

# „Going international“ für Mittelständler

## Teil 2 – In vier Etappen in den Auslandsmarkt

*Das Exportgeschäft mit seiner hohen Herausforderung in umkämpften Märkten, seiner Internationalität, den Reisen, fremden Kulturen und Sprachen zählt sicher zu den spannendsten internationalen Aufgaben, denen sich ein Manager widmen kann. Gerade mittelständische produzierende Firmen bis etwa 200 Mitarbeiter stehen häufig vor dem Problem, wie sie ganz praktisch in fremden Märkten Fuß fassen können. Teil 2 des dreiteiligen Beitragszyklus beleuchtet die einzelnen Schritte von der Beschaffung von Informationen über die Entwicklung einer Markteintrittsstrategie bis hin zur Umsetzung der daraus resultierenden Maßnahmen wie der Vertriebsaufbau über Partner oder eigene Niederlassungen.*

Ein deutscher Mittelständler, gleich welcher Branche, mit Interesse an einem bestimmten Auslandsmarkt sollte sich über folgende vier Etappen in diesen „hinein-arbeiten“:

1. Beschaffung einschlägiger Informationen über deutsche Stellen wie die In- und Auslandskammern, die vielfältigen Export-Organisationen (z. B. „Germany Trade and Invest). Sehr empfehlenswert: Teilnahme an einem mittelstandsgerechten Einstiegsseminar zum Auslandsmarkt, welche häufig von Kammern angeboten werden; Messeteilnahmen.
2. Praktische Recherchen im Markt sind unerlässlich: Gegebenheiten wie Größe des Marktes, Anzahl der Mitbewerber, praktizierte Preise, abweichende Kundenwünsche, welche Vertriebskanäle landestypisch empfehlenswert und welche rechtlichen Vorschriften zu beachten sind, müssen sorgfältig untersucht werden.
3. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse sollte eine maßgeschneiderte Markteintrittsstrategie entworfen werden, damit die Startrampe in die richtige Richtung zielt; sie ist das Herzstück des Exportvorhabens, ein Verzicht auf sie würde ein jahrelanges Stochern im Nebel und demotivierende Erfahrungen nach sich ziehen können.
4. Umsetzung der festgelegten Maßnahmen (wie z. B. Personal- oder Vertretersuche, Ansprache potenzieller Kunden, Einrichtung einer Präsenz im Exportmarkt).

### Aktiver und passiver Export

Grundsätzlich muss in erster Stufe zwischen aktivem und passivem Export unterschieden werden. Als exemplarisch für die passive Variante mag dienen, dass ein Unternehmen bloß als Zulieferer eines inländischen Exporteurs fungiert, selbst also nicht im Exportmarkt auftritt; wie es z. B. nicht selten bei kleineren Automatisierungsanbietern und Herstellern elektrischer Schaltanlagen der Fall ist.

Später dann, bei steigendem Erfolg, widmen sich Unternehmen gerne dem aktiven Export vom Mutterhaus aus. Dieser kann sowohl direkt als auch indirekt erfolgen. Der direkte Export läuft vom Produzenten zum Abnehmer, meist durch unternehmenseigene und -fremde Vertriebsaktive, z. B. eine Exportabteilung, eigene Handelsreisende, ausländische freie Handelsvertreter, eine Auslandsniederlassung oder -tochtergesellschaft. Und der indirekte Export bedient sich inländischer Zwischenhändler, nach neuerer Definition aber auch über im Ausland ansässige.

Gemeinhin zeitigen die indirekten Exportformen eine niedrigere Festkostenbelastung als die direkten. Bei ersteren wird die Rentabilitätsschwelle schon bei relativ niedrigem Umsatz übersprungen. Bei den indirekten Formen verlässt sich der Hersteller sehr auf die marktspezifischen Kenntnisse des Vertriebspartners.

alle Angaben ohne Gewähr

### Markterschließung über Vertriebspartner

Deutsche Mittelständler bevorzugen zu meist das Hineinschreiten in den Auslandsmarkt über dort ansässige Handelsvertreter (engl. z. B. commercial representative, commercial agent, frz. z. B. agent commercial).

