

PROFITS

DAS UNTERNEHMERMAGAZIN DER SPARKASSENFINANZGRUPPE



ÜBERZEUGEN



Wie deutsche Firmen auf den Weltmärkten punkten

KNOW-HOW-TRANSFER

Was Kooperationen mit
Forschungsinstituten bringen

EXPORTFINANZIERUNG

Kredite, Leasing & Co.: Alle Alternativen
im Überblick. Mit Expertentipps

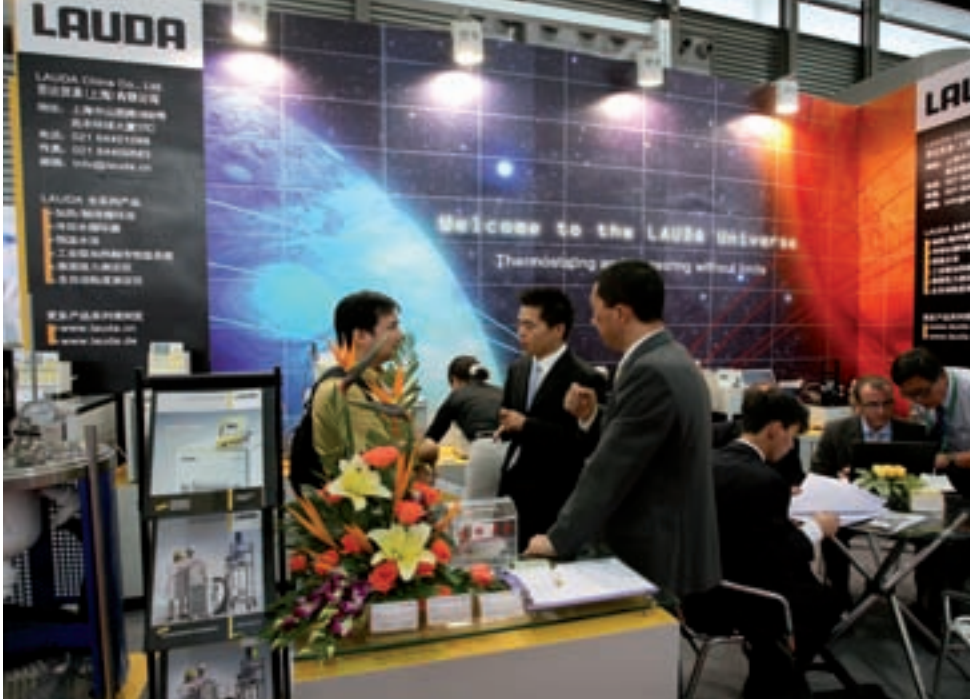
WÄHRUNGSMANAGEMENT

Wie Sparkassen bei der Absicherung
von Wechselkursrisiken helfen

Genau im Plan

6

Mittelständler beweisen: Wenn die Vorbereitung stimmt, ist der Weg auf die internationalen Märkte leichter als gedacht



TITEL

6 Vorsprung durch Stärke
Mit klassischen Tugenden wie Kundennähe, Marktorientierung und Qualitätsdenken überzeugen deutsche Mittelständler ihre Kunden in aller Welt

9 Vorbereitung ist alles
Einfache Regeln weisen den Weg zum Erfolg auf Auslandsmärkten

- 10 Exportfinanzierung:** Intelligente Instrumente für das Auslandsgeschäft
- 12 Beteiligungen:** Venture Capital beflügelt die Internationalisierung
- 13 Buchtipps:** Ausgewählte Fachliteratur zu den Themen des Heftes
- 14 Interview:** Arndt G. Kirchhoff über die Chancen, die Krise zu meistern
- 16 Währungsmanagement:** Wie sich Firmen gegen Risiken absichern
- 18 Partner Sparkasse:** Rund um den Globus ein zuverlässiger Begleiter

- 20 Fördermittel:** Aktive Schubhilfe für die Expansion im Ausland
- 22 Inkasso:** Factoring als Schutz vor riskanten Zahlungsausfällen
- 24 Personal:** Wie die Mitarbeiter in fremden Kulturen gut ankommen
- 26 Marketing:** Produkte lassen sich exportieren, Werbeprospekte nicht
- 28 Investitionen:** Finanzierung nach Maß auch auf fremdem Terrain
- 30 Immobilien:** Know-how vor Ort hilft Fallen vermeiden
- 31 Geldtransfer:** SEPA vereinfacht und beschleunigt den Zahlungsverkehr
- 32 Akquise:** Kooperationen im Ausland bergen Chancen und Risiken

