclawski Park Wodny S.A. verantwortlich, in deren Gremien Vertreter der Kommune Wrocław, von INTERSPA und INERCONSULT berufen wurden. Diese Gesellschaft beauftragt auch die einzelnen Gewerke beim Bau.

Herausforderungen des Dienstleistungsexports

Die INTERSPA GmbH wird – im Gegensatz zu den in Deutschland realisierten Projekten, bei denen sie bereits in der Bauphase vollständig involviert war – beim Aquapark Wrocław erst nach dessen Eröffnung aktiv. Vieles kann für die unmittelbare Vor-Eröffnungs-

Phase und den Betrieb aus den gewonnenen Erfahrungen mit den deutschen Bädern übernommen werden. Im unmittelbaren Vorfeld der Eröffnung werden jedoch auch Herausforderungen zu meistern sein, die aus den kulturellen Unterschieden zwischen Deutschland und Polen resultieren.

Während in Deutschland die Sauna ein textilfreier Bereich ist, ist es in Polen üblich, in Badekleidung die Saunakabine zu betreten. Für INTERSPA stellt sich somit die Frage, ob man sich mit dem neuen Aquapark an landestypische Gewohnheiten anpasst oder ob man versucht, den Gästen dort eine andere Tradition näher zu bringen.

Im Hinblick auf das Gastronomie-Angebot zeichnet sich ab, dass die angestrebte Kostenersparnis aufgrund von Groß-Bestellungen innerhalb der deutschen Bädergruppe nur in eingeschränktem Maße realisierbar ist: Bisherige Lieferanten können aufgrund fehlender Partner in Polen nicht liefern oder das angebotene Sortiment ist der polnischen Bevölkerung nicht geläufig.

INTERSPA arbeitet für die Freizeitbäder „Wonnemar“ mit einem einheitlichen Markenauftritt in der Werbung. Auch hier stellt sich die Frage, ob die in Deutschland verwendeten Bildmotive den Geschmack der potenziellen polnischen Kunden treffen oder ob man dort mit anderen Bildern werben sollte.

Die Sprachbarriere hat nicht nur zur Folge, dass zeit- und kostenintensiv wichtige Schriftstücke übersetzt werden müssen – von internen Dienstanweisungen bis hin zu Werbebroschüren –, sondern auch, dass die standardmäßig verwendete Software aufgerüstet werden muss. Die polnische Sprache enthält eine Vielzahl von speziellen Schriftzeichen, die im Standard-Office-Paket nicht enthalten sind. Entsprechende Schriftsätze müssen nachgekauft werden. Controlling-Instrumente, die sowohl von der deutschen Zentrale als auch vom Center-Management vor Ort genutzt werden, müssen zweisprachig programmiert werden; wie beispielsweise das eigens für die Bäder-Gruppe entworfene Kassensystem.

Die niedrigeren Produktionskosten in Polen für Werbebroschüren und ähnliches sollen langfristig auch für die deutschen Bäder genutzt werden. Derzeit wird anhand erster Bestellungen geprüft, ob Abwicklung oder die Qualität den firmenintern definierten Standards gerecht werden.

**Volker Kurz***Geschäftsführer**INTERSPA-Gruppe, Stuttgart*

Volker Kurz ist 1968 in Stuttgart geboren. Nach seinem Wehrdienst 1989 studierte er an der Universität Augsburg Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Steuern und Wirtschaftsprüfung. Direkt nach seinem Abschluss stieg der Diplom-Kaufmann 1996 bei der INTERSPA-Gruppe in Stuttgart als Geschäftsführer ein.

4.3.3 one|stop. healthcare consult. – Export von Gesundheitsdienstleistungen

Tobias Stock

Die aktuelle Situation im Gesundheitswesen hat starken Einfluss auf sämtliche medizinische und wirtschaftliche Prozesse und Strukturen. Dies gilt national – wie die aktuellen Diskussionen zeigen – aber auch international. Der Kostendruck erfordert übergreifende und zusammenhängende Lösungen, die gerade auch die so genannten „Dienstleistungsbereiche“ integrieren. Medizin ist Service am Menschen.

Veränderungen geschehen jedoch nie ohne Einwirkung von außen. Der steigende Druck auf Krankenhäuser und medizinische Einrichtungen führt zu Reformbereitschaft und steigert die Motivation, lang praktizierte Systeme zu hinterfragen, neue Wege zu suchen und zukunftsfähige Lösungen zu etablieren. Die Veränderungen im Gesundheitsmarkt sind eine der großen Herausforderungen der heutigen Zeit und gleichzeitig eine große Chance für neue Visionen, Strategien und Wege.

Die one|stop. healthcare consult. entwickelt gemeinsam mit den Marktbeteiligten zukunftsorientierte Strategien und beteiligt sich aktiv an der Umsetzung im Unternehmen Gesundheit.

Die Idee der Internationalisierung

Das deutsche Gesundheitswesen ist in seiner Gesamtheit eines der teuersten der Welt. Gerade deshalb ist der Kostendruck hierzulande besonders hoch. Knapper werdende Mittel zwingen die deutschen Marktteilnehmer und insbesondere die Krankenhäuser zu massiven Sparmaßnahmen bei gleichzeitig steigendem Wettbewerbsdruck. Daraus entwickelt sich das deutsche Gesundheitswesen im Bereich Krankenhaus zum Exportschlager:

- deutsche Medizin belegt international Spitzenpositionen
- deutsche Medizintechnik ist einer der großen nationalen Wachstumsmotoren

Fügt man nun noch unsere Beratungsstärke, die Komponente „Struktur und Verwaltung“ hinzu, so verfügt das deutsche Gesundheitswesen im Bereich Krankenhaus über optimale Faktoren, die eine Duplizierung nach dem Best-Practice-Prinzip sinnvoll machen.

Export unserer Dienstleistung – Beispiele aus der Praxis

Zum einen liegt die Möglichkeit des Exports im tatsächlichen Aufbau von Krankenhäusern und Gesundheitsstrukturen im Ausland. Zum anderen bietet sich jedoch auch die Möglichkeit Export im weiteren Sinne zu betreiben; nämlich die Leistungsempfänger nach Deutschland zu holen. Dazu sind im Folgenden zwei konkrete Beispiele aus der Praxis aufgeführt.

1. Konzept und Aufbau eines „deutschen“ Krankenhauses in den Vereinigten Arabischen Emiraten

Die Anforderungen, die von Seiten der Auftraggeber vorgegeben sind, bestehen aus der Konzeption und dem Aufbau eines Krankenhauses der Grundversorgung in den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE). Ziel ist es, die stationäre Patientenversorgung in allen Bereichen vor Ort auf hohem Niveau nach deutschem Vorbild zu gewährleisten. Gleichzeitig ist für die Investoren eine entsprechende Rendite nachzuweisen. Das Projekt verbindet lokale und kulturelle Besonderheiten mit den hohen europäischen und insbesondere deutschen medizinischen Standards. Das Projekt ist ein Joint Venture zwischen der Hamburger CP Concept Partner, die ein Partnerbüro in den VAE unterhält und der Düsseldorfer one|stop. healthcare consult.

