

Autor: Schnurpfeil, Katharina
Seite: 72
Ressort: Kunden und Märkte
Gattung: Zeitschrift

Nummer: 9
Auflage: 100.533 (gedruckt) 20.143 (verkauft)
99.538 (verbreitet)
Reichweite: 0,18 (in Mio.)

Nichts überstürzen

Solide und bedacht statt unstrukturiert und reaktiv - Mittelständler, die ihr Auslandsgeschäft strategisch aufbauen, profitieren nachhaltig von Märkten.

Von Katharina Schnurpfeil
DEUTSCHE SIND WELTWEIT für ihre Ordnung bekannt. Erstaunlicherweise verlieren viele Mittelständler aber ihren Ordnungssinn, wenn es daran geht, ins Auslandsgeschäft einzusteigen. "Wir haben spontan Aufträge abgearbeitet, die reinkamen", erzählt Bert Sutter aus den Beginnen seines Exportgeschäfts. Damit spricht der Geschäftsführer von Sutter Medizintechnik vielen Mittelständlern aus der Seele. Oft schicken sie ihre Produkte nach Mexiko, Russland oder Indien, ohne daraus eine neue Vertriebsstrategie abzuleiten, fand eine Studie der Munich Strategy Group (MSG) heraus.

Sutter nennt das "reaktiv statt aktiv". Studienautor Constantin Greiner sagt, es sei geschäftsschädigend. Denn diejenigen deutschen Mittelständler, die weniger Märkte bedienen, hätten eine höhere Exportquote als Firmen mit Aktivitäten in vielen Ländern - und damit mehr internationalen Erfolg. Wichtigster Faktor für eine nachhaltige Auslandsstrategie sei daher der Fokus, meint Greiner. Ausland verspricht satte Gewinne // Mit zunehmender Wichtigkeit des Auslandsgeschäfts merken kleine und mittelständische Firmen auch am eigenen Leib, wie wichtig ein strukturiertes Vorgehen ist. Immer mehr ausländische Wachstumsmärkte versprechen ihnen satte Gewinne. Doch um diese neuen Märkte optimal bedienen zu können, muss eine Exportfirma zunächst den lokalen Bedarf verstehen. Nur so kann sie ihre Auslandsgeschäfte nachhaltig aufbauen - und vermeidet das Risiko, sich in zu vielen Projekten zu verrennen.

Zu Beginn des fokussierten Auslandsgeschäfts steht daher die Entscheidung für einen Zielmarkt. Eine deutsche Industriefirma muss sich rational fragen: Wer braucht meine Produkte? Und wel-

che dieser potentiellen Absatzregionen ist für mich am attraktivsten? Mehrere Märkte zeitgleich aufzurollen übersteigt die personellen und finanziellen Kapazitäten der meisten Mittelständler und ist daher strategisch wenig sinnvoll.

"Auf den ersten Blick ist die Welt groß, und man kennt sich in ihr nicht aus", findet Christian Walter, Auslandschef des Formen- und Modellbauers Siebenwurst. Auch sein Unternehmen entschloss sich daher, die große Globalisierungsstrategie auf greifbare Einzelmärkte herunterzubrechen.

Als Zulieferer für die Automobilindustrie war der Inhaberbefamille Siebenwurst früh klar, dass das Unternehmen in den Märkten präsent sein muss, die Daimler & Co. als Wachstumsregionen definiert haben. Dennoch wollten sich die Verantwortlichen zunächst auf einen Markt konzentrieren. Viele Jahre beobachteten Walter und sein Team die Situation und analysierten die Expansion ihrer Kundengruppe.

