

„Going international“ für Mittelständler

Auf- und Ausbau des Exportgeschäfts – Teil 1

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. Doch der Vertrieb ins Ausland erfordert gründliche Vorbereitung, sodann stetige und zähe Arbeit, und diese teils hart bandagiert.

Der alte Sinnspruch, ein guter Manager könne in totaler Ignoranz handeln, gilt hier beileibe nicht. Gerade mittelständische produzierende Firmen bis etwa 200 Mitarbeiter stehen häufig vor dem Problem, wie sie ganz praktisch in fremden Märkten Fuß fassen können. Hilfestellung soll dieser dreiteilige Beitragszyklus geben, der sich ausschließlich der Königsdisziplin, dem Exportaufbau und -ausbau, widmet.

Unsere produzierenden mittelständischen Unternehmen sind gemeinhin innovativ, flexibel und das grundsätzliche Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft. Deutsche

Lieferanten genießen im Ausland nach wie vor einen exzellenten Ruf. „Made in Germany“ ist nahezu ein Alleinstellungsmerkmal für deutsche Exporteure.

Es mag daher im Lande des – mittlerweile auf Rang drei zurückgefallenen – Ex-Exportweltmeisters Deutschland überraschen, aber die systematische Vorgehensweise für einen praktischen, soliden Aufbau von Exportmärkten ist für zu viele mittelständische produzierende Unternehmen unseres Landes noch immer unbekanntes Terrain, das entsprechend zögerlich betreten wird.

Doch wenn ein Unternehmer seine Exporttätigkeit nicht kurzweg aufnimmt, sondern systematisch vorbereitet, wenn er dabei die vielfältigen Informationsquellen und Beratungsangebote ausschöpft, dann gerät die Internationalisierung keineswegs zur wagnisreichen Expedition wie zu Humboldts Zeiten. Sie bietet ihm vielmehr die Möglichkeit, sein Unternehmen organisch weiterzuentwickeln.

Das internationale Parkett macht Unternehmen erwachsener, souveräner. Es bietet zudem wertvolle Rückkoppelungen in den heimischen Markt, schon durch Erkenntniszugewinne.

Exportmarketing

Auslandsengagements deutscher Unternehmen stehen unter unterschiedlichen Leitmotiven. Natürlich: An oberster Stelle

Alle Angaben ohne Gewähr



Foto: Klaas Hartz / pixelio.de

der Beweggründe finden wir den Wunsch nach Erschließung eines neuen Marktes. Zuweilen kommt man als Zulieferer aber auch nur dem Kundenwunsch nach, im Ausland vor Ort logistisch disponibel zu sein. Niedrigere Personalkosten und entgegenkommendere staatliche Rahmenbedingungen spielen ebenfalls eine Rolle.

Die ernsthafteste Form des Exports bleibt am Ende die Errichtung einer Produktionsstätte im und für den Markt (Beispiel: VW Mexiko). Bei den Aktivitätsformen deutscher Unternehmen im Ausland finden wir auch Importbelange (Beschaffung z. B. seltener Erden), Forschung und Entwicklung, Joint Ventures und Allianzen, zunehmend E-Commerce.

In diesem Beitragszyklus widmen wir uns ausschließlich der Königsdisziplin: dem Exportaufbau und -ausbau. Gerade mittelständische produzierende Firmen bis etwa 200 Mitarbeiter stehen häufig vor dem Problem, wie sie ganz praktisch in fremden Märkten Fuß fassen können.

Ihre Exportabteilungen sind nicht selten unterbesetzt. Ihren Vertriebsleitern erman-

gelt es oft an qualifizierten, koordinierenden Exportassistent/-innen im Hause. Es wird schon deshalb eher reagiert und den Vorgängen hinterhergeeilt – statt diese überlegt und systematisch zu steuern. In dieser Rückenlage verharren manche Firmen dekadenlang.

Und naturgemäß ist es nicht möglich, Spezialwissen über alle mehr als 230 Auslandsmärkte Deutschlands intern vorzuhalten. Zu tief verästelnd stellt sich heutzutage die Exportwelt dar, als dass nicht guter Rat und versierte Unterstützung von außen in Anspruch genommen werden müsste.