Vergrößert lässt sich sagen, dass bei stark erklärungsbedürftigen Produkten die Wahl tendenziell eher in Richtung Handelsvertretung geht. Auch Händler (z. B. Importeure) können alternativ eine sehr gute Wahl sein, zumal dann, wenn Lagerhaltung oder Service erforderlich sind. Zu beachten ist jedoch, dass bei Händlern eher die Motivation besteht, Rabatte resp. Preise zu diskutieren als bei Handelsvertretern, deren Provision an die Höhe des erzielten Preises gekoppelt ist.

### Norbert J. Breuer

ist Fachmann für Exportmarketing und Interkulturelles Management. Er arbeitete lange Jahre als Exportmanager in der Industrie und für öffentliche Wirtschaftsförderungen im In- und Ausland. Seit 18 Jahren ist er als selbstständiger internationaler Managementberater tätig und führt mittelständische Unternehmen in Auslandsmärkte, vornehmlich in die französischen. Daneben ist er als Seminar- und Hochschuldozent sowie als Buchautor tätig.



Hinzu kommt, dass unter Umständen bei Händlern mit der Kundendatei späterhin auf sehr unangenehme Weise ein Herrschaftswissen ausgespielt werden kann, was bei echten Handelsvertretern nicht möglich ist. Bei Wiederverkäufern – also Allein-, Groß-, Exklusiv- und Vertragshändlern, Importeuren, Waren- und Versandhäusern – ist unter anderem nachteilig, dass sie die aktive Marktbearbeitung scheuen und Wettbewerbsprodukte führen könnten. Beim Handelsvertreter kann sich insbesondere der Ausgleichsanspruch bei Beendigung der Zusammenarbeit negativ auswirken – die rechtlichen Regelungen dazu weichen von Land zu Land voneinander ab.

Das Finden geeigneter, leistungsfähiger freier Repräsentanten gestaltet sich meist schwieriger als eine Vertretersuche in Deutschland. Das Einschalten marktkundiger Fachleute, die z.B. Bewerbungen und in den Menschen kulturell wirklich zu „lesen“ vermögen, die über die Selbstdarstellung des Vertreters hinaus hinter den Kulissen bei den Zielgruppen recherchieren, ist daher allemal erwägens- bis hochempfehlenswert. Bitte berücksichtigen Sie: Wenn Sie sich für den falschen Mann entscheiden, verkaufen Sie ein bis zwei Jahre nichts und ärgern sich obendrein.

Freie Vertreter werden (abgesehen von sog. Anschubfixen für häufig sechs oder zwölf Monate) erfolgsabhängig bezahlt und sind für den Unternehmer, salopp ausgedrückt, eine bequeme Lösung nach dem Motto „Wasch mir den Pelz, aber mach' mich nicht nass“. Auch Vertreter sind indes nicht unproblematisch, zumal ihre Tüchtigkeit sehr unterschiedlich ausfällt. Ein freier Vertreter ist nicht weisungsgebunden und wird, sofern er für mehrere Unternehmen tätig sein sollte, stets dort antichambrieren, wo er sich die größte Provisionshöhe verspricht.

Gerade Unternehmen mit Nischenprodukten, von denen ein Vertreter allein nicht leben kann, sollten daher versuchen, Vertretungen zu finden, die komplementär sind. Beispiel: Hersteller von Torwarthandschuhen sucht Vertreter für Fußballschuhe. Um die Torwarthandschuhe zu verkaufen, muss der Vertreter nicht eigens eine andere Klientel anfahren, sondern kann diese quasi beiläufig mitverkaufen.

Industrievertreter sind selbstständig, oft Firmeninhaber, sie haben keinen Mitarbeiterstatus; dementsprechend sollte man mit ihnen Umgang pflegen. Oftmals handelt es sich bei ihnen um kantig-eigenwillige, gleichzeitig aber empfindsame,

respektheischende Zeitgenossen. Um die Leistungsfähigkeit der Vertreter zu prüfen, genügt es nicht, sich die Umsatzzahlen anzuschauen und ihre (hoffentlich verlässlich eintreffenden) Berichte zu lesen. Am besten, Sie begleiten Ihre Repräsentanten zweimal im Jahr für einige Tage auf ihren »Tourneen« in bestimmte Regionen. Auf diese Weise schlagen Sie gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe.

