

## Kritischer Blick und langer Atem nötig

Chancen und Risiken von Auslandsgeschäften abzuwägen und sie vorab genau durchzukalkulieren, empfiehlt Dr. Bernd Grottel internationalisierungswilligen Unternehmern. Er ist Vorstandsmitglied der KPMG Bayerische Treuhandgesellschaft und Lehrbeauftragter an der Technischen Universität München (TUM). **MONIKA HOFMANN**



**Herr Dr. Grottel, warum ist es gerade auch für kleinere und mittlere Firmen so wichtig, sich internationale Märkte zu erschließen?**

Jeder Unternehmer muss sich heutzutage der Frage stellen, wie er auf die zunehmende Internationalisierung reagiert. Die Antwort kann dabei sehr unterschiedlich ausfallen: Manche Firmenchefs werden sich auf den Export fokussieren, andere Vertriebs- oder sogar Produktionsstandorte planen. Wichtig ist aber für alle Varianten des Auslandsengagements, dass Unternehmer vorab die Chancen und Risiken solcher Vorhaben genau einschätzen und abwägen – um so den Weg zu finden, der zu ihnen und ihrer Marktpositionierung passt. Und das kann sich lohnen. Denn das Ausland bietet angesichts der hierzulande oft gesättigten Märkte vielfältige neue Absatz- und Wachstumschancen, die aber auch durchdachte Markteintritts-

konzepte erfordern. Zudem lassen sich über gezielten Einkauf und die Eröffnung von Produktionswerken gegebenenfalls Kosten senken.

**Wie hoch ist der Anteil der Firmen, die bereits im Ausland aktiv sind?**

Wie Umfragen zeigen, haben die meisten Unternehmer diese Vorteile erkannt. Rund 80 Prozent agieren bereits international, mit steigender Tendenz. Sie kaufen jenseits der Grenzen ein oder exportieren ihre Produkte und Leistungen.

**Für welche Branchen kann das Auslandsengagement besondere Chancen bieten?**

Zum einen sind hier die Branchen zu nennen, die klassische deutsche Stärken verkörpern, wie der Maschinen- und Anlagenbau, Automotive oder Elektrotechnik, zum anderen eröffnen sich gerade jetzt Wachstumsfelder vor allem in den Bereichen regenerativer Energie und Umwelttechnologie. Nicht nur hierzulande, sondern weltweit zeichnet sich hier ein Prozess weg von den traditionellen hin zu erneuerbaren Energieträgern ab. Daher haben Unternehmen, die in solchen Bereichen Innovationen bieten – und das sind vor allem deutsche, häufig bayerische Firmen –, besondere Chancen, sich auf den Auslandsmärkten gut zu positionieren. Ohnehin sind die deutschen Mittelständler mit ihrem spezifischen Know-how in Nischen stark. Und diese Innovations- und Nischenkompetenz wird wieder weltweit zunehmend gefragt. Wobei wir, wenn wir von Mittelständlern sprechen, vor allem die Familienunternehmen im Blick haben.

**Welche Länder halten Sie vor diesem Hintergrund für besonders interessant?**

Zahlreiche osteuropäische Länder, etwa die Ukraine oder die Slowakei, sind für Mittelständler derzeit durchaus attraktiv. Sie bieten Wachstumschancen, aber auch

noch relativ niedrige Kosten. Wer nicht nur den Export im Visier hat, sondern auch an Vertriebs- oder Produktionsstandorte interessiert ist, sollte über diese Länder nachdenken. Zumal sie auch wegen der räumlichen Nähe punkten, denn die Wege sind kürzer, die Kommunikation ist einfacher, die Kulturen sind ähnlicher...

**... als bei Ländern wie China und Indien?**

Richtig. Allerdings sollten Mittelständler zumindest im Hinblick auf den Export auch diese Länder in den Blick nehmen. Denn diese Staaten bieten sehr große, stark wachsende Märkte. Und wer hier erst später eintritt, hat es schwerer, Marktanteile zu gewinnen als diejenigen, die sich als erste den Kuchen aufteilen. Auch Russland gilt nach wie vor als interessante Option. Trotzdem sollten Mittelständler die Vor- und Nachteile jedes potenziellen Ziellandes genau prüfen. Denn manche Märkte können kleinere und mittlere Firmen überfordern, etwa wenn es darum geht, in kurzer Zeit ein rentables Werk in China aufzubauen, das auch rechtlichen und steuerlichen Anforderungen genügt. Bei solchen Vorhaben ist in der Regel externe Hilfe sinnvoll, sei es von Beratern oder Kooperationspartnern.

**Wie gehen Unternehmer am besten vor, wenn sie im Ausland Fuß fassen wollen?**

Mit dem Export ein Land antesten und später eine Vertriebsniederlassung zu gründen, ist der beste Weg, um die Risiken im Griff zu behalten. Auch Kooperationen, Joint Ventures und Beteiligungen sind Varianten, über die es sich nachzudenken lohnt. Produktionsstandorte sollten sie erst dann ins Visier nehmen, wenn sie einen Markt schon gut kennen. Zunächst sollten Unternehmer allerdings eingehend prüfen, ob das Produkt oder die Dienstleistung überhaupt genügend Abnehmer in anderen Ländern finden könnte. Fällt diese



Währungsrisiken mit Gegengeschäften absichern\*

Prognose positiv aus, gilt es, das Unternehmen strukturell und organisatorisch anzupassen – und das stellt gerade für kleinere und mittlere Firmen eine beachtliche Herausforderung dar.