- **IMMOBILIE UND STANDORTWAHL:**
Zunächst werden grundlegende Voraussetzungen auf Immobilienseite geschaffen. Nach einer Standortauswahl unter Berücksichtigung lokaler Bedürfnisse und Möglichkeiten, muss eine Krankenhauseinrichtung geschaffen werden, die zunächst mit ausgewählten Fachbereichen beginnen kann. Später ist diese nach den regionalen Bedürfnissen und Anforderungen beliebig skalierbar, sowie an die sich ändernden Bedingungen

anpassbar. Das „Look and Feel“ der baulichen Anlagen soll deutlich arabisch geprägt sein. Deutsche und lokale Bauvorschriften und Standards werden dabei sinnvoll miteinander kombiniert.

- **PERSONAL UND MEDIZINISCHE FACHKRÄFTE:**
Das Krankenhaus soll zunächst vorrangig mit deutschem Personal versorgt werden. Dies gilt insbesondere für den ärztlichen und den pflegerischen Bereich. Um mittelfristig jedoch auch Arbeitskräfte aus dem lokalen Umfeld beschäftigen zu können, werden in der Gesellschaft vor Ort die Voraussetzungen für eine der deutschen Qualitätsstandards entsprechenden Ausbildung geschaffen. Dazu wurde eine Kooperation mit einer Krankenpflegeschule aus dem zentralen Ruhrgebiet ins Leben gerufen. Die Ausbildung der Pflege kann somit in einem dualen Prozess mit Anteilen in den VAE aber auch in Deutschland stattfinden.
Ebenso werden überwiegend deutsche Mediziner oder ausländische Kollegen mit deutscher Ausbildung vor Ort eingesetzt. Um einen reibungslosen Ablauf und bestmögliche Behandlungsqualität zu gewährleisten, sind entsprechende technische, bauliche und organisatorische Rahmenbedingungen, vergleichbar mit deutschen Einrichtungen, zu schaffen.
- **BEHANDLUNGSMODELLE:**
Wichtiger Bestandteil des Projekts ist der Aufbau von integrierten Versorgungsmodellen. Dabei werden Maßstäbe angesetzt, die mit den am besten organisierten deutschen Kliniken entwickelt wurden. Mussten arabische Patienten bisher bei einer Behandlung im Ausland auf konstante Nachbehandlung in ihrer Heimat verzichten, so ist nun erstmals eine ganzheitliche Behandlung (ambulant, stationär und Reha) vor Ort möglich.
- **KOOPERATION MIT LOKALEN EXPERTEN:**
Auf der einen Seite haben die europäische Medizin und insbesondere die deutsche Medizin einen exzellenten Ruf im gesamten arabischen Raum. Auf der anderen Seite ist es für deutsche Dienstleister aus der Medizin schwer, dort Fuß zu fassen.

Grundvoraussetzungen sind unter anderen eine ständige Präsenz vor Ort und eine hohe Integrationsfähigkeit aufgrund der kulturellen Unterschiede. Demzufolge muss nun gemeinsam mit arabischen Partnern der Gesundheitsmarkt erschlossen werden. Das dargestellte Projekt ist ein erfolgreiches Zusammenwirken von deutschem Know-how und lokaler Erfahrung. Experten vor Ort und hier in Deutschland bestätigen die tatsächliche Notwendigkeit, sowie die großen Chancen dieses Projekts.

2. Projekt Spinocine

Zusammen mit einem der führenden Wirbelsäulenspezialisten Europas wurde das Projekt Spinocine initiiert. Hierbei verstehen wir unter Export von Dienstleistungen die Bereitstellung von deutschem medizinischem Know-how auf ausländischen Märkten. Im konkreten Fall werden ausländische Patienten in Deutschland behandelt. Dabei ist es auch von grundlegender Bedeutung die lokalen, US-amerikanischen Beteiligten mit an Bord zu holen.

Spinocine bietet für amerikanische Patienten bestimmte Wirbelsäulenoperationen in Deutschland an, die im Vergleich zu den USA um über 50 Prozent preiswerter sind, bei gleichzeitig deutlich höherer Behandlungsqualität. Dabei werden die Patienten von Anfang bis Ende betreut und begleitet. Dies konnte erst funktionieren, nachdem eine amerikanische Servicegesellschaft (mit amerikanischen Partnern) in das System integriert wurde und so die Patientenbetreuung auch vor Ort gewährleistet werden konnte.

Fazit und Zukunftsausblick

Export von Dienstleistungen im Gesundheitswesen ist möglich, jedoch kann und wird dies nur erfolgreich umsetzbar sein, wenn eine perfekte Synergie zwischen lokaler Kultur und den zu exportierenden (deutschen) Dienstleistungen geschaffen wird. Dazu muss zumindest in dieser Branche immer mit lokalen Partnern kooperiert werden.

Aktuell entsteht eine internationale Kooperation von Anbietern von Gesundheitsleistungen. Ziel ist es, verschiedenste Behandlungen

in verschiedensten Ländern und Regionen verfügbar zu machen. So gibt es auf vielen Märkten Spezialisten für bestimmte Behandlungen, jedoch können sie diese aus eigener Kraft nur lokal anbieten.

Jeder weiß, woher die Traditionelle Chinesische Medizin (TCM) stammt. Aber wo kann man sich am besten behandeln lassen? Wer weiß schon, dass einige der besten plastischen Chirurgen in Brasilien ansässig sind? Oder, dass die künstliche Bandscheibe (artificial disk) in der Charité in Berlin entwickelt wurde? Die Zukunft wird die Märkte verbinden.



Tobias Stock

Geschäftsführer

one|stop. healthcare consult., Düsseldorf

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre und anschließender freier Tätigkeit für verschiedene Beratungsunternehmen im In- und Ausland wird Herr Stock 2000 in den Vorstand der Efino Communications AG in Königstein berufen. Als Verantwortlicher für den Organisationsaufbau wechselt er 2001 in die Geschäftsführung der einhundertprozentigen Tochtergesellschaft Symbasis GmbH. Dort ist er als geschäftsführender Projektleiter direkt für die Konzeption und Umsetzung von Beratungsprojekten verantwortlich. Nach dem Wechsel zur Schweizer Alerion Gruppe Mitte 2003 als Managing Director der Alerion Health Care GmbH, Essen, ist Tobias Stock verantwortlich für den Aufbau der deutschen Aktivitäten im Gesundheitsmarkt. Nach der Leitung verschiedener Veränderungsprojekte in deutschen Kliniken gründet Herr Stock Mitte 2004 die one|stop. healthcare consult. in Düsseldorf. Der Tätigkeitsschwerpunkt der one|stop. ist die Reorganisation von Strukturen in der Krankenhausverwaltung im In- und Ausland.

