

# Chancen im Ausland nutzen

**Globalisierung.** Auch dem Mittelstand bieten sich in anderen Ländern beträchtliche Chancen. Doch Vieles muss beachtet werden – Wirtschaftliches, aber gerade auch Persönliches und Kulturelles. Kompetenter Rat kann Gold wert sein.

**W**ann waren Sie zum letzten Mal in Asien?“ Das ist die erste Frage, die **Bernhard Sonntag** Unternehmern stellt, die an Geschäften mit dem Fernen Osten interessiert sind. **Der Inhaber der Beratungsgesellschaft Business Services Int. in Wörthsee** (Landkreis Starnberg) weiß, dass viele gleich am Anfang einer Auslandstätigkeit dicke Fehler machen. Und dass es oft genug schon damit beginnt, dass die Betreffenden das Land ihrer Wahl überhaupt nicht richtig kennen. Auch Werner Bröll kann davon ein Liedchen singen. Als Direktor für die Region Südosteuropa bei Siemens koordiniert er die umfangreichen Auslandsgeschäfte des Münchner Elektronikonzerns in diesen Staaten. Und er weiß, was gerade kleine und mittlere Unternehmen immer wieder falsch machen. Viele sind nach seinen Erfahrungen zum Beispiel allzu leichtgläubig bei der Auswahl eines Partners in dem jeweiligen Land. **Generell ist Auslands-tätigkeit auch für viele Mittelständler mit großen Chancen verbunden, wie Berater Sonntag betont.** „Deutschland ist auf vielen Märkten gesättigt – da tut man sich im Ausland leichter.“

Der Erfolg unternehmerischer Auslandsaktivitäten steht und fällt mit der guten Vorbereitung. Man müsse genau wissen, was man fragen will, sehr flexibel auch auf neue Kontakte reagieren und spontan sein, sagt Harald Neu-

mann, International Projects Manager beim Münchner Unternehmen Schiedel. Gründliche rechtzeitige Information ist auch für Siemens-Mann Werner Bröll das A und O. Gute Anlaufstellen sind nach seinen Erfahrungen die Industrie- und Handelskammern, die Botschaften oder die deutschen Auslandshandelskammern, die Delegiertenbüros im Ausland und die Repräsentanten der deutschen Wirtschaft.

„Viele – auch kleinere – Unternehmen könnten ins Ausland gehen, bereiten sich aber nicht richtig vor“, be-

Gründe für Verlagerungen ins Ausland



- Niedrige Arbeitskosten
- Sicherung bestehender Märkte
- Bessere Einkaufs- und Beschaffungsmöglichkeit
- Erschließung neuer Märkte
- Vorteil des Standorts als Exportbasis

stätigt Peter Huber, Unternehmensberater aus Unterhausen bei Weilheim (Oberbayern). Er empfiehlt Interessenten, zunächst einen umfangreichen Fragenkatalog durchzuarbeiten. Ziel ist es, alle wesentlichen Punkte abzuklopfen, bevor – vielleicht unnötig – allzu teure Maßnahmen ergriffen werden.

Dabei spannt sich der Bogen von den Motiven für eine Auslandstätigkeit über das derzeitige und möglicherweise ausweitbare Produkt- und Dienstleistungsprogramm, die in Betracht kommenden Länder, die Konkurrenzsituation, die Beschaffung, die Vertriebsmöglichkeiten, die Kundenstruktur und den Transport bis zur Präsenz im ausgewählten Land, zu Qualitätsaspekten, zu Patent- und Lizenzfragen, zum Personal, zum Kundendienst und zu denkbaren Partnern. Durch Anfrage beim Bundesamt für Wirtschaft in Eschborn kann man zum Beispiel vorab klären, ob Regelungen, Einschränkungen des Exports bei heiklen Produkten oder sonstige Aspekte beachtet werden müssen.