**Weshalb?**

Sie haben Strukturen zu schaffen, die das Wachstum in geordnete Bahnen lenken. Zum einen geht es darum, neue Abteilungen im Inland und Niederlassungen im Ausland aufzubauen, die zudem mit komplexen Verträgen rechtlich abgesichert werden müssen. Zum anderen sind die richtigen Mitarbeiter zu finden, was angesichts des Fachkräftemangels schwierig werden kann. Zumal sie auch dazu bereit sein sollten, ins Ausland zu gehen. Wichtig ist dabei, dass alle Mitarbeiter die Auslandsstrategie tragen, denn für sie bedeutet das ja auch zusätzliche Aufgaben. Mittelständler sollten außerdem Wege finden, bewährte Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden. Zwar können sie ihnen normalerweise nicht so viel Gehalt wie Konzerne bieten, dafür aber schnell mehr Verantwortung – und gegebenenfalls eine Unternehmensbeteiligung. Firmenchefs müssen sich darüber klar werden: Der menschliche Faktor spielt eine außerordentlich wichtige Rolle beim Auslandsengagement.

**Wie finden Mittelständler geeignete Mitarbeiter?**

Hier gibt es vielfältige Möglichkeiten abseits von den klassischen Wegen, die sie nur nutzen müssen. Ein Beispiel: Der Inhaber einer kleineren Firma suchte zunächst vergeblich Mitarbeiter für seine geplante Expansion nach China. Doch dann hatte er eine pfiffige Idee. Er ging an die TU Mün-

\*Bernd Grottel, IHK-Magazin-Redakteurin Monika Hofmann

chen, deren Auslandsstudenten auch aus China stammen. Und fragte Studenten, ob sie sich vorstellen könnten, in ihre Heimat zurückzukehren und eine Filiale mit aufzubauen. Er wurde fündig. Das war eine perfekte Lösung, denn der neue Mitarbeiter brachte die kulturellen Kenntnisse aus China und die technische Ausbildung sowie seine Erfahrungen aus Deutschland

mit, er war aufgrund der Verantwortung höchst motiviert. Nicht zuletzt sprach er auch noch perfekt Deutsch. Wie in zahlreichen anderen Ländern ist die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter in China stark ausgeprägt. Daher brauchen Unternehmer aber auch clevere Strategien, um gute Leute zu halten.

**Welche weiteren Aspekte sollten Unternehmer beim Auslandsengagement beachten?**

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist der Schutz des Know-hows. Mit den entsprechenden Instrumenten wie Patenten lässt es sich zumindest teilweise absichern. Ferner sollte der Unternehmer besonderen Wert auf eine überlegte vertragliche Gestaltung der Beziehungen zu Kooperationspartnern und Mitarbeitern, zu Kunden und Lieferanten im Zielland legen. Währungsrisiken sind weitere wichtige Aspekte, die sich am besten mit Gegengeschäften absichern lassen. Zudem spielt vor allem auch die rechtliche und politische Situation vor Ort eine wichtige Rolle. Wie reagieren Unternehmer etwa, wenn eine Staatsregierung verbietet, Gewinnausschüttungen über die Grenzen zu transferieren? Weitere Aspekte sind Zoll- und Umsatzsteuerfragen. Externe Experten oder Partner können dabei helfen, wichtig ist aber auch, bei der Einschätzung solcher Risiken den gesunden Menschenverstand walten zu lassen. Die fürs Unternehmen relevanten Risiken sollten kontinuierlich im Blick behalten werden.

**Welche Finanzierungskonzepte können dabei gerade für Mittelständler interessant sein?**

Wer über genug Eigenkapital verfügt, ist gut vorbereitet, um Auslandsgeschäfte erfolgreich anzugehen. Das zeigt die Er-

fahrung sehr deutlich. Denn gerade wer eine Niederlassung eröffnet, muss in Kauf nehmen, dass die Rückflüsse in den ersten Jahren eher spärlich sind. Er muss diese Investitionen erstmal übers Eigenkapital oder andere Instrumente finanzieren. Dabei steht den Unternehmern die ganze Palette der Finanzierungsinstrumente zur Verfügung, von der Kapitalerhöhung an der Börse oder der Ausgabe von Anleihen bis hin zu Beteiligungskonzepten mit Investoren, die in die Firma einsteigen. Auch die klassischen Bankkredite spielen künftig eine wichtige Rolle. Nicht nur inländische Banken sollten dabei zu den Finanzierungspartnern zählen, sondern gegebenenfalls auch ausländische Banken, die meist mehr Expertise fürs spezifische Zielland bieten. Wichtig ist dabei ein Finanzierungsmix, der die Risiken diversifiziert. Bleibt abschließend der Rat, einen langen Atem und hohe Flexibilität mitzubringen, die Unternehmer gerade in der Anfangsphase brauchen – das wird oft unterschätzt.

**Management  
Akademie  
(muss  
Titelthema)**