RUBRIKEN

34 Firmenverzeichnis
34 Impressum



Sicher auf Kurs

16

Wachsam sein: Schwankende Währungen bedürfen besonderer Vorsorge

Einklang im Team

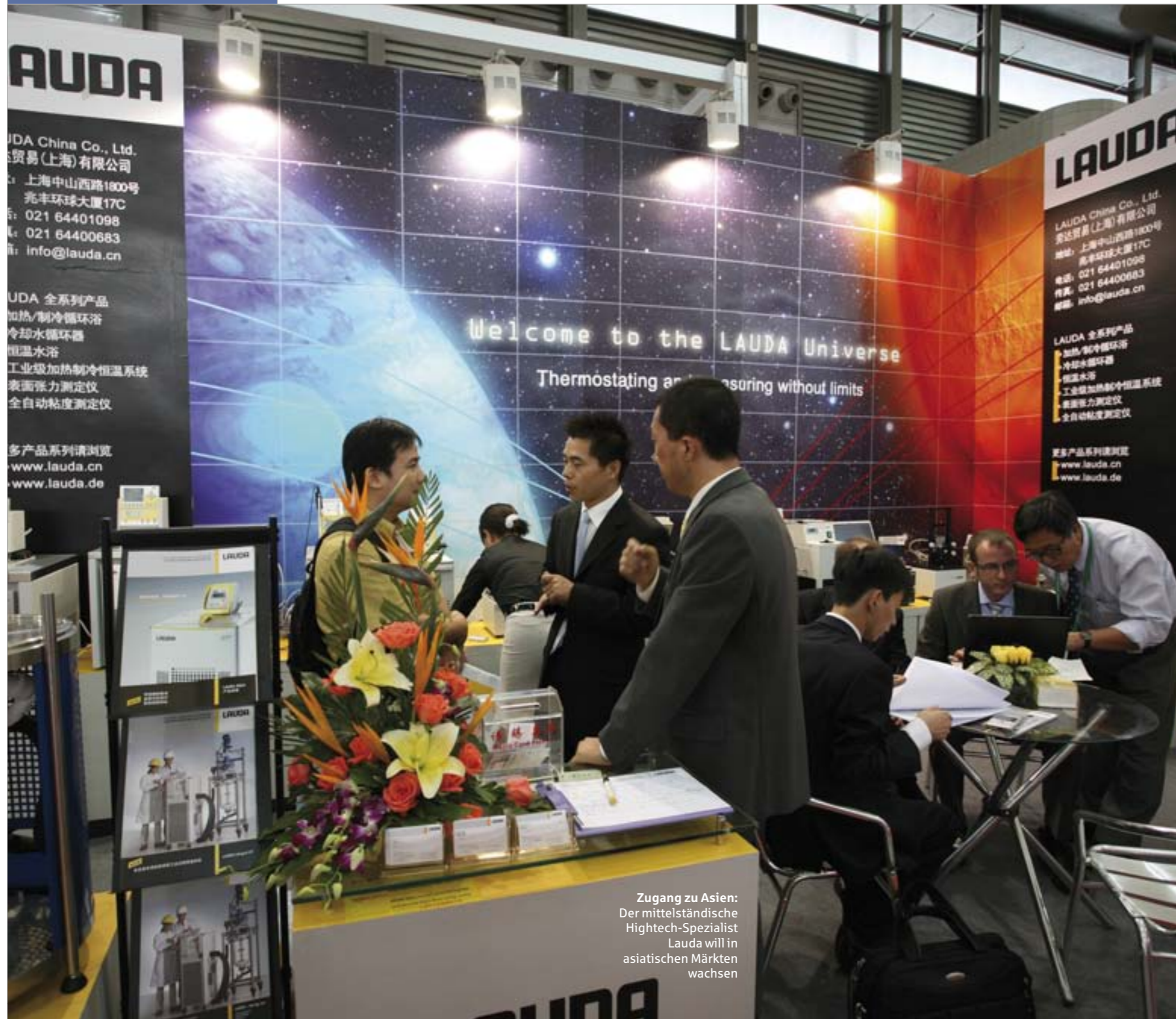
24

Mitarbeiter im Ausland: Differenzen zwischen Kulturen lassen sich gut ausgleichen



Bei der Firmenakquise im Ausland gilt: Viele Angebote sehen lecker aus. Aber nicht jeder Happen ist gleich schmackhaft.





