



Eli Hamacher Berlin

Das größte Risiko im Chinageschäft ist für Maximilian Butek, nicht in China präsent zu sein „und dadurch die globale Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren“. Für den geschäftsführenden Vorstand der Deutschen Handelskammer (AHK) in Ostchina ist die zweitgrößte Volkswirtschaft einer der wichtigsten Treiber neuer Technologien und Innovationen, von dem deutsche Unternehmen profitieren könnten. „China ist immer noch einer der wichtigsten Märkte für die deutsche Wirtschaft“, sagt Butek. Und das werde auch so bleiben.

Die Kehrseite: In der Volksrepublik erfolgreich Geschäfte zu machen ist für deutsche Mittelständler in den vergangenen Jahren immer schwieriger geworden. Unternehmen brauchen viel Geduld, sehr gute Kontakte und Know-how. So berichtet Butek von einem Medizintechnikanbieter, der neue Produkte auf den Markt bringen wollte und daher seine Produktion neu zertifizieren lassen musste. Doch während lokale Wettbewerber die nötigen Lizenzen zügig erhielten, zog sich beim deutschen Unternehmen das Verfahren in die Länge. Erst als die AHK eingegriffen und mit Behörden verhandelt habe, sei man relativ schnell zum Abschluss gekommen.

Handelshemmnisse so groß wie nie

Es knirscht im internationalen Geschäft, nicht nur in China. Fast zwei Drittel der deutschen Unternehmen sehen sich in ihren Auslandsaktivitäten mit zunehmenden Handelshemmnissen konfrontiert, so viele wie noch nie, berichtet die Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) in ihrer Studie „Going International 2024“. Vor allem sogenannte nicht tarifäre Hürden wie lokale Zertifizierungsanforderungen oder verstärkte Sicherheitsanforderungen erhöhen den Planungsaufwand sowie die Kosten für den grenzüberschreitenden Handel. Hinzu kommen Sanktionen, insbesondere im Russlandgeschäft, intransparente Gesetzgebung, höhere Zölle sowie Vorschriften, die einen bestimmten lokalen Wertschöpfungsanteil (Local Content) festlegen.

Wollen mittelständische Firmen beim Eintritt in einen neuen Markt oder auch bei der Expansion an bereits bestehenden Auslandsstandorten Erfolg haben, ist es daher ratsam, solche Fallstricke mithilfe kundiger externer Partner zu vermeiden. Dazu gehören beispielsweise die Deutschen Auslandshandelskammern mit ihren weltweit 150 Standorten in 93 Ländern, spezialisierte Internationalisierungsberater oder auch der S-Country-Desk der Sparkassen.

Vor allem kleinen und mittelgroßen Firmen fehlt es an Ressourcen, um Stärken, Schwächen, Herausforderungen und Chancen eines neuen Markts zu analysieren. „Oft werden auch die interkulturellen Unterschiede unterschätzt, die etwa in Indien, China, Afrika oder Südamerika entscheidend für Erfolg oder Misserfolg sein können“, sagt Michael Kostuj, Geschäftsführer von S-Country-Desk. Selbst in den für ausländische Unternehmen sehr offenen USA, dem mit Abstand wichtigsten Zielmarkt für deutsche Exporte, ist häufig qualifizierter Rat vonnöten. Denn in den 50 Bundesstaaten gelten teils unterschiedliche Regulierungen, Zulassungsvoraussetzungen und Steuergesetze. Schon die Eröffnung eines Kontos oder die Gründung einer Tochterfirma kann zeitraubend und kostenintensiv sein.

Die meisten Länderanfragen verzeichnet Kostuj bei seinen Kunden aktuell für die USA. „Von ihrer Hausbank erwarten unsere Kunden eine grenzüberschreitende Begleitung“, sagt Kostuj. Zu den gefragtesten Services gehören neben Finanzierungen von Assets, Betriebsmitteln und Gebäuden die Unterstützung bei der Eröffnung eines Kontos, das Ausstellen von Empfehlungsschreiben, die Suche nach passenden Immobilien sowie das Vermitteln von Geschäftspartnern, lokalen Dienstleistern und Rechtsberatern.