4.4 Transport- und Logistikdienstleistungen

4.4.1 Spedition und Logistik starten durch

Andrea Marongiu

Die Logistikbranche machte in den letzten Jahren so viele positive Schlagzeilen wie kaum eine andere Branche. Mal wird sie als „Schrittmacher“, mal als „Know-how-Führer“ und – aktuell wohl von größter Bedeutung – als „Arbeitsplatzmotor“ gefeiert. Deutschlandweit sind 2,7 Millionen Menschen in dieser Branche beschäftigt. Gemessen am Bruttoinlandsprodukt avancierten Spediteure und Logistiker auf Platz drei im deutschen Branchenranking nach der Automobilwirtschaft und der Gesundheitswirtschaft. Das Logistikmarktvolumen beträgt 170 Milliarden Euro und bringt Deutschland damit auf die europäische Spitzenposition weit vor Großbritannien mit 108 und Frankreich mit 106 Milliarden Euro.

Vorbei sind die Zeiten, in welchen die Bedeutung der Logistikbranche verkannt wurde. Raus aus dem Schattendasein und der Schmutzdecke, in die sie von Politik und Öffentlichkeit gedrängt wurde. Inzwischen ziehen alle an einem Strang, um den Logistikstandort Deutschland weltweit zu vermarkten. In Baden-Württemberg wurde das Referat Mobilität und Güterverkehr im Wirtschaftsministerium eingerichtet. Ein weiteres Zeichen dafür, dass auch die Landespolitik den Stellenwert der Logistikbranche erkannt hat. Denn inzwischen ist klar, dass sie für Handel und Industrie die Basis ihrer Wertschöpfung ist. Der Trend zur Auslagerung von Bereichen, die Handel und Industrie nicht zu ihren Kernkompetenzen zählen, hält weiter an.

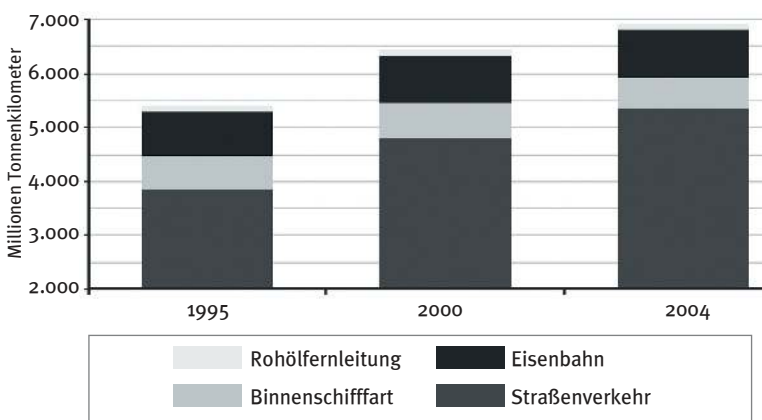
Eine weitere Verstärkung der internationalen und intersektoralen Arbeitsteilung geht damit einher, womit auch die letzten Anhänger der Vorstellung einer Entkopplung von Transportaufkommen und wirtschaftlichem Wachstum eines Besseren belehrt werden. Besonders deutlich wird dies an der Entwicklung der Transportintensität des Bruttoinlandsprodukts. Die Transportintensität in Deutschland betrug im Jahr 1998 345 Tonnenkilometer je 1.000 Euro BIP und wird nach der jüngst im Auftrag des Bundesverkehrsministeriums

vorgelegten Mittelfristprognose bis zum Jahr 2007 auf 427 Tonnenkilometer je 1.000 Euro BIP steigen. Diese bundesweite Entwicklung vollzieht sich zugleich in Baden-Württemberg.

Güterverkehrsleistung in Baden-Württemberg

Betrachtet man die Güterverkehrsleistung in Baden-Württemberg, so nahm diese jährlich um rund sechs Prozent zu. Zwischen 1995 und 2004 ermittelte das Statistische Landesamt einen Zuwachs um 28 Prozent (Abbildung 1). Allein im Lkw-Bereich wurde in dieser Zeitspanne ein Zuwachs von 40 Prozent beobachtet. Damit liegt der Anteil des Straßengüterverkehrs heute bei rund 77 Prozent. Die Eisenbahn folgt mit 13 Prozent auf Platz zwei und die Binnenschifffahrt mit acht Prozent auf Platz drei. Alle drei Verkehrsträger stellen sich im Hinblick auf die zu transportierenden Mengen auf weitere Steigerungsraten ein. Erste Engpässe bei den Transportkapazitäten sind ein Vorbote dieser Entwicklung. Baden-Württembergs Speditions-, Logistik- und Transportbetriebe sind hier jedoch gut gerüstet. Erfreulich, dass dieser Trend auch die Eisenbahn und die Binnenschifffahrt erfasst hat, die beide mit steigenden Mengen rechnen dürfen.

Abbildung 1: Güterverkehrsleistung in Baden-Württemberg 1995, 2000 und 2004 nach Verkehrsträgern (in Millionen Tonnenkilometer)



Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg

Nicht zuletzt Entwicklungen im kombinierten Verkehr Schiene/Straße (Ulm, Kornwestheim) tragen dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit der Schiene zu erhöhen. Das im Koalitionspapier der Landesregierung verankerte Vorhaben zum Ausbau der Schleusenkapazitäten entlang des Neckars, das auch den größeren Rheinschiffen die Fahrt ermöglicht, wird für einen Leistungsschub in der Binnenschifffahrt sorgen.

Verkehrsinfrastruktur

Eine der größten Herausforderungen in Baden-Württemberg bleibt damit nach wie vor die optimale Nutzung der Verkehrsinfrastruktur. Trotz aller technischen Möglichkeiten – Stichwort Telematik – wird das Land nicht umhin kommen, die Verkehrsinfrastruktur auszubauen und sie den gegenwärtigen Anforderungen anzupassen. Andernfalls riskieren wir einen hausgemachten Engpass, der einer prosperierenden Branche im wahrsten Sinne den Weg verbaut.

Baden-Württemberg hat mit seiner geografischen Lage auf der noch relativ neuen Europakarte standortpolitisch betrachtet eine hervorragende Ausgangsbasis, um sowohl die Metropolregionen im Westen und Süden als auch die neuen Wirtschaftszentren im Osten Europas zu erreichen. Standort gepaart mit baden-württembergischem Logistik-Know-how ergeben ein Produkt, das sich zum Exportschlager entwickeln lässt. Dass dies nicht lediglich Werbesprüche sind, haben jüngst einige mittelständische Speditionsbetriebe aus dem Land bewiesen, die sich auf den Weg zur größten Logistikmesse im asiatischen Raum nach Shanghai gemacht haben. Dort haben sie potenziellen chinesischen Partnern erklärt, wie deren Produkte von Baden-Württemberg aus in Europa verteilt werden können.