Partnerwahl entscheidend

Zwei Grundpfeiler des Exportmarketing seien vorangestellt:

„Passe Dich dem Exportmarkt an, da Du nämlich kaum erwarten darfst, dass der Markt sich Dir selber anpasst.“ Sie sollten demgemäß eine möglichst vollständige Adaptation an die im ausländischen Markt gängigen Usancen und Gepflogenheiten vornehmen. Diese kann auch eine Modi-

fikation der Produkte und deren Rangfolge in der Gesamtpalette erfordern – Ihr bestes Erzeugnis muss nicht jenes sein, das sich auch im Ausland am besten verkauft.

Die wichtigsten Faktoren für dauerhaften Erfolg im Auslandsgeschäft bleiben in dieser Rangfolge:

1. Gute Produktqualität
2. Verlässliche Partner im Zielmarkt
3. Gründliche Marktkenntnis
4. Preis.

Vor allem bei der belangvollen Partnerwahl werden häufig untaugliche Wege beschritten, werden langfristig wichtige Entscheidungen gerne ad hoc oder nachlässig getroffen. Vertrauen Sie nicht allein seiner Nationalität halber einem Vertreter, der Sie zufällig auf einer Messe anspricht. Auch ein Brasilianer wird schließlich nicht aufgrund seiner Nationalität und Sprachkenntnis über Nacht zum Fachmann für Sondermaschinenbau. Eine gute Möglichkeit kann es aber sein, Industrievertretungen auf Fachmessen von sich aus anzusprechen, wenn sie offenkundig im Zielgruppenbereich aktiv sind.

„Checkliste Export für ein einzelnes Zielland“

Land

- Politische, rechtliche und wirtschaftliche Stabilität
- Kulturelle Verschiedenheiten (Geschäftsusancen, Arbeitsmotivation, Glaube)
- Klimatische Bedingungen
- Handelshemmnisse, Korruption, Mafia, Technologie-Klau

Marktanpassung, Exportkosten

- Abdeckung des Risikos der Produkthaftung
- Ausschreibungen (zunehmend werden diese bei Großprojekten nicht mehr nach DIN, sondern nach englischen Normen gefertigt)
- Compliance
- Dokumentationen (Handbücher, Etikettierung)
- Einfuhrvorschriften
- Erfüllen die im Zielmarkt angebotenen Produkte wirklich alle Verbraucherwünsche, Geschmacksvorlieben?
- Produktzulassungsprozedere
- Qualitätsabnahmen
- Schutzrechtsanmeldungen (Patente, Gebrauchsmuster usw.)
- Sind spürbare nationale und internationale Trends auch in diesem Markt chancenreich?
- Spezifische Länderwünsche (z. B. China: Begasung von Holzpaletten)
- Welche Chancen haben Ihre Erzeugnisse?
- Welche rechtliche Vorschriften müssen beachtet werden: AGB, Kaufrecht, Gewährleistung, Garantie, Sonderkosten für Gewährleistung
- Welche Steuern und Abgaben, z. B. Zölle, sind zu gewärtigen?
- Welche technischen Normen sind zu erfüllen?
- Zertifizierung

Wettbewerb

- Wettbewerbssituation, welche potenziellen Mitbewerber agieren im Markt? Welche Marktanteile halten sie, welche PR-Methoden setzen sie ein, welche zusätzlichen Dienstleistungen runden ihre Palette ab? Wie groß ist ihre Produktionskapazität?
- Gängige Preise – wie liegen Ihre Produkte dazu preislich?

Vertrieb, Marketing

- Wie groß ist die Aufnahmefähigkeit, die ungefähre Größe des Marktes (Produktion/Importe/Exporte)?
- Definition der Zielgruppen
- Welche Vertriebskanäle sind landestypisch empfehlenswert? Geplante Vertriebsstrategie marktgerecht? Akquisitionsstrategie der Vertriebs- und Vertragspartner?
- Überschlagen Sie den Preis Ihrer Produkte. Erstellen Sie eine erste Kalkulation unter Berücksichtigung der marktüblichen Rabattstaffeln sowie Verhandlungsmargen.