Projekte im Ausland haben nach Brölls Erfahrung ihre Tücken: „Kleine Unternehmen dürfen es nie allein machen.“ Zur Hilfe bieten sich nach Brölls Meinung Bankpartner ebenso an wie gute Agenturen. Er verweist auch darauf, dass oft „tausende Formulare“ auszufüllen sind – und das oft auch noch auf englisch: „Das gilt leider auch für die Bürokratie in Westeuropa, in Brüssel und London.“ Von den Handelsregister-Bescheinigungen bis zu Bonitätsbescheinigungen werde viel verlangt. Und das könne auch viel Geld kosten. „Die Wenigsten kennen die englischen Fachtermini“, weiß Bröll.

Eine gute Chance für Unternehmer und Führungskräfte gerade auch aus dem Mittelstand, den Duft der großen weiten Welt zu schnuppern, bieten Delegationsreisen ins Ausland, wie sie regelmäßig vom bayerischen Wirtschaftsministerium veranstaltet werden. „Wir brauchen diese Delegationsreisen unbedingt als Türöffner“, bestätigt Konrad Auwärter, der Vorsitzende des Verwaltungsrats beim Bushersteller Neoplan in Pilsting.

Bernd-Joachim Pantze, der die Delegationen als Leitender Ministerialrat im Wirtschaftsministerium zusammen stellt, weiß, wie wichtig die persönli-

Quelle: IHK Münster/Heft 1998

chen Kontakte sind: Für Bayerns Wirtschaftsminister Otto Wiesheu, der, so oft es geht, an solchen Reisen teilnimmt, sei es einfacher, im Fall des Falles zum Telefonhörer zu greifen, wenn er seinen zuständigen Kollegen im anderen Land kennen gelernt habe.

Aber auch Unternehmer untereinander haben bei solchen Gelegenheiten schon viele Kontakte geknüpft: „Zwischen schmutzigen Koffern und bei drei Stunden Verspätung lernt man sich buchstäblich kennen“, sagt Auwärter: „Da redet man über Gott und die Welt – da gibt es „menschliche Begegnungsstrukturen, die nachhaltig sind.“ Siemens-Mann Bröll weiß zu schätzen, dass man bei so einer Reise „auch Leute aus ganz anderen Branchen“ kennenlernt.

Ganz konkret zielen die Delegationsreisen auf zwei Kategorien von Unternehmen ab, wie Pantze sagt: Zum einen sind sie in einer „Türöffnerfunk-

tion“ für Unternehmen gedacht, die erstmals in dem betreffenden Land aktiv werden wollen. Zum anderen sollen sie solchen Unternehmen dienen, die bestimmte Probleme anders nicht lösen können und politische Unterstützung benötigen: „Dann machen wir einen Termin mit dem dort zuständigen Minister – und dann wird eine Lösung gesucht.“ Nur zum „Schulterklopfen“ sind die Reisen jedenfalls nach seinen Worten nicht da: Es wird richtig gearbeitet.

#### Bilanz am Abend

Mancher Unternehmer berichtet von Reisen mit Edmund Stoiber, bei denen Bayerns Regierungschef noch zu nächtlicher Stunde bei Tagesabschlusstreffen ganz genau von jedem Teilnehmer über Einzelheiten der Gespräche informiert werden wollte und sofort an seine Mitarbeiter Aufträge vergab, wenn es irgendwo hakte. Lobende Worte gibt es aus Teilnehmerkreisen auch für Wirt-

schaftsminister Otto Wiesheu: „Er macht das souverän und clever“, sagt Werner Bröll.