Fachpersonal und Betätigungsfelder

Neben einer entsprechenden Infrastruktur benötigt die Logistikbranche für die Fortführung dieser Erfolgsgeschichte auch das entsprechende Fachpersonal. Dieses wird – wenn möglich – aus den eigenen Reihen rekrutiert, was sich anhand der steigenden Ausbildungsverhältnisse ablesen lässt. So konnten Speditions-, Logistik- und Transportbetriebe in Baden-Württemberg 2005 die Anzahl der Ausbildungsverhältnisse im reformierten Berufsbild „Kaufmann/Kauf-

frau für Speditions- und Logistikdienstleistungen“ erneut um rund sieben Prozent gegenüber dem Vorjahr steigern.

Kaum eine andere Branche bietet ein so vielfältiges Betätigungsspektrum kombiniert mit einer hochgradigen Internationalisierung. Hier entstehen Jobs, die in anderen Bereichen verloren gehen. Das Betätigungsfeld der Betriebe unterliegt dabei einem stetigen Wandel. Die Bereiche, in welchen Speditions-, Logistik- und Transportbetriebe heute ihren Leistungsschwerpunkt sehen, hat der Deutsche Speditions- und Logistikverband (DSLVL) wie folgt ermittelt (Abbildung 2).

Abbildung 2: Betätigungsfelder der Betriebe

Leistungsschwerpunkte im Bereich Spedition/Logistik/Transport	
Befrachtung fremder Lkw (national und international)	40 %
Internationale Spedition	34 %
Absatzlogistik	31 %
Stückgutverkehr	26 %
Beschaffungslogistik	25 %
Zollabfertigung	19 %

Quelle: DSLVL, ZDF 2005 (Top 6 von 30 Leistungsschwerpunkten,
Mehrfachnennungen möglich)



Andrea Marongiu

Stellvertretender Geschäftsführer
des Verbandes Spedition und Logistik
Baden-Württemberg, Stuttgart

Andrea Marongiu ist stellvertretender Geschäftsführer des Verbandes Spedition und Logistik Baden-Württemberg, in dem rund 550 Speditions- und Logistikbetriebe organisiert sind. Er studierte an der Fachhochschule Heilbronn und ist heute Vorsitzender des dortigen Fachbeirates Güterverkehr. Er ist Mitglied des Landesfachausschusses Verkehr der baden-württembergischen FDP und als Dozent an der Hochschule Nürtingen tätig.

4.4.2 ERA – Internationale Spedition

Timo Conrad

Die ERA – Internationale Spedition GmbH ist ein mittelständisches familiengeführtes Speditions- und Logistikunternehmen mit Hauptsitz in Kornwestheim (Stuttgart). Am Standort Kornwestheim beschäftigt ERA derzeit 100 Mitarbeiter und setzt jährlich rund 15 Millionen Euro in allen Geschäftsbereichen um.

ERA – International ist in den Bereichen Landverkehre national und international (mit eigenem Fuhrpark), Luftfracht (IATA Agent), Seefracht, Classic Car Transporte sowie Lager und Logistik tätig. Mit einer Logistikfläche von über 30.000 m² verfügt ERA über den notwendigen Platz für die Abwicklung von Logistikprojekten und den Umschlag der Sammel- und Stückgüter. Gegründet wurde das Unternehmen ERA im Jahre 1945 von Emil Kuchenbeiser. Heute wird es in der dritten Generation geführt.

Wachstumsbereich Logistik

Der Geschäftsbereich Logistik ist für ERA ein klarer Wachstumsbereich, in dem sich das mittelständische Unternehmen mehr und mehr spezialisiert und erweitert. Bisher ist ERA in folgenden Branchen tätig:

- Pharma
- Automotive
- Konsumgüter
- Nahrungsmittel
- Produktindustrie und
- Handel

Seit über zehn Jahren ist ERA für einen namhaften Automobilzulieferer tätig. Der Prozess umfasst die internationale Beschaffung, Lagerhaltung, Kommissionierung mit Produktionsversorgung der einzelnen Standorte des Kunden bis hin zur Just-in-time-Lieferung an den Endkunden sowie flexible Projektlösungen.

Zusatzdienstleistungen wie beispielsweise eine Motorenlogistik eines Automobilherstellers mit zugehöriger Entölung sowie Säuberung, sind Dienstleistungen, die nach Kundenwunsch geplant und realisiert werden. Kurze Wege in der Entscheidungsfindung und höchste Flexibilität sind für ERA als mittelständisches Unternehmen nicht nur schöne Worte, sondern werden auch Tag für Tag gelebt und umgesetzt.

Weltweiter Service durch ein internationales Netzwerk

Die Grundphilosophie des Hauses ERA bietet den Kunden den Vorteil, alles aus einer Hand zu bekommen. Mitgliedschaften in verschiedenen Kooperationsnetzwerken stellen sicher, dass die Waren international und national, termingerecht an jeden Ort dieser Welt gelangen oder auch umgekehrt. Abbildung 1 zeigt das internationale Netzwerk von ERA.

Abbildung 1: Internationales Netzwerk von ERA



Quelle: ERA – Internationale Spedition

Durch diese Kooperationen (CTL – Cargo Trans Logistik im nationalen Bereich und FANA – Forwarding Agencies Network Association sowie WCA – World Cargo Alliance im internationalen Bereich), ist es für ein mittelständischen Speditions- und Logistikunternehmen möglich, einen umfassenden weltweiten Service zu bieten.

Neue Märkte wie zum Beispiel Indien oder China ermöglichen völlig neue Expansionsmöglichkeiten. Hierzu ist jedoch das Risiko genau abzuwägen. ERA ist im indischen Logistikmarkt seit drei Jahren tätig und musste erst lernen, wie Geschäfte in einer solchen Kultur gemacht werden.

Es kostet relativ lange Zeit bis gut funktionierende Strukturen und Netzwerke geschaffen werden, um einen solchen Markt für europäische Kunden zufriedenstellend bedienen zu können. Hier gilt es die anfangs bestehenden kulturellen Barrieren zu durchbrechen und eine für alle Beteiligten angemessene Kommunikationsebene zu finden. Wenn jedoch das Vertrauen zueinander da ist und die Umgangsmodalitäten geklärt sind, lassen sich Geschäfte um ein Vielfaches einfacher abwickeln.