Zum einen können Sie Ihre Mitstreiter einmal eingehend vor Ort beobachten. Sie lernen überdies Ihre Kunden und deren Vorstellungen hautnah kennen, entwickeln selbst ein Gespür für deren Wünsche und bauen ein persönliches, vertrauensvolles Verhältnis zu ihnen auf. Die Inhaber der Kundenunternehmen fühlen sich darüber hinaus durchaus gebauchpinselt, wenn ein leitender Vertreter des Herstellers ihnen die Ehre seines Besuches erweist und womöglich gar noch einen kleinen Sonderrabatt als Gastgeschenk mitbringt. Im Gegenzug ist schon manch üppiger Auftrag an Land gezogen worden.

Gar nicht altmodisch: Auch die Zusammenarbeit mit renommierten Handelshäusern hat sich bewährt, vor allem bei der Eroberung fernöstlicher Märkte. Beispielfähig benannt seien Häuser wie C. Melchers & Co. KG, 1806 in Bremen gegründet, und Behn & Meyer in Hamburg, gegründet 1840; es sind weltweit agierende Unternehmen mit exzellenten Verbindungen und Hunderten qualifizierter Mitarbeiter vor Ort.

Mitunter kann es auch sinnvoll sein, als Vertriebspartner die alteingesessene Niederlassung oder Tochter eines deutschen Unternehmens zu wählen. Diese sind nicht selten für einen solchen Vorschlag ansprechbar, wenn die Zielgruppen in etwa gleich sind. Praktisches Beispiel: Die Tochter eines deutschen Unternehmens im Auslandsmarkt befasst sich mit dem Vertrieb von Bandsägen, Blechbearbeitungszentren, Stanz- und Scheranlagen, Profilträgerbohrmaschinen, Strahlanlagen und dergleichen mehr. Sie nimmt erfolgreich Maschinen zur Blechentgratung, zum Kantenverrunden, Oxidentfernung sowie Oberflächenschleifen von Blech eines anderen deutschen Herstellers ins Programm. Letzterer gelangt so bequem und erfolgsversprechend in authentische, zielmarktgerechte Vertriebsstrukturen hinein. Für den Vertriebspartner bedeutet ein solch komplementärer, nicht wettbewerbender Hersteller eine lukrative, bessere Auslastung seiner bestehenden Struktur.

## Unterstützung durch Außenhandelskammern

Wenn es die deutschen Auslandshandelskammern nicht gäbe, müsste man sie erfinden. Sie bieten löbliche Dienste, jedenfalls bis zu einem noch recht hohen Projektanforderungsniveau. Bitte beachten Sie jedoch, dass die 76 AHK'n von ihrer Größe und Leistungskraft her von Land zu Land unterschiedlich einzustufen sind. Sie agieren – ungeachtet der partiellen Finanzierung aus Steuermitteln – wie ein gewinnorientiertes Wirtschaftssubjekt. Bei sehr speziellen Vorhaben – Rekrutierung von Führungskräften und diffizilem Suchen nach geeigneten, maßgenauen Vertriebspartnern – könnten hingegen hochspezialisierte Exportberatungsbüros die sachgerechtere Option sein.

Für Russland bietet z.B. die Deutsch-Russische Außenhandelskammer gegenwärtig ein vom Freistaat Bayern gefördertes Markterschließungsprojekt. Gefördert werden dabei alle Unternehmen mit Sitz in Bayern, die die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) durch die EU-Kommission erfüllen, das heißt

- weniger als 250 Beschäftigte
- Umsatz nicht über 50 Mio. Euro oder Bilanzsumme nicht über 43 Mio. Euro
- nicht mehr als 25 Prozent im Besitz eines Unternehmens, das diese Definition nicht erfüllt
- keine offenkundige Insolvenzgefährdung.