Auf die große Politik beschränken sich die Gespräche bei solchen Reisen keineswegs. Angesprochen werden vielmehr oft ganz konkrete Themen: Zollfragen, bürokratische Hemmnisse, Infrastruktur, Steuererleichterungen. „Es hängt immer was“, weiß Pantze. Ein Alltagsproblem, das er gut kennt: Viele Unternehmen liefern „just-in-time“ – aber wenn dann ein Lastwagen stundenlang an der Grenze festgehalten wird, bringt das den ganzen Betriebsablauf durcheinander. „Wir wollen eine faire Behandlung“, sagt er, „keine Sonderbehandlung.“ Und gerade im persönlichen Gespräch könne oft viel erreicht werden. In Ungarn zum Beispiel sind nach so einem Vorstoß an der Grenze Sonderspuren für Just-in-Time-Lieferungen eingerichtet worden. Fraglos ein Vertrauensvorschuss, dem

**Schnell,  
Wirtschaftlich,  
Flexibel.**  
Bauen mit Containern



**Container & Containeranlagen**

**GRINBOLD JODAG**  
*Mobile Raumsysteme*

Grinbold-Jodag GmbH  
Kolomanstraße 16 · 89558 Böhmenkirch-Heidhöfe  
Telefon 0 73 32 / 81-0 · Telefax 0 73 32 / 81 99  
info@grinbold-jodag.de · www.grinbold-jodag.de

VISIONEN WERDEN REALITÄT

**Eine  
Baubewilligung  
in Rekordzeit?**

**www.  
wifoe-tg.ch**

**THURGAU  
SWITZERLAND**

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG KANTON THURGAU SCHWEIZ

**ERFOLG IM AUSLAND**

Wer im Ausland Erfolg haben will, sollte nicht das Geschäft, sondern das Menschliche in den Vordergrund stellen, wie Unternehmensberater Bernhard Sonntag rät. Drei Aspekte sind für ihn wesentlich:

- Freundlichkeit
- Gefühle: Emotionen sollte man über die Sache stellen, sich erst um den Menschen kümmern („caring“), das Umfeld des Geschäftspartners beachten und ernst nehmen.

- Beziehungskapital: Schon vorhandene persönliche Beziehungen sollten genutzt werden, rät Sonntag: „Einen solchen Vertrauensvorschuss kann sich ein Wettbewerber nicht so schnell erarbeiten.“ Das Thema „relationship management“ wird nach seiner Meinung ohnehin immer wichtiger. Von grundlegender Bedeutung sei es, Netzwerke aufzubauen und die Partner kennen zu lernen. *log.*

die Unternehmen gerecht werden sollten.

„Man kommt bei solchen Reisen an die Leute heran, die verantwortlich sind“, sagt Wolfgang Houdek, geschäftsführender Gesellschafter der Rudolf und Wolfgang Houdek GmbH in Starnberg. Die Houdek-Gruppe produziert und vertreibt Fleisch- und Wurstwaren auf dem deutschen und europäischen Markt. Hier zu Lande liefert sie an alle großen Lebensmittelketten. Seit etwa zehn Jahren befasst sich das Unternehmen auch mit Dienstleistungen, dies aber vor allem im Ausland.

Persönlich und über ihr Unternehmen ist die Familie Houdek an Gesellschaften in Tschechien und – indirekt wiederum über die tschechische Hopi SK s.r.o. – in der Slowakei beteiligt. Die Hopi s.r.o. übernimmt Dienstleistungen für internationale Konzerne im Bereich Logistik, Informationstechnik, Einkauf und Bauträgertätigkeit. Den Umsatz seines Unternehmens nennt Houdek für Deutschland mit rund 150 Millionen Mark. Im Ausland sei er wesentlich höher, doch die Dienstleistungsumsätze seien nicht vergleichbar.

Wo Unternehmer in der Slowakischen Republik der Schuh drückt, wurde bei einer Reise vor wenigen Monaten schnell klar. Dort hat die Regierung Investitionsanreize bisher weitgehend für Großunternehmen bereit gehalten. Pantze zeigt sich inzwischen zufrieden: „In der Slowakei haben wir ganz gute Fortschritte gemacht.“ Es wurde erreicht, dass auch kleine und mittlere Unternehmen in den Genuss der Förderungen kommen können. Fördermaßnahmen gab es auch bisher nur bei Neuansiedlungen. Jetzt sollen, wie

angekündigt worden ist, auch bereits ansässige Unternehmen in den Genuss der Vorteile kommen. Im Gespräch ist eine Befreiung von der Körperschaftsteuer für eine Anzahl von Jahren.