Persönliche Erfahrungen und Empfehlungen für Logistiker

Eine der kritischsten Punkte im Umgang mit Geschäftspartnern im Ausland sind die Zahlungsmodalitäten. Dies gilt insbesondere für Importgeschäfte. Hier werden für die Waren (beim Import nach Deutschland) Zoll/EUST. fällig. Diese hat der Importeur, das heißt der Einführer (der Spediteur) zunächst zu tragen. Üblicherweise wird jedoch auf Rechnungsbasis mit Kunden beziehungsweise Partnern gearbeitet. Die Zahlungsmodalität der Vorkasse kann nicht immer vereinbart werden. In einem konkreten Fall würde das bedeuten, dass für einen Containerimport je nach Warenwert 50.000 bis 100.000 Euro Zoll/EUST. anfallen. Der eigentliche Transportpreis beträgt jedoch nur 2.500 Euro. Hier ist das Risiko dem Kosten/Nutzen gegenüber zu stellen.

ERA hat hier schon leidige Erfahrungen gemacht. Das heißt, dass Forderungsausfälle eingetreten sind. Problematisch ist dies besonders mit Partner oder Kunden im Ausland, da die rechtliche Komponente anders zu bewerten ist als national. Da man sich auch außerhalb der

europäischen Gemeinschaft befindet, ist es sehr schwer hier rechtliche Schritte erfolgreich durchzusetzen. Deshalb empfiehlt ERA, genau die Zahlungsmodalitäten zu überprüfen und wenn möglich nur gegen Vorkasse mit Partnern im Ausland zu arbeiten, wenn es um hohe Beträge geht.

Ein Blick in die Zukunft

Zukünftig sieht sich ERA im Bereich der Lagerlogistik positioniert. Der Bedarf an hochwertigen Logistikflächen in dementsprechender Größenordnung, Ausstattung und Lage, gewinnen von Jahr zu Jahr an Bedeutung. Deutschland ist aufgrund der geographischen Lage in Europa prädestiniert für einen Logistikstandort mit europaweiter Distribution. Dies zeigt die momentane Nachfrage aus dem Ausland, insbesondere aus China und Indien. Hier werden zuverlässige Logistikdienstleister für die Lagerung und Distribution der Produktpalette dieser ausländischen Firmen gesucht. Demzufolge ist auch in Zukunft mit einer steigenden Nachfrage nach derartigen Dienstleistungen zu rechnen, weshalb sich ERA für eine Erweiterung in diesem Geschäftsbereich entschlossen hat.

Der Neubau eines Logistikhochregallagers mit 14.500 Palettenstellplätzen, einer Höhe von 20 Metern und einer Gesamtfläche von 3.200 m², wird den Logistiksektor von ERA weiter vergrößern. Erstellt wird dieses Hochregallager am Standort Kornwestheim (Stuttgart), welcher sich als überaus geeignet erweist. Mit der Verkehrsanbindung an Autobahn, Flughafen und Kombiterminal sind kurze Wege und somit Kosteneinsparungen in der operativen Abwicklung möglich. Der Neubau wird nach modernsten Standards gebaut, so dass eine multifunktionale Nutzung möglich ist. Das heißt, Kühlung, Heizung, Besprenklung sowie alarmgeschützte Systeme ermöglichen eine Nutzung für nahezu alle Anforderungen zum heutigen Zeitpunkt und für die Zukunft.

ERA sieht sich deshalb als Logistikdienstleister, auch in einem zunehmend härter werdenden weltweiten Wettbewerb, gut positioniert für zukünftige Anforderungen. Hierbei steht nach wie vor das Hauptaugenmerk auf Service, Qualität und Flexibilität. Die wichtigsten Attribute eines mittelständischen Unternehmens.

**Timo Conrad***Geschäftsführender Gesellschafter**ERA – Internationale Spedition GmbH**Kornwestheim*

Timo Conrad studierte Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik an der Fachhochschule Heilbronn. Direkt nach seinem Diplom stieg er 2002 in das elterliche Unternehmen ein. Seit 2006 ist er Geschäftsführender Gesellschafter der ERA – Internationale Spedition GmbH. Zudem ist er Vorstandsvorsitzender der Wirtschaftsjunioren in Ludwigsburg und ist als Mitglied im Verkehrsausschuss der IHK Stuttgart aktiv.

5 Anhang



5.1 Förderprogramme des Landes Baden-Württemberg

Wolfgang Müller-Koelbl

Das Land Baden-Württemberg unterstützt die Aktivitäten der Exportwirtschaft mit einem umfangreichen Förderinstrumentarium, das grundsätzlich auch den Dienstleistungsunternehmen zur Verfügung steht. Es umfasst unter anderem folgende Maßnahmen:

Außenwirtschaftsinformationen

Durch zahlreiche Veranstaltungen der Wirtschaftsorganisationen und der Banken (z.B. Baden-Württemberg International – bw-i – und LBBW) wird das Know-how vermittelt, das insbesondere für mittelständische Unternehmen oft Voraussetzung für ein Engagement auf fremden Märkten ist. Weiterhin wird den baden-württembergischen Firmen ein umfassendes Exportberatungsprogramm hinsichtlich der Markterschließung angeboten, das im Auftrag des Wirtschaftsministeriums vom RKW durchgeführt wird.

Förderung der Beteiligung an Auslandsmessen

Im Rahmen offizieller Landesbeteiligungen wird die Teilnahme von KMU an Auslandsmessen gefördert, sei es in der Form einer Gemeinschaftsbeteiligung oder in der Form einer Katalogausstellung. Daneben wird die Messeteilnahme mittelständischer Unternehmen durch ein Gruppenbeteiligungsförderprogramm finanziell unterstützt. Das Programm setzt die Teilnahme von mindestens drei KMU mit eigenem Stand an einer beliebigen Auslandsmesse voraus.

Kooperationsbörsen und Technische Symposien

Kontakt- und Kooperationsbörsen bieten den teilnehmenden Unternehmen die Gelegenheit, vor Ort neue Geschäftskontakte bis

hin zur Gewinnung von Vertriebs- und Kooperationspartnern zu knüpfen. Eine besonders effiziente Veranstaltungsform stellen die Technischen Symposien dar, bei denen baden-württembergische Unternehmen vor einem gesondert eingeladenen Zuhörerkreis einen Fachvortrag über die von ihnen angewandten Technologien und Produktionsentwicklungen halten. Diese Veranstaltungen, die in Jahresprogrammen zusammengefasst sind, werden in auch für Dienstleistungsunternehmen wichtigen Auslandsmärkten durchgeführt. Teilweise werden sie spezifisch auf Dienstleister (z.B. in den Bereichen Umwelttechnik, Infrastruktur-Projektplanung und Projektmanagement) zugeschnitten.