Der früher übliche Weg, auch diplomatische Vertretungen des Ziellandes zu nutzen, hat sich in den letzten Jahren als kaum mehr empfehlenswert erwiesen. Die Handelsabteilungen etlicher Staaten antworten Ihnen teils überhaupt nicht, teils lustlos oder verweisen gar nicht selten an die deutschen Auslandshandelskammern oder ähnliche Stellen – so als wüssten die Deutschen mehr als sie selbst über ihr Heimatland. Beschämend. Eine direkte Anfrage vor Ort bei deutschen Botschaften muss allerdings auch nicht erfolgsgekrönt sein: Eine unserer Botschaften in Nordafrika beschied eine kurze Anfrage zu bestimmten Wirtschaftsinstitutionen durch monatelanges Schweigen. Hier ist leider etwas verloren gegangen; vielleicht auch einmal ein lohnendes Betätigungsfeld für unseren Außenminister.

## Praxisbeispiel 1: Georg Kramp

Die Firma Georg Kramp mit Sitz in Fellbach stellt hochwertige Hebe- und Transportsysteme für Schwerlasten, namentlich für die Intralogistik, her. Andreas Hauck, selbstständiger Berater im Hause, meint:

*„Im Gegensatz zu „weniger entwickelten“ Ländern wie Indien, in denen die bürokratischen Hürden beim Export (neben den Zöllen) zum Teil relativ hoch sind und nur durch persönlichen Einsatz des Importeurs, evtl. Erscheinen vor Ort und monetäre Anreize überwunden werden können, ist der Export und die Abwicklung der Wareneinfuhr in die USA wie in allen „entwickelten“ Ländern relativ einfach und standardisiert. Die einzige Hürde, die gelegentlich auftreten kann, ist, dass aufgrund der Einführung des Patriot's Act (im Nachgang zu 9/11) man gelegentlich einer besonderen Prüfung/ Screening durch die Zollbehörden unterzogen wird.*

*Das kann die Einfuhr, insbesondere wenn Waren dringend benötigt werden, erheblich verzögern und die Kosten darf man auch noch selbst tragen. Die Produkte selbst (speziell die Elektrik) müssen natürlich den US-amerikanischen Sicherheitsvorschriften entsprechen. Prüfsiegel von anerkannten Organisationen helfen dabei ebenso. Natürlich ist der damit verbundene Aufwand je nach Komplexität des Produkts unterschiedlich hoch. Auch das Verpackungsmaterial (Holz) der Ware muss den Importvorschriften entsprechen. Im Tagesgeschäft sind einheimische Mitarbeiter, die sich mit Kultur und Gepflogenheiten des Landes auskennen, unerlässlich. Eine hohe Produktqualität wird, insbesondere bei „Made in Germany“, erwartet. Ein höherer Preis im Vergleich zu Waren aus asiatischer Produktion wird dafür akzeptiert, dennoch wird ein Premiumzuschlag nur für eine gewisse technische „Einzigartigkeit“ bezahlt.*

*Standardprodukte müssen preislich einigermaßen mit ähnlichen Produkten aus ostasiatischer Produktion konkurrieren können. Die Kaufentscheidung fällt bei den Kunden in Industrie und Handel aber ebenso wie bei uns nach Bedarf. Für Gelegenheitsnutzer reicht auch die günstigere Ware aus Fernost.*

*Die Qualität des/der Vertriebspartner sowie deren Fähigkeit zur Marktdurchdringung für Standardprodukte oder deren Engineering-Know-how für komplexere, erklärungsbedürftige Produkte sind bedeutungsvoll. Wenn die Produkte selbst-erklärend sind bzw. nicht zu komplex, dann sind „catalog houses“ (= Katalogversender) als Vertriebspartner empfehlenswert. Der Aufbau eigener Vertriebsstrukturen rechnet sich dann nicht. Aufgrund ihrer Bekanntheit besitzen die Katalogversender eine hohe Marktdurchdringung (national und regional) und kennen den Markt genau. Viele Endkunden kaufen ausschließlich über diese „catalog houses“, um das eigene Beschaffungswesen so einfach wie möglich zu halten.*