- Verkaufsregionen für den Markteintritt (strukturstarke Landesteile beachten)
- Vertriebsweg und die Vertriebspartner (Händlerverträge, Joint Ventures, eigene Niederlassung)
- Werbestrategie
- Erforderliches Werbe- und Verkaufsmaterial. (An sog. „warnings“ z. B. in den USA denken; von einheimischen Spezialisten prüfen lassen.)
- Auf welche Weise sollen Kunden angesprochen werden?
- Ist ein schrittweises, organisches Hineinschreiten in den Markt gebührend beachtet?
- Zusatzkosten für Vertreter?
- Messeteilnahmen

Hausintern

- Exportabteilung qualifiziert und gewappnet?
- Muss die Produktion vergrößert oder umgestellt werden?
- Muss die Produktion aufgrund anderer Nachfrage umgestellt werden?
- Übersetzungsarbeiten (Werbematerial, Produktaufdrucke, Handbücher)

Kosten, Versicherungen, Banken

- Finanzierungskosten (für das eingeräumte Zahlungsziel bzw. unterschiedliche Zahlungsmodalitäten)
- Kreditversicherung (z. B. Euler, Hermes) oder Bankgarantien (KfW, LfA)
- Wer in Schwellenländern Geschäfte machen will, muss sich auf lange Fristen einstellen; schnelles Geld bieten Factoringgesellschaften, die die Rechnungen aufkaufen.
- Bankgarantien, Exportkreditversicherungen
- Eigentumsvorbehalt, Produzentenhaftung
- Währungsrisiko, Wechselkursabsicherung
- Abwicklung des Zahlungsverkehrs

Logistik

- Welche logistischen Probleme und Kosten entstehen und können unter Umständen die Konkurrenzfähigkeit beeinträchtigen?
- Transportverpackung
- Kosten gemäß INCOTERMS (Transport, Versicherung, Kosten, Verzollung, Dokumentenausstellung etc.)
- Entfernungen, Transport- und Lagerlogistik, Intra-Logistik bei Lägern
- Sind Betriebsstoffe, Rohstoffe gut zugänglich?
- Welche Gebote gelten für Verpackung und Produktkennzeichnung?
- Servicebelange (Kundendienst)

Mitarbeiter/-innen vor Ort

- Mitarbeiter (Ausbildung, Erfahrung, Mobilität, Kosten)

Martin Bieber, Geschäftsführer der im Bereich hochwertiger Gewindetechnologie tätigen Reime Noris GmbH in Feucht, hat dazu folgende Erfahrung dargelegt: „Bei der Auswahl der entsprechenden Partner – ob eigene Mitarbeiter oder Vertriebspartner – im jeweiligen Exportland ist darauf zu achten, dass diese den Kunden vor allem auch die Firmen-Marke und Firmen-Philosophie genügend vermitteln können. „Made in Germany“ ist für uns als deutsches Unternehmen ein integraler Bestandteil unserer Vermarktung und Träger unserer Qualitätsprodukte. Dies ist nachdrücklich zu kommunizieren. Der Mitarbeiter vor Ort, ob interner Sachbearbeiter oder Vertriebs-Ingenieur, muss sich dessen stets bewusst sein.“

Suchen Sie also lieber systematisch und sorgsam – es zahlt sich aus.

Sprachliche Hürde

Export ist von jeher eng mit Sprachen liiert: Die deutsche Sprache wird weltweit immer weniger gesprochen, auch wenn der zukunftssträchtige Wirtschaftsgigant Indien sie gerade zur schulischen Fremdsprache Nr.1 gekürt hat. Stete Benachteiligung durch EU-Brüssel und der desinteressierte Umgang mit ihr in Deutschland führen dazu, dass die einstige weltweite Wissenschaftssprache Nr. 1 und heute weitverbreitetste Muttersprache in der EU hierzulande gar an deutschen Universitäten gegenüber dem Englischen zurückgedrängt wird.

Aber gerade auch die zu starke Fokussierung auf die englische Sprache erweist sich in manchen Märkten als nachteilig. Französisch beispielshalber ist Landes-, Amts- oder Verkehrssprache in 34 Staaten der Erde; 200 Millionen Menschen sprechen heute Französisch als Mutter- oder Zweitsprache und Frankreich ist weiterhin unangefochten Deutschlands größter Auslandsmarkt weltweit (vor den USA). Doch die Mehrzahl deutscher Exportmanager ist dieser, von Frankreich beispielgebend gehegten Sprache nicht mächtig. Frankophonen Märkten widmet man sich dann nicht so gerne – und die anderen machen das Geschäft.