Deutsche Industrie- und Handelszentren (DIHZ)

Eine umfassende Hilfestellung für den Einstieg vor Ort bieten die vom Land mitinitiierten Deutschen Industrie- und Handelszentren (DIHZ), in denen insbesondere mittelständischen deutschen Unternehmen Büroräume, Ausstellungsflächen, Konferenz- und Schulungsräume sowie Lagerflächen zur Verfügung gestellt werden. Außerdem finden die Unternehmer hier ein umfangreiches Angebot an Beratungs- und Service-Dienstleistungen vor. DIHZ bestehen zur Zeit in Yokohama und Shanghai sowie mit Unterstützung des Landes Baden-Württemberg in Singapur, Peking, Jakarta und in Mexico City. Ergänzt wird dieses Angebot durch die von bw-i betreuten Verbindungs- und Kontaktbüros in China, Russland und dem Iran sowie Fachinformationszentren in Brasilien und Chile.

Auslandsfinanzierungen der L-Bank

Im Exportförderprogramm übernimmt die L-Bank Bürgschaften für Exportgarantien der Hausbank und/oder Kredite der Hausbank zur Vorfinanzierung von Exportgeschäften. Bei den Sonderfinanzierungen Ausland geht die L-Bank Beteiligungen an Kreditgeschäften der Hausbank mit ausländischen Banken und Kunden ein.

Fördermittel des Landes für Wachstumsbranchen

Die Fördermaßnahmen werden schwerpunktmäßig von der vom Land getragenen bw-i durchgeführt, die den Unternehmen ein umfangreiches Angebot für die Auslandsmarkterschließung bietet. Mit der Gründung dieser neuen Gesellschaft im Sommer 2004 ist ein weiterer Teil der Neuordnung der Wirtschaftsförderung abgeschlossen. Ziel war es, in den Bereichen Auslandsmarkterschließung und Standortmarketing die Angebote für Unternehmen transparenter zu machen, die Kräfte zu bündeln und die Koordination auszubauen.

Das in Baden-Württemberg bestehende Förderinstrumentarium wird ständig entsprechend den Bedürfnissen der Praxis angepasst. Besondere Aufmerksamkeit genießt hierbei die Markterschließung in zukunftsorientierten Wachstumsbranchen wie etwa den modernen Informations- und Produktionstechnologien, den Bereichen Umwelt, Gesundheitswirtschaft und Biotechnologie. Beispielsweise wurde mit Fördermitteln des Landes bei dem Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie (LVI) die Plattform Umwelttechnik geschaffen. Ihre Hauptaufgabe besteht in der firmenübergreifenden Vermarktung des großen Potenzials an Umwelttechnologien und -dienstleistungen im Ausland sowie der Beschaffung von Projektinformationen.

Bereits heute steht fest, dass im internationalen Dienstleistungshandel überproportionale Wachstumsraten zu erwarten sind, wobei Baden-Württemberg vor allem bei den zukunftssträchtigen Dienstleistungen ein besonderes Wachstumspotenzial aufzuweisen hat. Die Landesregierung verstärkt daher die Förderung der Informationsgewinnung und der Beratung für Ingenieur- und Planungsdienstleistungsunternehmen in Baden-Württemberg. So wird bei der IHK Region Stuttgart die Koordinierungsstelle ProServ International zur Heranführung zuständiger Unternehmen an Projekte internationaler Organisationen wie EU und Weltbank gefördert.

**Wolfgang Müller-Koelbl***Leiter des Referats Außenwirtschaft**Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg**Stuttgart*

Wolfgang Müller-Koelbl (1944) studierte Rechts- und Sozialwissenschaften an der Universität Tübingen und Berlin. Nach seinem 2. Juristischen Staatsexamen war als Leiter verschiedener Ämter und zeitweise als Stellvertreter des Landrats beim Landratsamt Rottweil und Biberach tätig. 1975 wurde er dann an das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg berufen und arbeitete in den Bereichen Verkehrspolitik und Entwicklungszusammenarbeit sowie von 1987 bis 1991 als Leiter der Zentralstelle. Von 1991 bis 2001 arbeitete er als Leiter des Referats für allgemeine Außenwirtschaftsfragen, Außenwirtschaftspolitik und Zusammenarbeit mit westlichen Ländern im Wirtschaftsministerium. Seit 2002 ist er Leiter des Referats Außenwirtschaft und Grundsatzfragen der Außenwirtschaftsförderung, seit dem 1. August 2006 auch der Entwicklungszusammenarbeit.

5.2 Initiativen, Projekte und Webseiten

Baden-Württembergischer IHK-Tag:

Vereinigung der zwölf baden-württembergischen IHKs.

www.bw.ihk.de

BMBF – Innovationen mit Dienstleistungen:

Programm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zur Förderung neuer Dienstleistungen.

www.foerderinfo.bmbf.de/de/384

BMWi – Dienstleistungswirtschaft:

Informationen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit zur Dienstleistungswirtschaft in Deutschland.

www.bmwi.de/Navigation/Wirtschaft/dienstleistungswirtschaft

bw-i:

„Baden-Württemberg International“. Gesellschaft für internationale wirtschaftliche und wissenschaftliche Zusammenarbeit mbH.

www.bw-i.de

Dienstleister-Informationssystem der IHKs:

Berichte aus 30 verschiedenen Dienstleistungssparten sowie Grundinformationen für KMU.

www.dienstleister-info.ihk.de

Dienstleistungsreport:

Sonderauswertung der Konjunkturumfrage bei den 81 IHKs.

www.dihk.de

Dienstleistungsinitiative Baden-Württemberg:

Ein vom Wirtschaftsministerium initiiertes Projekt zur Unterstützung von Dienstleistungsunternehmen in Baden-Württemberg.

www.dienstleistungsinitiative.de

DL2000:

Community-Plattform mit Informationen zu aktuellen Ausschreibungen, Praxisberichten, Forschungsprojekten und Terminen.

www.dl2000.de

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW):

Größtes Wirtschaftsforschungsinstitut in Deutschland.

www.diw.de

DEXINPRO:

Pilotlösungen für den Export von Dienstleistungen in Verbindung mit der Ausfuhr von Industrieprodukten.

www.dexinpro.de

Dienstleistungsexport:

Informationen zur Internationalisierung von Handwerksbetrieben.

www.dienstleistungsexport.de

Dienstleistungsrichtlinie (DLRL):

Informationen zur Dienstleistungsrichtlinie und Berichte über Aktivitäten der Gewerkschaften in Deutschland.

www.dienstleistungsrichtlinie.dgb.de

Dienstleistungsstandards für globale Märkte:

Normen und Standards für die Entwicklung und das Management von Dienstleistungen.

www.dienstleistungs-standards.de

Dienstleistungsstatistiken:

Jährliche Strukturserhebungen im Bereich der Dienstleistungswirtschaft in Baden-Württemberg und ganz Deutschland.

www.destatis.de/themen/d/thm_geld

www.statistik.baden-wuerttemberg.de

EXPORT-IT:

Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und die Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen.

www.export-it.de

Fraunhofer IAO:

Informationen zum Management von Dienstleistungen.

www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de

Fraunhofer ISI:

Studien und Auswertungen zur Dienstleistungswirtschaft.

www.isi.fraunhofer.de

Gesundheitsforum Baden-Württemberg:

Forum mit den wichtigen Akteuren im Gesundheitswesen.

www.gesundheitsforum-bw.de

IDEE:

„Industrielle Dienstleistungen erfolgreich exportieren“. Projekt zur Unterstützung der Exportfähigkeit und Internationalisierung industrieller Dienstleistungen.