*Ohne diese Mittler schafft man keinen direkten Zugang zu den Endkunden. Welche interne kaufmännische Struktur muss für den Export vorgehalten werden? Aus eigener Erfahrung: regelmäßig geschulte (Vertriebs-)Mitarbeiter, die über die ständigen Änderungen im Warenexport für die einzelnen Weltregionen oder Länder aktuell informiert sind und diese für die Ausstellung der Exportdokumente beachten. Daneben die Unterstützung durch Online-Service-Dienstleister (für die Exportanmeldung/-genehmigung) sowie durch den Spediteur. Letzterer sollte aber selbst oder durch Partner in dem jeweiligen Land vertreten sein, um die zügige und professionelle Importabwicklung umzusetzen.“*

## Eckpfeiler für Vertragsgestaltung

Wenn Sie in Verhandlungen mit Vertretern oder Händlern eintreten, sollten Sie gleich zu Beginn einen „Handzettel“ vorhalten, nach denen vertraglich vornehmlich folgende Kriterien miteinander erwo-gen und festgehalten werden müssen:

- Form der Zusammenarbeit (z. B. Handelsvertretung, Vertragshändler usw.)
- Vertragslaufzeit: Wann Beginn der Zusammenarbeit? Wann Ende der 1. Etappe?
- Exakte regionale Zuständigkeit?
- Exklusivität?
- Angebotene Produkte und Dienstleistungen
- Service/Kundendienst seitens des Repräsentanten – wie organisiert sich dieser genau?
- Finanzieller Hintergrund des Unternehmens?
- Wie werden die Kosten in der Anlaufphase untereinander verteilt?
- Informations- und Kommunikationspflichten (werden von Vertretungen oft sehr nachlässig gehandhabt; genau festlegen, was wann geliefert werden muss!)
- Provisionshöhe und evtl. Deckelungsstufen
- Provisionsverteilung unter Repräsentanten in Fällen sektoriell überschneidender Akquise von Kunden (ein heikler Punkt, hier bedarf es Teamgeistes und Fingerspitzengefühls aller Beteiligten, da nicht jeder mögliche Fall im Vorhinein geplant werden kann)
- Anschubfixum (auf sechs Monate? Wie hoch? Läuft das Fixum zurück?)
- Testphase? Wenn ja, wie lange?
- Technische Unterstützung durch Mutterhaus? Bis zu welcher Arbeitsstufe?
- Wer sind feste Ansprechpartner füreinander? (Diese Ansprechpartner haben die Pflicht, für prompte, verlässliche Kommunikation zu sorgen, sie sind der „Anker“; Verantwortung auf Kollegen abwälzen, ist also nicht zulässig.)
- Schulung im Werk obligatorisch (wie lange, zu welchem Zeitpunkt?)
- Umsatzzielvereinbarung – ggf. anhand eines Referenzmarktes; jährliche Umsatzplanung vonnöten, zu festem Termin
- Anzuwendendes Recht/ Gerichtsstand



- Eigentumsvorbehalt (Achtung: Gewichtige Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich! In den USA bei Zahlungsunfähigkeit des Vertragspartners Zugriff auf das Sicherungsgut mittels „Security Interest“)
- Arbeitssprachen
- Wie viele Treffen pro Jahr und wo zur Strategiebesprechung? Wie oft sollte der Repräsentant im Werk sein?
- Wird Werbung betrieben?
- Sind Messeteilnahmen oder -besuche vorgesehen? Wenn ja, auf welchen Messen?
- Wie viele gemeinsame Interessenten- und Kundenbesuchsreisen pro Jahr?