Zugang zu Asien:
Der mittelständische
Hightech-Spezialist
Lauda will in
asiatischen Märkten
wachsen

► AUSLANDSMÄRKTE

Geplant, gewagt, gewonnen

Kleinere Unternehmen hätten auf Auslandsmärkten keine Chance – so lautet ein verbreitetes Vorurteil, das aber immer mehr deutsche Mittelständler widerlegen. Entscheidend für den Erfolg auf fremdem Terrain ist eine fundierte Planung.

Einmal im Monat fliegt Thomas Donges nach Irland. Ihn locken weder die Naturschönheiten noch die urigen Pubs. Der selbstständige Orthopädienschuhmacher aus der hessischen Kleinstadt Biedenkopf hat beruflich auf der Grünen Insel zu tun. In der Hauptstadt Dublin und in Limerick an der Südwestküste warten Patienten auf ihn, um sich orthopädische Maßschuhe anpassen zu lassen.

Bis zu 20 Prozent seines Umsatzes erzielt Donges mit dem Export von orthopädischen Einlagen und Maßschuhen nach Irland. Auf die Idee, sich Kunden jenseits der deutschen Grenze zu suchen, kam der heute 49-jährige Handwerksmeister im Jahr 2003. Den Anstoß gab der leidige Dauerbrenner Gesundheitsreform: 85 Prozent seines Umsatzes machte Donges mit Mitgliedern gesetzlicher Krankenkassen, die aber immer weniger für medizinische Hilfsmittel erstatteten. „Und die Änderungen, die noch kommen sollten, würden es für kleine Betriebe wie uns noch schwieriger machen.“

Welches Land aber kam vom Preisniveau und Know-how her infrage? Auch auf Englisch sollte man sich dort verständigen können. Zuerst dachte Donges an Schweden oder Großbritan-

nien. Eine Außenwirtschaftsberaterin der Handwerkskammer Kassel riet ihm, es doch einmal in Irland zu versuchen; dorthin hatte sie persönliche Kontakte. So landete er bei der Deutsch-Irischen Industrie- und Handelskammer in Dublin, die ihn beim Erkunden des Marktes und beim Marketing unterstützte. Dabei erfuhr Donges zum Beispiel, dass in Irland nicht Orthopäden, sondern akademisch ausgebildete Physiotherapeuten die Fußhilfen verschreiben. Ein Mitarbeiter der Kammer formulierte das Mailing, das er an die Praxen schickte.

QUALITÄT MACHT DAS GESCHÄFT

Von Anfang an bezog Donges auch Walter Theophel, den Leiter des Auslandsgeschäfts der Sparkasse Marburg-Biedenkopf, in seine Planungen ein. Theophel versorgte ihn nicht nur mit Außenhandelsinformationen aus der Sparkassen-Finanzgruppe, sondern er empfahl ihm auch, über die zuständige Industrie- und Handelskammer Dillenburg-Wetzlar eine Förderung für die Beratung vor Ort zu beantragen.

Das Beispiel Donges zeigt: Auch kleine Unternehmen können im Ausland gute Geschäfte machen, wenn sie überlegene Qualität und maximalen



Auf stillen Pfaden: Orthopädienschuhmacher Thomas Donges erzielt mit überlegener Qualität und Serviceorientierung blühende Exporterfolge in Irland

Kundenservice zu akzeptablen Preisen bieten – und wenn sie den Markteintritt gründlich vorbereiten. Gerade mal drei Mitarbeiterinnen, für die Auftragsannahme und -abwicklung (einschließlich anmessen), beschäftigt der Handwerksmeister in seinem Betrieb.

GÜNSTIGE STARTBEDINGUNGEN

Immer mehr kleine und mittlere Firmen aus Deutschland wagen sich in die Welt hinaus. Mehr als jedes vierte mittelständische Unternehmen (29 Prozent) setzt Waren oder Dienstleistungen im Ausland ab, hat die bundeseigene Förderbank KfW ermittelt. Selbst bei Kleinbetrieben mit weniger als 250 000 Euro Jahresumsatz sind es noch 20 Prozent. Sparkassen beobachten, dass sich ihre Firmenkunden zunehmend international aufstellen.