„Die geopolitischen Risiken, insbesondere der Konflikt um Taiwan und die Bedrohung durch die Huthi-Rebellen im Suezkanal, haben viele Kunden gezwungen, ihre Internationalisierungsstrategie zu überdenken“, sagt Klaus Maier, Geschäftsführer der Beratungsfirma Maier Vidorno Altios, die ihre Kunden in 24 Ländern von der Marktanalyse über die Firmengründung bis zur Personalsuche begleitet. „Wir beobachten, dass verstärkt in Indien als sicherem Hafen investiert wird. Auch Südostasien ist gefragt.“ Wegen der wachsenden Handelshemmnisse würden zusätzliche Lieferketten außerhalb Chinas aufgebaut.

Internationalisierung

Auf der Suche nach dem sicheren Hafen

Immer mehr Vorschriften, Beschränkungen und Schikanen erschweren Mittelständlern die Expansion ins Ausland. Spezialisten können helfen, die Hürden zu meistern.



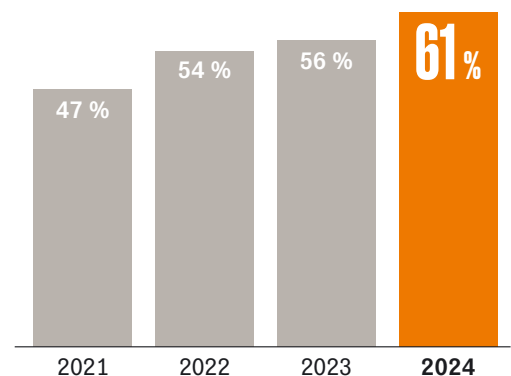
Die geopolitischen Risiken haben viele Kunden gezwungen, ihre Internationalisierungsstrategie zu überdenken.

Klaus Maier
Unternehmensberater

Zu Maiers Auftraggebern zählen vor allem Mittelständler, die Auslandsmärkte in kleinen Schritten aufbauen und nicht sofort eigene Niederlassungen gründen wollen. Ihnen bietet der Internationalisierungsexperte einen Inkubator. Lokale Experten analysieren Marktchancen, entwickeln Markteintrittsstrategien, unterstützen bei der Partnersuche oder dem Aufbau von Joint Ventures und rekrutieren Personal, übernehmen die Lohnbuchhaltung, stellen bei Bedarf Büroflächen zur Verfügung. „So können Newcomer einen Markt erkunden, ohne sofort eine Tochter gründen zu müssen. Fällt das Urteil negativ aus, ist ein schneller Rückzug möglich“, so Maier. Ein häufiger Fehler beim Gang ins Ausland sei die vorschnelle vertragliche Bindung an einen falschen Distributor oder Wiederverkäufer. Ein Schritt, der mit herben Verlusten verbunden sein könne.

Schwieriges Auslandsgeschäft

Wachsende Handelshemmnisse für deutsche Unternehmen, Anteil der Befragten in Prozent



Anteil der Unternehmen, die über eine Zunahme von Hemmnissen bei ihren internationalen Geschäften berichten

HANDELSBLATT

Quelle: DIHK



Wirtschaftsstandort Shanghai: Bürokratische Hürden in China und Deutschland erschweren Mittelständlern das Geschäft.

E+/Getty Images

Auf ein ähnliches Modell setzt auch die AHK in Ostchina. Dabei können deutsche Unternehmen – auch Nichtmitglieder – Mitarbeiter der Handelskammer beauftragen, bestimmte Aufgaben für sie zu wahrzunehmen, etwa im Marketing oder bei Qualitätskontrollen. Gefragt sind diese Services laut Butek vor allem bei Firmen, die noch keine eigenen Niederlassungen haben.

Darüber hinaus eröffnete die Kammer 2023 einen Diversifizierungsdisk, der ganzheitliche Beratung sowie direkten Zugang zu verbundenen AHKs in Japan, Malaysia, den Philippinen, Südkorea, Thailand und Vietnam anbietet. „Es gibt kaum noch Unternehmen, die in China investieren, um für den globalen Markt zu produzieren“, sagt Butek. „Investiert wird in China für China und außerhalb Chinas für die globalen Märkte.“

Serbien und Türkei immer beliebter

Zu Petr Prokop kommen vor allem Mittelständler, die in Mittel- und Osteuropa investieren wollen. Neben den EU-Mitgliedstaaten würden Serbien und die Türkei immer beliebter, sagt der Gründer und Geschäftsführer von Give Management Consulting in München. Das Unternehmen berät Firmen beim Markteintritt, sucht aber auch Interim-Manager, etwa für die Leitung der Produktion, des Vertriebs oder der Qualitätssicherung. Für ein erfolgreiches Auslandsengagement ist Prokop zufolge vor allem eine detaillierte Standortanalyse unerlässlich (siehe Interview).