Wenn diese Eckpfeiler festgezurr sind, sollten sie in einen Vertrag gegossen werden, vorzugsweise durch einen erfahrenen Wirtschaftsjuristen, sinnvollerweise internationalen Zuschnitts. Eine rein deutsche oder rein spanische Anwaltskanzlei wird dem grenzüberschreitenden Aspekt in der Regel weit weniger gewachsen sein als eine dezidiert deutsch-spanische. In den USA beispielsweise ist überaus sorgsam darauf zu achten, dass die Unabhängigkeit des Vertreters vertraglich geregelt wird (was nicht zuletzt durch Nicht-Weisungsgebundenheit oder etliche weitere Unternehmen, für die er tätig ist, hinreichend belegt werden dürfte – andernfalls könnte sein Auftraggeber mit seinen Einnahmen in den USA einkommensteuerpflichtig werden). US-Bundesstaaten pflegen zudem ihre eigentümlichen Regelungen. Neben dem Anwalt sollte ein US-Steuerberater (CPA) beigezogen werden, um jedweden Ungemach aus dem Wege zu gehen.

In den Vertrag mit einem Händler gehören unter anderem frei vereinbare Elemente wie:

- Ausgleichs- und Schadensersatzregelungen
- gegenseitige Pflichten
- geographisches Arbeitsterrain
- Kundendienst
- Pflicht zu Marketingaktivitäten
- Pflicht zur Abnahme bestimmter Mindestmengen
- Preise
- Kundenadress-Datei (Überlassung!)
- vertriebene Produkte
- Warenlager (z. B. Konsignationslager)
- Beendigung des Vertrages

## Erfahrungen aus der Praxis

Um die Checklisten mit Leben zu erfüllen, finden Sie auf Seite 10 und unten zwei Praxisberichte, die die Exportmärkte USA und China vergleichend und in ihrer Komplexität nebeneinanderstellen. Die beiden Unternehmen sind exportbewährt und widmen sich seit Langem auch überseeischen Märkten.

## Eigene Verkaufsniederlassungen

Vertreter sind nicht dazu da und öfter auch gar nicht kompetent, Ihre Marketingstrategie umzusetzen. Zum eher risikolosen Eintritt in einen fremden Markt sind sie natürlich sehr geeignet. Sobald der Markt aber eine gewisse Dimension und Wichtigkeit erreicht, muss über eigene, an Direktiven gebundene Mitarbeiter und ein Büro vor Ort nachgedacht werden. Eigene Verkaufsniederlassungen sind die optimalen Repräsentanzen; sie sind gut steuerbar und können rasch auf Marktfährnisse reagieren. Sie verursachen freilich hohe Kosten und ausgedehnte Startphasen, bis zum Erfolg abgehoben wird, sollte der Weg im Markt nicht schon zuvor über andere Vertriebskanäle geebnet worden sein.

In Ausnahmefällen kann auch schon zu Beginn der Erschließung ausländischer Märkte ein eigener Mitarbeiter die rechte Lösung sein, z. B. in Fällen, in denen eine doch vergleichsweise lange Anlaufzeit bis zum Auftrag anfällt wie beispielsweise beim Verkauf von hochpreisigen Werkzeugmaschinen. Voraussetzung ist aber immer, dass der Markt klar erkennbar das entsprechende Umsatzpotenzial bietet.

Der Mitarbeiter folgt – im Gegensatz zu Vertretern – Direktiven und steht morgens somit nicht vor der Frage, für welchen Auftraggeber er etwas tun sollte, um aus seinem Arbeitsaufwand das Optimum herauszuschlagen und möglichst rasch Provisionen auf seinem Konto zu sehen. Er geht bewusst auch Wege mit kurzfristig geringeren Erfolgsaussichten, was der Vertreter tunlichst zu vermeiden trachtet.

Dieser Überlegung stehen entgegen:

1. die gerne dreimal so hohen Kosten für einen Mitarbeiter (der nicht unbedingt ein externes Büro benötigte),
2. die Tatsache, dass ein Mitarbeiter allein logistisch große Märkte mit einer Vielzahl potenzieller Kunden kaum bearbeiten könnte, zumal hohe Reisekosten anfielen,
3. die Tatsache auch, dass die Freistellung von Mitarbeitern in manchen Ländern zunehmend erschwert wird.