"Wir haben viele Länder gebenchmarkt, die in Frage kamen, um die Risiken und Potentiale dort einschätzen zu können", erzählt er. Ergebnis: Rechtlich am unsichersten und riskantesten ist China. "Dennoch haben wir uns im Endeffekt entschieden, dorthin zu gehen. Denn der unschlagbare Grund war und ist: In China sind all unsere Kunden!" Die Entscheidung für einen Auslandsstandort kann aus unterschiedlichen Beweggründen fallen - je nach Branche, Abnehmergruppe und Vertriebsstruktur. Wichtig ist jedoch, dass der Entscheidung eine reifliche Überlegung und rationale Analysen vorausgehen. Es ist besser, ein weiteres Jahr zu warten, anstatt vor schnell eine Auslandsgesellschaft zu eröffnen, ohne sämtliche Risiken abgewogen zu haben.

"Die Expansion ins Ausland ist eine

langfristige Entscheidung", sagt MSG-Mann Greiner. Keine kurzfristige Gewinnstrategie. Im Gegenteil: Zunächst bindet das Auslandsgeschäft finanzielle und personelle Kapazitäten. Sie seien dann für einige Jahre andersorts nicht mehr verfügbar, rechnet Greiner vor. Die Investition muss daher direkt ins Schwarze treffen.

Ist die Entscheidung für einen Auslandsmarkt gefallen, gilt es, den Markt genau zu erforschen. Wer sind die Kunden, wer könnte als Wettbewerber auftreten, wo sitzen mögliche Zulieferer? Beim Aufbau erster Kontakte kann sich der Besuch einer Messe im Zielland lohnen. Jedoch ist hier auch Vorsicht geboten. Keinesfalls sollten Unternehmer zu schnell eine Geschäftsbeziehung eingehen. "Vielmehr dient der Messebesuch dazu, ein erstes Gefühl für die Nachfrage vor Ort zu bekommen", empfiehlt Sutter.

Erfahrung anderer Firmen // Die Darmstädter TV-Übertragungsfirma VIDI nutzt zusätzlich dazu Veranstaltungen der Auslandshandelskammern. "Von den Erfahrungen der anderen Teilnehmer können wir lernen, denn sie machen auf Fallstricke aufmerksam", berichtet VIDI-Exportmanager Eckard Grütters. Auch Fachanwälte, die bei der Gesellschaftsgründung im Ausland unterstützen können oder in Zollfragen rechtlich beraten, vermitteln die Kammern in den jeweiligen Ländern.

Zur Auslotung des neuen Marktes gehört ebenfalls die Überlegung, auf welchen rechtlichen Beinen die Expansion stehen soll. Technologisch anspruchsvolle Produkte, die weiterhin in Deutschland gefertigt werden sollen, kann man über reine Vertriebspräsenzen in den ausländischen Markt einbringen. Bei einem großen Verkaufsvolumen vor Ort lohnt sich auch ein Werk,

das nur für den lokalen Bedarf fertig. Vollständige Auslandstöchter sind sinnvoll, wenn eine Firma von dort aus weitere Expansionen plant.

Bei schwierigen Märkten kann sich auch die Gründung eines Joint Ventures mit einem lokalen Partner lohnen. Dieser bringt meist direkt ein Kontaktnetzwerk ins Unternehmen ein und vereinfacht somit den anfänglichen Zugang zum Markt. Jedoch sollten Firmenchefs bei der Wahl des Joint-Venture-Partners bedacht vorgehen. Denn nicht immer hat ein ausländischer Unternehmer die gleichen Vorstellungen von der Zusammenarbeit wie der deutsche Partner. Bert Sutter hat das am eigenen Leib erfahren. Da der chinesische Partner sich auf einmal mit einer eigenen Agenda absetzte, scheiterte sein erstes Joint Venture.

Das zeigt: Weder das richtige Gefühl für einen Markt noch belastbare Kontakte bekommen Unternehmer aus der Ferne. Gerade in der Frage, wen sie als Zulieferer beauftragen, sind deutsche Unternehmen im Ausland besonders vorsichtig. Und für asiatische oder südamerikanische Firmen sind persönliche Kontakte schon kulturell wichtiger als in Deutschland. Nur über regelmäßige Besuche kann sich eine Firma das Vertrauen beider Kundengruppen erarbeiten. Sutter Medizintechnik hat daher ein Team von vier Leuten, deren Hauptjob darin besteht, an neuen Standorten unterwegs zu sein, Kontakte zu schließen und auszubauen.