Selbst in sprachlich unverdächtigen Großregionen wie Skandinavien muss man ja fein differenzieren: Norweger verstehen Dänisch und Schwedisch zwar fast problemlos. Schweden verstehen Norweger bestens und Dänen mäßig. Dänen hingegen verstehen Norweger ganz leicht und Schweden mit ein wenig Glück. Bloß die Finnen versteht keiner.

Die Landessprache ist im Zweifelsfalle der *lingua franca* Englisch allemal vorzuziehen. Und: Das Gegenargument, dass

Die Geschichte des Handels ist die Geschichte der Völkerverständigung. Durch den Handel gelangte die Kenntnis der Sitten aller Nationen überallhin.

Charles de Secondat Baron de la Brède et de Montesquieu (1689 bis 1755), französischer Schriftsteller und Staatsphilosoph

deutsche Vertriebler überdurchschnittlich gut Englisch sprechen, taugt nur dann, wenn es das Gegenüber auch versteht. In Singapur „no problem“, aber in Thailand und Indonesien wird man spätestens ab dem mittleren Management-Level damit Probleme gewärtigen müssen. (Und selbst in Deutschland erlebte die Parfümeriekette *Douglas* mit ihrem Slogan „Come in and find out“ Schiffbruch, weil die Passanten vermeinten, sich in ein Labyrinth begeben zu müssen.)

Länderspezifische Anpassung

Die Grundmaxime des Exports, dass jeder Auslandsmarkt eine individuelle Anpassung fordert und sich in Deutschland oder andernorts realisierte Modelle nicht 1:1 in einem neuen Markt realisieren lassen, wird oft missachtet. Dies gilt für das Produkt, den Preis, die Vertriebswege und vieles andere mehr. Beispiele für diese Notwendigkeit:

Nutella zeigt sich geschickt und einfühlsam: Die deutsche Nutella ist merklich konsistenter als die französische. Dies liegt darin begründet, dass die Franzosen Nutella auf locker-flockiges Weißbrot schmieren, was mit der zäheren deutschen Nutella unweigerlich zum Zerreißen des Brotes führen würde.

Die deutsche Nutella ist mattglänzend. Die französische glänzt auffällig, schmeckt nussiger und süßer, die deutsche hat einen höheren Kakaogehalt – eine gelungene Marktanpassung, auch an den süßeren Geschmack der Franzosen; wie sie z. B. die saarländische Karlsberg-Brauerei mit „Karlsbräu“ ebenfalls geschafft hat. Und die Gerüchte, dass die klassische Coca-Cola in Frankreich süßlicher als in Deutschland schmeckt, wollen seit Jahrzehnten nicht verstummen.

Die japanischen Hightech-Toiletten mit beheizten Sitzen, Wassersprays, Warmluft-Trockner und Geräuschschutz ließen sich in arabischen Ländern schon allein deswegen nicht verkaufen, weil sie von der sitzenden Person mit der rechten Hand bedient werden müssten.

Märkte peu à peu erschließen

Für Exportnovizen ist es allemal sinnvoll, sich zunächst auf einen oder wenige Märkte zu beschränken. Das Prinzip sollte dabei sein, die Mittel lieber zu konzentrieren denn zu streuen. Zumal Mittelständler verhältnismäßig rasch einen Rückfluss, eine Amortisation der eingesetzten Mittel erwarten.

Generell ist es also empfehlenswert, in einigen wenigen Ländern mit dem Export zu beginnen, dafür aber dort mit zielgenau gebündelter Energie und besonderem Einsatz. Am besten wird ein Markt nach dem anderen in Angriff genommen, getreu der sog. „Wasserfallstrategie“. Doch mit welchem Markt beginnt man nun, welches ist der erfolgversprechendste?

Nicht nur aus logistischen Gründen ist es zunächst einmal naheliegend, mit den Märkten vor der Haustür zu beginnen. Deutschland weist allein neun Anrainerstaaten auf – mehr als jedes andere Land der Erde. Es mögen zuweilen aber durchaus wohlerwogene Gründe dafür sprechen, in länger währenden Boom-Phasen oder Sonderkonjunkturen auch exotischere Märkte anzugehen. Allerdings ist das Exportieren gemeinhin mit einem durchaus zeitaufwendigen Lernprozess verbunden und Kroatien dürfte als neues EU-Mitglied auf Anhieb besser zu bewältigen sein als die Äußere Mongolei.