## Praxisbeispiel 2: Karl H. Arnold Maschinenfabrik

Die Firma Karl H. Arnold Maschinenfabrik GmbH & Co. in Ravensburg ist ein angesehenere Hersteller von komplexen Lasersystemen nebst der erforderlichen Automatisierungskomponenten und Vorrichtungstechnik. Hören wir, was Thomas Arnold, ihr Geschäftsführer, an Vergleichen zwischen dem US-Markt und China beobachtet hat:

*„In China hat es der deutsche Lieferant einerseits leichter, andererseits schwerer als bei vergleichbaren Lieferungen in die USA. Der chinesische Käufer ist davon überzeugt, dass die deutschen Werkzeugmaschinenhersteller weltweit an der Spitze stehen und ihn deshalb mit erstklassigen Produkten und Dienstleistungen unterstützen. Andererseits erwartet er dann auch, dass man sozusagen Tag und Nacht für ihn zur Verfügung steht und seine zahlreichen, vielfältigen Fragen auch sofort beantwortet.*

*In den USA hingegen sind die Einkäufer wesentlich kritischer, glauben oft, dass die einheimischen Hersteller das ebenso gut können – und bevorzugen diese dann häufig. Auch ist die Abwicklung der Aufträge dort meistens wesentlich formeller und strikter als in China, d. h., es werden regelmäßige Telefon- und Statusmeetings zum Liefertermin angefordert. Technische detaillierte Gespräche finden eher weniger statt.*

*Unser Erfolg in China war eigentlich zunächst ein Zufall: Erste Anfrage 1998 mit sofortigem Erfolg, Aufbau Vertriebsstruktur mit örtlichen Vertretern, später auch wieder zufällig eine Bewerbung eines ersten Mitarbeiters chinesischer Herkunft mit deutscher Staatsangehörigkeit. Einfach auch wieder Glück, dass wir den richtigen Mann zur richtigen Zeit und am richtigem Ort gefunden haben.*

*Fazit: Gute Erfolgchancen bei guten Produkten, die in China gefragt sind, zumeist im Hightech-Bereich; richtige Personalauswahl wichtig – falls es sich ergibt, die Gelegenheit beim Schopfe packen. Und nicht zögern, so viel wie möglich in Deutschland und soviel wie nötig in China zu machen. Deutsche Mitarbeiter müssen deshalb auch in der Summe längere Zeit pro Jahr in China anwesend sein.*

*Im Export sind einige Fallstricke enthalten wie Verpackungsrichtlinien und richtige Verpackungen, Incoterms und innerbetrieblicher Transport, Akkreditivabwicklung, Vertragsgestaltung, Exportgenehmigung – Beantragungen etc. erfordern überdurchschnittlich gute Exportsachbearbeiter und Bankberatungen.“*

## Personalrekrutierung

Die Personalbeschaffung selbst sollte für Auslandsmärkte in die Hände von einheimischen oder grenzüberschreitenden Fachleuten gelegt werden. Die landeseigenen Bewerbungskulturen über viele Dekaden hinweg haben sich völlig unabhängig voneinander entwickelt, sodass der deutsche Personalchef eine Bewerbung aus Russland oder Surinam nicht angemessen zu interpretieren wissen dürfte. Zumal es auch Länder gibt, in denen die bei uns üblichen qualifizierten Zeugnisse gar nicht zulässig sind.

Erfolgreichen Export-Managern sind folgende Merkmale eigen: höhere Bildung, Anpassungsfähigkeit und Geschick, kulturelle Empathie und Aufgeschlossenheit, sehr gute Fremdsprachenkenntnisse.

Nach Vorstellungsgesprächen kann anhand eines groben Vergleichsrasters wie dem folgenden eine subjektive Erstbewertung folgen:

- Persönlicher Eindruck (wie Sympathieweckung, souveränes Auftreten, Sprache)
- Fachkompetenz (wie Branchenkenntnisse, Zielgruppenkontakte, Methodik)
- Erwartbares Arbeitsengagement (wie Motivation, Akquisebehrlichkeit)
- K.O.-Kriterien (wie Gehalt, Sprachkenntnisse, Kündigungsfrist, Stellentreue).

Teil 3 des Beitragszyklus – „Exportmarketing und interkulturelles Management“ folgt in der INDUSTRIEBEDARF-Novemberausgabe.