Denn noch nie waren die Startbedingungen für den Sprung über die Grenzen so günstig: Die Länder der EU und des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR) bilden praktisch einen einzigen großen Binnenmarkt mit einer weithin akzeptierten Leitwährung,

da der Euro auch in den meisten EU-Ländern außerhalb der Währungsunion ein gängiges Zahlungsmittel ist. Und von den Kammern und Fachverbänden über spezialisierte Berater bis zu den Sparkassen und ihren Verbundpartnern stehen kompetente und gut vernetzte Begleiter für den Gang ins Ausland bereit.

Fortschritte in der Informationstechnik und Logistik ermöglichen es auch kleineren Anbietern, weltweit Kunden zu gewinnen, zu pflegen und kostengünstig zu beliefern. So spart zum Beispiel Thomas Donges bei der Maßanfertigung von Einlagen für seine irischen (und deutschen) Kunden Zeit und Kosten, indem er die Möglichkeiten von Computer und Internet konsequent nutzt.

Weil ihm die am Markt angebotenen Geräte zu teuer waren, hat er zusammen mit seinem Bruder, einem IT-Spezialisten, ein eigenes System entwickelt, um die Fußstellung der Patienten zu erfassen und in Steuerungsdaten für den Fräsautomaten umzuwandeln. Die Hardware für die Messung ist der

übliche Flachbettscanner, die Software hat der Bruder ausgetüftelt, in dessen Keller auch die Maschine steht. Die Aufträge samt Messdaten werden per E-Mail übermittelt. 100 Euro statt 3000 bis 4000 Euro kostet Donges ein 2-D-Fußscanner, den er den Praxen kostenlos zur Verfügung stellt. „Das ist ein echter Wettbewerbsvorteil.“ Und er selbst muss nur noch die Maßschuhe manuell fertigen.

PROBIEREN KANN TEUER WERDEN

„Mittelständische Unternehmen, die sich mit ihrem Auslandsengagement dem internationalen Wettbewerb offensiv stellen, sind innovativer, wettbewerbsfähiger und damit wachstumsstärker. Sie schaffen daher auch im Inland neue Arbeitsplätze“, fasst Ernst-Josef Mesterom, Experte für das internationale Firmenkundengeschäft beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV), die zentralen Ergebnisse mehrerer Studien zusammen.

Um auf Auslandsmärkten Erfolge zu ernten, bedarf es freilich sorgfältiger Vorbereitung und einer klaren



Genau überlegen: Horst Schaffer rät zu klaren Auslandsstrategien

Strategie. „Es einfach mal so zu probieren kann viel Geld kosten“, weiß Horst Schaffer, Chef der Nürnberger Steuerberatungs-, Wirtschaftsprüfungs- und Anwaltskanzlei Schaffer & Partner, die Firmen unter anderem bei der Gründung oder dem Erwerb von Auslandsgesellschaften berät.

Eine gründliche Marktanalyse, wie sie Donges betrieben hat, ist unerlässlich, wenn der Start auf fremdem Terrain gelingen soll. Nur zu oft werden die Besonderheiten ausländischer Märkte, wie zum Beispiel unterschiedliche Kundenbedürfnisse, Vertriebswege oder Geschäftusancen, unterschätzt und vernachlässigt. Selbst auf angrenzende Länder lassen sich deutsche Erfolgsrezepte und Vorgehensweisen selten 1:1 übertragen.

Gut vorbereitet über die Grenzen

Wie Sie Auslandsmärkte erfolgreich erschließen

- Ganz wichtig: Betreiben Sie vor dem Start Marktforschung (Marktpotenzial, Kundenstruktur und -bedürfnisse, Preis- und Kostenniveau, Wettbewerb, Eintrittshürden, Vertriebswege, Besonderheiten).
- Beschäftigen Sie sich mit der Kultur des Landes.
- Holen Sie Beratung auch vor Ort ein.
- Überprüfen Sie vor dem Start Ihre potenziellen Zielkunden und Ihre Kundenansprache. Was in Deutschland Erfolg hat, muss im Ausland noch lange nicht funktionieren!
- Planen Sie Ihr Vorhaben ganz genau. Legen Sie fest, welche Schritte bis wann erreicht werden sollen, und kontrollieren Sie diese Meilensteine.
- Sehen Sie sich potenzielle Partner sehr genau an.
- Suchen Sie das Personal sorgfältig aus.
- Legen Sie Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten klar fest.