Deutschlands wichtigste Exportprodukte sind – seit Langem in dieser Rangfolge – Kraftfahrzeuge und -teile, Maschinen, Chemierzeugnisse, Geräte im Bereich Elektronik/Elektrik, Informatik, Optik, Pharma, Metalle, Nahrungs- und Futtermittel. Übrigens: Auch Dienstleistungen können exportiert werden; deutsche Organisationskunst genießt weltweit höchste Wertschätzung, siehe international agierende Messen. (Dass dieses Gütesiegel nunmehr mit dem Fiasko beim Bau des neuen Berliner Großflughafens eine schwer auswertbare Scharte davongetragen hat, lässt sich anhand der nicht selten hämisch anmutenden ausländischen Kommentare leicht nachprüfen.)

Ein exportinteressiertes Unternehmen sollte sich zunächst grundlegende Fragen stellen, die im Infokasten „Exportbefähigungsanalyse generell“ aufgelistet sind. Ist ein Zielland ausgemacht, muss

„Exportbefähigungsanalyse generell“

- Welche Exportquote streben wir an? (Faustregel: 30 Prozent sind Pflicht.)
- In welche Länder sollten wir exportieren? Mit welchem Markt beginnen wir sinnvollerweise?
- Besitzen wir bereits Erfahrungen im Auslandsgeschäft?
- Sind unsere Erzeugnisse in puncto Güte, Verpackung, Haltbarkeit, Kundendienst schon exportfähig?
- Sind wir bereit, unsere Produkte exportmarktgerecht zu modifizieren?
- Haben wir genügend exportkompetentes (Exportmarketing und -technik!), sprachkundiges Personal?
- Besitzen wir ausreichend Wissen über den Zielmarkt?
- Haben wir die finanziellen Mittel und die Geduld, um eine Durststrecke von zwei bis fünf Jahren zu überstehen?
- Haben wir überhaupt ausreichend Produktionskapazität? Wäre diese bei Bedarf in einem überschaubaren Zeitraum entsprechend auszuweiten? (Achtung: Lieferprobleme verprellen neue Exportkunden rasch, denn sie fühlen sich zurückgesetzt!)
- Sind wir bereit, angemessene Mittel in Werbekampagnen zu investieren?
- Von welchen öffentlichen und freiberuflichen Stellen dürfen wir Rat und Hilfe erwarten?

es anhand dieser Analyse sorgsam unter die Lupe genommen werden. Eine Checkliste hilft dabei, keine Punkte zu übersehen (siehe „Checkliste Export für ein einzelnes Zielland“).

Ziehen Sie auf dieser Basis sodann ein erstes Fazit zur im Zielmarkt zu erwartenden ökonomischen, soziostrukturellen, kulturellen, politisch-rechtlichen und technischen Lage. Überschlagen Sie die nach jetzigem Ermessen anfallenden Kosten für die ersten beiden Jahre Markteinstieg – im Hause und vor Ort.

Informationsquellen

Eine vorzügliche Informationsquelle ist die bundeseigene „Germany Trade and Invest – Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH“ (www.gtai.de). Sie gibt regelmäßig Länderinformationen heraus und veröffentlicht ebenso immer wiederkehrend Berichte aufgrund der Beobachtung ganz spezieller Märkte.

Ob nun zur Marktentwicklung bei Elektromotoren in Peru oder bei Sanitärkeramik in Lettland – viele Nischen werden aktuell abgedeckt. Oftmals haben Sie so schon eine kleine, solide Marktanalyse in der Hand, die Sie ansonsten teuer bezahlt hätten. Neben Veranstaltungen bietet die gtai mit „markets“ übrigens ein preiswertes Hochglanz-Magazin zu internationalen Märkten und Chancen.

Für Exporteure ein eminent aufschlussreiches Blatt bleiben die „Nachrichten für den Außenhandel“ (www.maerkte-weltweit.de), die täglich detailgenau und nuanciert Geschäftschancen weltweit aufzeigen. Dass Taschkent seine Bewässerungswirtschaft stärker fördern und Eriwan einen eigenen Satelliten ins All katapultieren will, mag nicht jedermann interessieren – doch die infrage kommenden deutschen Lieferanten umso mehr. □

Teil 2 des Artikels – „In vier Etappen in den Auslandsmarkt“ – folgt in der INDUSTRIEBEDARF-Oktoberausgabe.

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.