<http://idee.pdai.de>

ifo Institut für Wirtschaftsforschung:

Wirtschaftsforschungsinstitut an der Universität München.

www.cesifo-group.de

IHK ProServ International:

Baden-württembergische Initiative (Projekt- und Procurementservice International) der IHKs.

www.stuttgart.ihk.de

Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW):

Baden-württembergisches Forschungsinstitut in Tübingen.

www.iaw.edu

internationale-kooperation.de:

Plattform für Kooperationsuchende aus dem In- und Ausland.

www.internationale-kooperation.de

iXPOS:

Informationen zur Außenwirtschaftsförderung in Deutschland.

www.ixpos.de

kfW-Mittelstandsbank:

Information zu den Fördermöglichkeiten der kfW-Mittelstandsbank.

www.kfw-mittelstandsbank.de

KOOPERATIONSWISSEN.DE:

Projekt zur Förderung der Zusammenarbeit von KMU.

www.kooperationswissen.de

L-Bank:

Exportförderprogramm und Sonderfinanzierungen fürs Auslandsgeschäft.

www.l-bank.de

LBBW:

Informations- und Beratungsangebote für exportierende Unternehmen.

www.lbbw.de

MARIS:

„Modulare Architekturen und Assessments für die systematische Internationalisierung von Serviceangeboten“. Projekt zur Internationalisierung von technischen Dienstleistungen.

www.service-engineering.info/maris

Netzwerk-Kompetenz.de:

Informationsportal für die erfolgreiche Arbeit in Netzwerken.

www.netzwerk-kompetenz.de

Prognos:

Marktforschungsunternehmen, das sich mit markt- und gesellschaftsbestimmenden Themen der Zukunft beschäftigt.

www.prognos.com

RKW:

Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft.

www.rkw.de

SIMAP:

Informationen zum öffentlichen Auftragswesen in Europa.

<http://simap.europa.eu>

Europäische Initiativen und Netzwerke zur KMU-Förderung

Generaldirektion Binnenmarkt und Dienstleistungen:

Webseite der Generaldirektion Binnenmarkt und Dienstleistungen.

http://ec.europa.eu/dgs/internal_market

AL-INVEST:

Förderung der Zusammenarbeit zwischen Europa und Lateinamerika.

<http://ec.europa.eu/comm/europeaid/projects/al-invest>

ASIA-INVEST:

Förderung der Zusammenarbeit zwischen Europa und Asien.

<http://ec.europa.eu/comm/europeaid/projects/asia-invest>

Pan-European Business Co-operation Schemes:

Förderung der Zusammenarbeit von Unternehmen in Europa.

<http://eic.cec.eu.int/PES>

Euro Info Centres:

Netzwerk der deutschen EU-Verbindungsbüros für die Förderung von mittelständischen Unternehmen.

www.eic.de

Innovation Relay Centres:

Deutsche EU-Verbindungsbüros für Forschung und Technologie.

www.irc-deutschland.de

Internationale Programme und Entwicklungsorganisationen

African Development Bank (AfDB):

Afrikanische Entwicklungsbank.

www.afdb.org

Asian Development Bank (ADB):

Asiatische Entwicklungsbank.

www.adb.org

EuropeAid:

Amt für Entwicklungszusammenarbeit in der Europäischen Union.
(AKP-EU-WASSERFAZILITÄT/AKP-EU-ENERGIEFAZILITÄT)

<http://ec.europa.eu/comm/europeaid>

European Bank for Reconstruction and Development (EBRD):

Die europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung.

www.ebrd.com

European Investment Bank (EIB):

Europäische Investitionsbank.

www.eib.org

GTZ:

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit.

www.gtz.de

Inter-American Developmentbank (IDB):

Interamerikanische Entwicklungsbank.

www.iadb.org

International Bank for Reconstruction and Development (IBRD):

Die Weltbank Gruppe.

www.worldbank.org

- IAP: Infrastructure Action Plan: www.worldbank.org/infrastructure
- ESMAP: Energy Sector Management Assistance Program: www.esmap.org
- PPIAF: Public-Private Infrastructure Advisory Facility: www.ppiaf.org

JASPERS:

„Joint Assistance to Support Projects in the European Regions“.

EU-Initiative zur Unterstützung von Regionen in der EU.

<http://jaspers.europa.eu>

United Nations (UN):

Vereinten Nationen.

www.un.org

5.3 Literatur

bfai; EU-Förderprogramme für Drittstaaten – Ein Wegweiser für Unternehmen, Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai), Köln, 2006

Bienzeisler, Bernd/Freitag, Mike/ Van Husen, Christian u.a.: Services Made in Germany – Internationalisierung von Dienstleistungen in der Praxis: Kurzstudie bei deutschen Unternehmen zu internationalen Dienstleistungen im Investitionsgüterumfeld, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart; Universität Leipzig, Institut für Informatik; Arbeit, Technik und Bildung GmbH -ATB-, Chemnitz; Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart, 2006

Bundesarchitektenkammer; Ratgeber Architekturexport, Leitfaden für Architekten und Ingenieure, Netzwerk Architekturexport NAX, Verlagshaus Braun, Berlin, 2004

Demleitner, Klaus: Projekt-Controlling. Die kaufmännische Sicht der Projekte, 1. Auflage, Expert-Verlag, Renningen, 2005

Dienstleistungsatlas Baden-Württemberg 2004; Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag, Federführung Dienstleistungen, IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg, Stuttgart und Villingen-Schwenningen, 2004

Friedrich-Nishio, Monika: Strategie – Management – Innovation im Dienstleistungsbereich: Eine Analyse des Forschungsbedarfs zur Anwendung strategischer Planungsinstrumente und Managementmethoden bei Dienstleistungsunternehmen, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart, 2005

FÖV Speyer; Gestaltungsoptionen und Anforderungen an „Einheitliche Ansprechpartner“ des Vorschlags einer EU-Dienstleistungsrichtlinie im föderalen System der Bundesrepublik Deutschland, Gutachten für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, Speyer, 2005, www.bmwi.de