Doch Unternehmer, die in solchen Ländern schon Erfahrungen gesammelt haben, geben sich noch vorsichtig. „Das ist schon so oft verkündet worden“, sagt Werner Nirschl, Geschäftsführer der Gabor Shoes AG in Rosenheim, die im slowakischen Banovce ein Werk betreibt: „Ich glaube noch nicht recht daran.“ Steuerliche Überraschungen hat Nirschl in diesem Land schon zur Genüge erlebt. Erst, sagt er, wirke der Körperschaftsteuersatz mit 29 Prozent attraktiv: „Aber dann wird ein Posten zum anderen gerechnet – und plötzlich gibt es ein böses Erwachen.“

Gabor hat früher an seinem Stammsitz Rosenheim 7000 Paar Schuhe am Tag gefertigt. Heute sind es noch 900 Paar. „Es ist zu teuer“, sagt Nirschl: „Einem Bruttolohn von 2600 Mark in Deutschland stehen 350 bis 400 Mark in der Slowakei gegenüber.“ Das Unternehmen hat sich entsprechend neu orientiert. Heute verfügt Gabor über zwei Werke in Portugal, eines in Österreich und zwei in der Slowakei. Von den durch eine Betriebsstätte in so einem Land erwarteten Vorteilen kann jedoch ein nennenswerter Teil wieder verpuffen. Es gebe beispielsweise Dinge, die nicht abzugsfähig seien, obwohl das in Deutschland selbstverständlich sei. So würden aus den zunächst erwarteten 29 Prozent Körperschaftsteuer schnell 39 Prozent oder mehr, sagt Nirschl. Auch Wertberichtigungen auf „kranke“ Forderungen gebe es in der Slowakei

nicht. Anerkannt werde das erst, wenn der betreffende Schuldner pleite sei: „Und das kann lange dauern.“ Houdek rät: „Man sollte erst mal mit einem Steuerberater reden, der sich da auskennt – und der auch die Kostenstruktur des deutschen Mutterhauses kennt.“

Ständig im Ausland unterwegs ist Harald Neumann, vom Münchner Unternehmen Schiedel GmbH & Co. Der seit drei Jahren zum Lafarge-Konzern gehörende gegründete Hersteller vorgefertigter keramischer Schornsteinsysteme für den Wohnungsbau, der auf seinem Gebiet in Europa führend ist und in 17 Ländern – von Irland bis Polen, von Finnland bis Kroatien – produziert, hatte 1993 eine eigene Fertigungsstätte in der damaligen Tschechoslowakei errichtet und bald darauf eine selbständige Niederlassung in Zamarevec, in der neuen Slowakischen Republik, eröffnet. Sie wird als Verkaufsbüro geführt, doch mittelfristig ist auch die Errichtung einer eigenen Produktionsstätte vorgesehen.

Nach Neumanns Worten ist es ein Hauptziel des Unternehmens, in neue Länder und Märkte vorzustoßen. Trotz seiner umfangreichen Auslandserfahrung profitiert er nach eigenen Worten auch immer wieder von der Teilnahme an Delegationsreisen. Dabei würden zum Beispiel wichtige Informationen über Planungen in den jeweiligen Ländern bekannt. Die Zusammensetzung der Delegationen erlaube auch wichtige Kontakte.

Lorenz Goslich  
 (wird fortgesetzt)

**IHK-INFO**

Anmeldung zu Delegationsreisen: Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie, Prinzregentenstr. 28, 80538 München, Tel. 089/21 62 01

Allgemeine Fragen zu ausländischen Standorten beantwortet die Außenwirtschaftsabteilung der IHK München, Tel. 089/51 16-3 69, Fax 089/51 16-2 90. Infos zu Auslandsmessen: Dr. Arnold Krempf, Tel. 089/51 16-3 64.