Quelle: Schaffer & Partner



„Wir wandeln uns vom reinen Exporteur zum weltweit agierenden Unternehmen“

DR. GUNTHER WOBSE, GESCHÄFTSFÜHRENDE GESELLSCHAFTER DER LAUDA DR. R. WOBSE GMBH & CO. KG

Das musste auch ein erfolgreicher deutscher Versandhändler leidvoll erfahren, als er versuchte, mit der gleichen Strategie wie zu Hause in den Niederlanden Fuß zu fassen. Weder die Werbung noch die Produkte trafen den Käufergeschmack; das Unternehmen schrieb über viele Jahre im Holland-Geschäft Verluste. Erst eine Kursänderung brachte es in die Gewinnzone. „Marktforschung muss nicht nur herausfinden, welches die richtigen Produkte für ein Land sind, sondern auch, wie man sie dort verkauft“, kommentiert Horst Schaffer.

„Wie können wir in den asiatischen Wachstumsmärkten mehr verkaufen?“ So fragte sich die Geschäftsführung der Lauda Dr. R. Wobser GmbH & Co. KG vor vier Jahren und startete das Strategieprojekt „Focus Asia“. Das Unternehmen im nordbadischen Lauda-Königshofen, Arbeitgeber für 270 Mitarbeiter und langjähriger Kunde der Sparkasse Tauberfranken, ist weltweit führend bei innovativen Temperiergeräten und -anlagen. Die Hightech-Produkte können Temperaturen bis zu fünf Tausendstel Grad Celsius genau konstant halten oder sie gezielt verändern. Sie finden sich zum Beispiel in Chipfabriken, Biotech-Labors oder Herz-Lungen-Maschinen.

Im Mai 2006 lag der 100 Seiten starke Asia-Bericht vor. Fazit: Lauda muss im Fernen Osten stärker vor Ort präsent sein. Das größte Potenzial verspricht eine eigene Vertriebstochter plus Produktion spezieller, kostengünstiger Einstiegsprodukte in China. Für deren Entwicklung und Herstellung verbündete sich Lauda mit dem chinesischen Technologieführer. „Damit verschaffen wir uns Zugang zum gesamten asiati-

schen Markt und zu den chinesischen Beschaffungsmärkten“, erklärt Gesellschafter Dr. Gunther Wobser, der in der Geschäftsführung für Vertrieb und Marketing verantwortlich ist.

Wie zuvor schon in den wichtigen Auslandsmärkten Frankreich, Russland, Lateinamerika und Singapur gründet Lauda im April 2008 eine Tochtergesellschaft in Schanghai, um die chinesischen Vertriebs- und Servicepartner zu unterstützen. „Ein weiterer Schritt auf unserem Weg vom reinen Exporteur zum weltweit agierenden Unternehmen“, sagt Wobser.

TYPISCHES MUSTER

Lauda folgt damit „einem typischen Internationalisierungsmuster erfolgreicher Mittelständler“, erklärt Dr. David Rygl, Geschäftsführer der Nürnberger Beratungsfirma Global Management Competence. Für die Markterschließung bevorzugen sie meist die Kooperation mit lokalen Partnern, um erst einmal ausreichende Erfahrungen zu sammeln. Später, wenn es darum geht, die Marktposition zu festigen und auszubauen, nehmen sie dann über Tochtergesellschaften stärker das Heft in die Hand.

Dafür gilt es, die richtigen Führungskräfte zu finden, die sich, so Wobser, „mit dem Mutterunternehmen identifizieren und möglichst mit beiden Kulturen vertraut sind“. Im Fall China musste er nicht lange suchen: Dr. Detlef Kohlbrecher, der Autor der Asien-Studie, lebt und arbeitet seit über zehn Jahren in Schanghai. Zu seiner Arbeit gehört es auch, in spätestens zwei Jahren einen chinesischen Geschäftsleiter zu finden. ●

RAINER BURKHARDT