GTDT: Public Procurement 2006, Global Competition Review, London, 2006

- Hilbert, Josef/Brandel, Rolf: Dienstleistungen in Deutschland besser als ihr Ruf, dennoch stark verbesserungsbedürftig – Anregungen für eine zukunftsfähige Dienstleistungspolitik, Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, 2006, www.fes.de/wirtschaftspolitik
- Kalmbach, Peter/Franke, Reiner/Knottenbauer, Karin/Krämer, Hagen: Die Interdependenz von Industrie und Dienstleistungen – Zur Dynamik eines komplexen Beziehungsgeflechts, Edition Sigma, Berlin, 2005
- Mangold, Klaus: Dienstleistungen im Zeitalter globaler Märkte, Dr. Th. Gabler Verlag, Frankfurt/M. und Wiesbaden, 2002
- Krumm, Raimund/Strotmann, Harald/Haag, Stefan: IAW-Wirtschaftsmonitor Baden-Württemberg 2006. Sonderveröffentlichung des IAW, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung, Tübingen, 2006
- Lasshof, Britta: Produktivität von Dienstleistungen. Die Mitwirkung und der Einfluss des Kunden, Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006
- Mertins, Kai/Alwert, Kay/Heisig, Peter: „Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln“. Springer Verlag, Berlin, 2005
- Nerb, Gernot/Schmalholz, Heinz/Krämer, Hagen u.a.: Chancen und Risiken veränderter Rahmenbedingungen für die Dienstleistungsunternehmen durch die EU-Dienstleistungsrichtlinie, ifo Forschungsberichte, ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München, 2006
- Prognos; Der neue Deutschland Report. Analysen. Prognosen. Perspektiven, Prognos AG, Basel, 2006, www.prognos.com
- Stahlecker, Thomas/Kulicke, Marianne/Jung, Benjamin: Die Internationalisierung von Dienstleistungen. Eine Analyse der aktuellen Entwicklungen in Deutschland und wichtiger Wettbewerber, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI), Karlsruhe, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart, 2006
- Statistisches Bundesamt; Produktbegleitende Dienstleistungen 2002 bei Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors, Wiesbaden, 2004

5.4 Autoren

Ulf Amann, Geschäftsbereichsleiter, ILITS GmbH, Rottenburg

Thomas Bittner, Projektleiter, IHK ProServ International,
Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart

Dr. Walter Börmann, Leiter VDE-Öffentlichkeitsarbeit, VDE
Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik
e.V., Frankfurt

Knut Brandenburg, Projekt & Marketing Consultant, German Saudi Arabian Liaison Office for Economic Affairs (GESALO), Riad

Timo Conrad, Geschäftsführender Gesellschafter, ERA – Internationale Spedition GmbH, Kornwestheim

Walter Ganz, Mitglied im Führungskreis, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, München

Werner Grützner, Senior Consultant, Unternehmer- und Projekt-Coach, SystemProject Werner Grützner, München

Mansour Hamza, Geschäftsführer, FICHTNER GmbH & Co. KG, Stuttgart

Dr. Nils Herda, Mitglied der Geschäftsleitung, EXCELSIS Business Technology AG, Stuttgart

Dr. Josephine Hofmann, Mitglied im Führungskreis, Competence Center Business Performance, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), München

Matthias Hübner, Projekt Koordinator Südost-Europa, ILITS GmbH, Rottenburg

Dr. Bernd Kordes, Geschäftsführer, Pöyry GKW Germany GmbH, Pöyry Environment GmbH, Mannheim; Mitglied im Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie (LVI) e.V., Ostfildern

Gernod Kraft, Projektleiter, Fachgebiet Außenwirtschaft, RKW Baden-Württemberg GmbH, Stuttgart

Prof. Dr. Hagen Krämer, Professor für Economics an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft

- Volker Kurz**, Geschäftsführer, INTERSPA Gesellschaft für Kur- und Freizeitanlagen mbH, Stuttgart
- Dr. Kuang-Hua Lin**, Geschäftsführer, Asia-Pacific Management Consulting GmbH, Düsseldorf
- Andrea Marongiu**, Stellvertretender Geschäftsführer, Verband Spedition & Logistik e.V., Stuttgart
- Wolfgang Müller-Koelbl**, Leiter des Referats Außenwirtschaft, Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart
- Karsten W. Parchmann**, Geschäftsführer, P&P International, Berlin
- Dr. Joachim Richter**, Geschäftsführer, Project Finance International, Zell am Harmersbach
- Klaus Rollenhagen**, Beratender Ingenieur und Hauptgeschäftsführer des Verbandes Beratender Ingenieure VBI, Berlin
- Peter Rösler**, Stellvertretender Geschäftsführer, Ibero-Amerika Verein e.V., Hamburg
- Ulrich Roth**, Geschäftsführender Gesellschafter, Roth & Lorenz GmbH, Stuttgart
- Jürgen Schäfer**, Geschäftsführer, Handwerk International, Handwerkskammer Region Stuttgart
- Gabriele Schindler**, Projektleiterin Netzwerk Architektorexport (NAX), Bundesarchitektenkammer e.V., Berlin
- Klaus Schmidt**, Vorsitzender der Vorstände DEKRA e.V./DEKRA AG, Stuttgart
- Ralf Schwiede**, Mitglied des Vorstandes, Drees & Sommer AG, Stuttgart
- Alexandra Segers**, Bereichsleiterin Ausland, Kohlbecker | Architekten & Ingenieure, Kohlbecker Gesamtplan GmbH, Gaggenau
- Dr. Thomas Stahlecker**, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI), Karlsruhe
- Tobias Stock**, Geschäftsführer, one|stop. healthcare consult, Düsseldorf
- Tassilo Zywiets**, Geschäftsführer Geschäftsfeld International, IHK Region Stuttgart

Export von Dienstleistungen

Potenziale und Strategien beim „Going International“

In Deutschland konzentrieren sich mehr als 70 Prozent der wirtschaftlichen Aktivitäten auf den tertiären Sektor. Der Export ist aber durch den Warenverkehr geprägt. Um die ungenutzten Potenziale, die im Dienstleistungsexport stecken, zu erschließen, sind branchenspezifische und zielgerichtete Konzepte notwendig. Das gilt vor allem für Schlüsselbereiche wie unternehmensnahe Dienstleistungen, Engineering, IT und Logistik oder im Gesundheitswesen.

Die Publikation thematisiert die volkswirtschaftliche Bedeutung des deutschen Dienstleistungsexports. Dazu greift sie aktuelle Trends und Entwicklungen in verschiedenen Branchen auf und analysiert die Vermarktung und Entwicklung von Dienstleistungen im internationalen Kontext. Praxisbeispiele beschreiben den Internationalisierungsprozess deutscher Dienstleister und legen dar, welche Erfolgsfaktoren einen nachhaltigen und erfolgreichen Markteintritt kennzeichnen.



local global

ISBN-10: 3-9810156-6-5

ISBN-13: 978-3-9810156-6-9