„Immer mehr Betriebe investieren mittlerweile im Ausland, weil der Standort Deutschland für sie zu teuer und kompliziert ist“, sagt Ilja Nothnagel, Mitglied der DIHK-Hauptgeschäftsführung. Dass diese Betriebe – auf Kosten des Standorts – abwanderten, nennt er „ein alarmierendes Signal“.

Doch nicht nur deutsche Mittelständler setzen auf Derisking. Um weitere Produktionsstandorte außerhalb Chinas auf- und auszubauen, holte sich die Schweizer Unternehmensgruppe Leister Unterstützung bei Maier Vidorno Altios. Für den Hersteller von Kunststoffschweiß- und Prozesswärme-Anwendungen verglichen die Internationalisierungsexperten zunächst mögliche Produktionsstandorte in Indien. Die Wahl fiel schließlich auf Tamil Nadu im Süden des Landes. Dort begleiteten die Berater Leister beim Einstieg, indem sie die neue Tochtergesellschaft gründeten und aufbauten, Schlüsselmitarbeiter rekrutierten und ein lokales Lieferantennetzwerk knüpften. Größter Erfolg aus Sicht von Geschäftsführer Maier: „In weniger als fünf Monaten ab Projektstart gingen die ersten Heißlufthandgeräte ‚made in India for India‘ vom Band.“

„Immer wieder kleine Machtkämpfe“

Firmen, die international expandieren wollen, müssen konkurrierende Ziele gegeneinander abwägen.

Mittelständler, die im Ausland produzieren wollen, müssen gründlich abwägen, welcher Standort für sie der richtige ist. Petr Prokop, Geschäftsführer der Münchener Internationalisierungsberatung Give Management Consulting, erklärt, welche Fragen man besser gleich zu Anfang klären sollte.

Herr Prokop, was sind die wichtigsten Erfolgskriterien bei der Expansion ins Ausland?

Eine detaillierte Standortanalyse ist unerlässlich. Mit der Wahl des Standorts legen Sie etwa 70 Prozent der Fixkosten rund um Löhne, Energie und Mieten fest. Das Management muss sich zudem einig sein, welche Ziele es mit dem Standort verfolgen will und wie groß er sein soll. Wir beobachten immer wieder kleine Machtkämpfe. Wenn der deutsche Produktionsleiter auf heimischer Herstellung beharrt,

der Controller aber aus Kostengründen aus dem Ausland zuliefern will.

Wie schneiden Standorte in Mittel- und Osteuropa ab?

Wer auf eine zentrale Lage angewiesen ist und komplexe Produkte herstellt, geht eher an hochpreisige Standorte wie Polen, Tschechien und Ungarn. Dort findet man meist gute lokale Manager und qualifizierte Beschäftigte, muss aber in Kauf nehmen, dass ein intensiver Wettbewerb um Arbeitskräfte zu Abwerbungen und überdurchschnittlichen Personalkosten führt. Wer in starkem Wettbewerb steht und selbst ausbildet, wählt kostengünstige Länder wie Serbien, Rumänien und Bulgarien.

Was macht gerade diese Staaten aktuell so beliebt?

Wegen der Nähe zu Deutschland können die Unternehmen Vorprodukte sicher und schnell nach Deutschland liefern und müssen nicht befürchten, dass die Lieferketten reißen.



Auslandsexperte Prokop: Standortwahl entscheidend.

Wie lange dauert der Beratungsprozess?

Für die Standortanalyse brauchen wir etwa sechs Wochen, weitere vier, um gemeinsam Standorte zu besuchen und mit lokalen Behörden zu sprechen.

Und dann hängt es davon ab, ob der Kunde mietet, neu baut oder eine Halle übernimmt. Oftmals werden Hallen auch auf Vorrat gebaut.

Die Fragen stellte Eli Hamacher.



ANZEIGE

Private-Equity-Gesellschaften als verlässliche Partner für Familienunternehmen

”

Um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben und resilient in Multikrisen zu agieren, entscheiden sich immer mehr Familienunternehmen, Private-Equity-Gesellschaften ins Boot zu holen. Private-Equity-Gesellschaften unterstützen mit ihrem Know-how, ihrer Expertise, mit Kapital und ihrem Marktzugang als verlässliche Partner bei wichtigen Transformationsprozessen.“

Tilman Ost

Partner, Deal Advisory, Private Equity, EMA & German Head of Private Equity, KPMG in Deutschland



Jetzt QR-Code scannen und mehr erfahren.



© 2024 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.