Direkter Kundenkontakt // Auch das Auslandsteam von Siebenwurst legte viel Wert auf den persönlichen Kontakt. "Fast ein Jahr sind wir immer mal wie-

der nach China geflogen und haben mit unseren Kunden gesprochen", berichtet Christian Walter. So erfuhr Walter auch, dass die deutschen Automobilkonzerne in China nicht nur die Werkzeuge und Teile von Siebenwurst brauchen, sondern auch Hilfe für die Inbetriebnahme von Anlagen und eine gezielte Schulung lokaler Mitarbeiter an den Geräten nachfragen. "Eine Idee, auf die wir ohne den direkten Kontakt zu unseren Kunden nicht gekommen wären, die uns aber nun das Geschäft in China sichert", freut er sich.

"Oft sind es keine technologischen Themen, die das Geschäft in einem neuen Markt erschweren, sondern die banalen Strukturen", berichtet auch Unternehmensberater Greiner, der für die Erstellung der Studie mit vielen Mittelständlern gesprochen hat. Nur durch die Nähe zum Kunden entwickle ein Exportverantwortlicher das Verständnis für organisatorische Prozesse, so Greiner. "Wenn ich etwa Sanitäranlagen liefern möchte, muss ich wissen, ob ich mein Angebot an die Institution richte, die den Gesamtbauauftrag ausgeschrieben hat, an den Bauherrn oder an den Bezieher der Immobilie", erklärt er.

Interkulturelle Workshops können helfen, Berührungsängste vor Ort abzubauen und Fettnäpfchen im Erstkontakt zu vermeiden. VIDI schult seine Mitarbeiter im Auslandsgeschäft daher sorgfältig. "Allerdings ist das nur eine Ersterleichterung", findet Eckhard Grüters. "Letztlich geht es um Fingerspitzengefühl und einen offenen Geist." Denn die Feinheiten lerne man bei persönlichen Besuchen und häufigerem

Kontakt vor Ort.

Über die gesamte Dauer des Aufbauprozesses empfiehlt Christian Walter Mittelständlern den Austausch untereinander: "Sprecht miteinander - im Zweifel stellt ihr euch gerade die gleichen Fragen!" Derzeit werde der Kontakt mit anderen deutschen Firmen zu wenig gepflegt, findet er. Grund ist teils die Sorge davor, dass ein anderes Unternehmen die eigene Strategie kopiert. Diese Angst hält Walter jedoch für unbegründet. "Ich muss ja nicht direkt meinen Wettbewerber anrufen, aber vielleicht einen Zulieferer oder einen bekannten Unternehmer aus einer anderen Branche."

Räumliche Kooperation // Siebenwurst etwa vermietet leerstehenden Platz in Lagerhallen unter und teilt sich das Büro in Mexiko mit einer Partnerfirma. "Eventuell ergibt sich durch die räumliche Kooperation ja ein gemeinsames Projekt, der Kontakt zu einem guten Fachanwalt oder ähnlichen Dienstleistern", so Walter.

Mittlerweile hat Siebenwurst drei Auslandsniederlassungen, Sutter Medizintechnik bedient 60 Märkte und VIDI betreut Projekte in y Ländern. Ein strategisches Vorgehen hat diesen Firmen geholfen, ihr Auslandsgeschäft auf solide Beine zu stellen. Von hier aus können sie weiter wachsen. Denn Bedarf an ihren Produkten gibt es auf der Welt genug. <<

katharina.schnurpfeil@marktundmittelstand.de

Ganzseiten-PDF: 150904_mum_MuM-09-2015_72.pdf
Ganzseiten-PDF: 150904_mum_MuM-09-2015_73.pdf
Ganzseiten-PDF: 150904_mum_MuM-09-2015_74.pdf
Wörter: 1281